

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
ÁREA DE CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

Robinson Henrique Scholz

**UMA ANDORINHA SOZINHA NÃO FAZ VERÃO:
RELAÇÕES DE SOLIDARIEDADE PROMOTORAS DA LIDERANÇA
SOLIDÁRIA COMPARTILHADA**

São Leopoldo

2009

Robinson Henrique Scholz

**UMA ANDORINHA SOZINHA NÃO FAZ VERÃO:
RELAÇÕES DE SOLIDARIEDADE PROMOTORAS DA LIDERANÇA
SOLIDÁRIA COMPARTILHADA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais pelo Programa de Pós Graduação em Ciências Sociais, Área de Ciências Humanas, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marília Veríssimo Veronese

São Leopoldo

2009

Dedico esta dissertação:

*a todos/as que acreditam na economia solidária;
aos meus pais, Nilse e Carlos, pelo amor e apoio.*

Agradecimentos

À minha família,

por ter sempre motivado e apoiado os meus estudos;

À minha amiga e orientadora Marília Veríssimo Veronese,

que soube guiar-me com sua sabedoria pelo melhor caminho durante a estruturação desta pesquisa;

Aos meus ilustres amigos e colegas do mestrado:

Raquel, Luiz Felipe e Marilene.

Eles sempre estiveram presentes em inúmeras atividades durante o período do mestrado e certamente para toda a vida;

Aos companheiros do Programa Tecnologias Sociais para

Empreendimentos Solidários, da Unisinos,

em especial a Célia e a Vera,

que acreditaram no desenvolvimento desta pesquisa e pelo apoio recebido;

Aos trabalhadores/as dos empreendimentos investigados,

pela disposição em permitir a realização desta pesquisa.

Desta relação, construí laços fortes de amizade e solidariedade;

À equipe do Programa de Pós Graduação em Ciências Sociais, da

Unisinos, desde os funcionários até os professores

que contribuíram em muito para a finalização desta dissertação;

Aos dois simpáticos e acessíveis professores do PPGCS,

Dr. José Odelso Schneider e Dr. Édison Luis Gastaldo,

pelas importantes e pertinentes contribuições durante

a banca de qualificação do projeto de pesquisa;

À CAPES

por ter acreditado na pesquisa e tê-la financiado;

Ao amigo e professor Dr. Leandro Pinheiro

por ter aceitado a compor a banca de defesa desta dissertação,

juntamente com o estimado professor Dr. José Odelso Schneider.

Se esqueci de mencionar alguém, desculpe, mas ainda em tempo...

Obrigado!

Sonhar
Mais um sonho impossível
Lutar
Quando é fácil ceder
Vencer
O inimigo invencível
Negar
Quando a regra é vender
Sofrer
A tortura implacável
Romper
A incabível prisão
Voar
Num limite improvável
Tocar
O inacessível chão
É minha lei, é minha questão
Virar esse mundo
Cravar esse chão
Não me importa saber
Se é terrível demais
Quantas guerras terei que vencer
Por um pouco de paz
E amanhã, se esse chão que eu bejei
For meu leito e perdão
Vou saber que valeu delirar
E morrer de paixão
E assim, seja lá como for
Vai ter fim a infinita aflição
E o mundo vai ver uma flor
Brotar do impossível chão.
Chico Buarque

RESUMO

A economia solidária está inserida no sistema econômico dominante, ao mesmo tempo em que questiona seus pressupostos e práticas. Esta dissertação tem como tema central a questão da liderança no contexto da economia solidária, buscando uma compreensão do fenômeno por meio de um estudo de casos múltiplos, realizado junto a três empreendimentos econômicos solidários em três segmentos de atuação diferenciados na cidade de São Leopoldo/RS. Os conceitos de economia solidária e de liderança são abordados na pesquisa sob a perspectiva sociológica, e os dados foram coletados com base na observação, análise de *corpus* documental e entrevistas semiestruturadas. Para a análise dos dados foi utilizada a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). As conclusões apontam para a complexidade e as contradições das lógicas de solidariedade existentes entre os atores sociais e a sua importância no contexto dos empreendimentos, intentando o fortalecimento das permutas sociais com vistas ao crescimento do indivíduo por meio da aprendizagem coletiva e cooperativa, possibilitando a prática da liderança solidária compartilhada.

Palavras-chave: Economia solidária. Liderança. Autogestão. Cooperação. Lógicas de solidariedade.

ABSTRACT

Solidary economy is inserted in a dominative economical system; while enquiries this system's assumptions and practices. The main point of this dissertation is the leadership matter in cooperative economy context, looking for a comprehension of this phenomenon through a study of multiple cases held in three different cooperative economical ventures in São Leopoldo/RS. Each venture works in a different segment of activity. Solidary economy and leadership concepts are addressed in this research from the sociological perspective. Data were collected based on observation, documental corpus analysis and semi-structured interviews. Data analyses were made based on the Collective Subject Discourse (DSC, in Portuguese) method. Conclusions point to the complexity and contradictions on logics of cooperation which take place between the social actors and their importance in the ventures' context, undertaking strengthening of social exchanges in order to the growth of the individual by means of cooperative and collective learning, enabling cooperative shared leadership practice.

Key words: Solidary economy. Leadership. Self-management. Cooperation. Logic of solidarity.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Número de Empreendimentos Mapeados por Estado	28
Quadro 02 – Lógicas de Permuta	58
Quadro 03 – Lógicas de Solidariedade	59
Quadro 04 – Processos de Mobilização Social	62
Quadro 05 – Quadro-Síntese da Coleta de Dados.....	70
Quadro 06 – Quadro de Identificação dos Sujeitos da Pesquisa	75
Quadro 07 – DSC – Compreensão por parte dos associados sobre a liderança.....	77
Quadro 08 – DSC – Relações de liderança no interior dos empreendimentos	99
Quadro 09 – DSC – Relacionamento interpessoal.....	114
Quadro 10 – DSC – Fundamentos da ação coletiva.....	128

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Mapa de Localização dos Empreendimentos.....	68
Figura 02 – Metodologia de Pesquisa	70
Figura 03 – Processo de aprendizagem para a Liderança Solidária Compartilhada	177

SUMÁRIO

1 APROXIMAÇÃO AO TEMA	11
2 INTRODUÇÃO	13
3 TRABALHO E ECONOMIA SOLIDÁRIA	15
3.1 Influências históricas no mundo do trabalho e nas cooperativas	15
3.2 Economia Solidária	22
3.3 Dados do mapeamento nacional da economia solidária.....	27
4 LIDERANÇA	34
4.1 Ensaio interpretativo da liderança nas Ciências Sociais.....	37
4.2 Relações sociais e as dinâmicas de grupos.....	53
5 CAMINHOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	64
5.1 Grupo Corte e Vida	71
5.2 Cooperativa Metal	71
5.3 Associação Reciclar.....	73
5.4 Apresentação dos sujeitos entrevistados	75
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	77
6.1 Liderança	77
6.2 Relações de liderança	99
6.3 Lógicas de relacionamento nos EES	114
7 SINALIZAÇÕES FINAIS: A LIDERANÇA SOLIDÁRIA COMPARTILHADA.....	165
REFERÊNCIAS	182

1 APROXIMAÇÃO AO TEMA

“União em todos os sentidos, entrando num consenso, porque uma andorinha sozinha não faz verão” (Discurso do Sujeito Coletivo).

Desde o ano de 2005, quando tive a oportunidade de conhecer a temática da economia solidária em umas das aulas da graduação no curso de Administração de Recursos Humanos, foi despertada em mim a curiosidade de entender a proposta de organização desta outra economia, que possibilita às pessoas gerar trabalho e renda sem vínculos de emprego, com base no trabalho coletivo, associativo e tendo a autogestão como aspecto fundamental a ser seguido para que estes empreendimentos obtenham êxito. A partir disso, pensar como as lideranças atuam em empreendimentos autogestionários sempre me instigou a compreender como se constituem ou são constituídos estes líderes e de que forma ocorrem suas relações que possibilitam a autogestão. Evidentemente, minha primeira reação foi de estranheza, pois até então só havia tido contado com modelos administrativos e organizacionais baseados no modelo capitalista e empresarial.

Nesta sede em descobrir mais informações sobre o tema, ingressei no ano de 2006 como bolsista de iniciação científica no Grupo de Estudos de Economia Solidária, no Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, onde me tornei bolsista da professora, amiga e orientadora Marília Veríssimo Veronese, que também foi a orientadora de meu Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado *Emergência das Lideranças na Economia Solidária*, cuja finalização se deu em 2006. Os resultados da pesquisa puderam demonstrar que há, sim, lideranças formais, eleitas em assembléias e que ocupam cargos nos conselhos de gestão de organizações cooperativas, como também há lideranças informais, que atuam nos espaços produtivos do empreendimento. Há uma mescla de ações, podendo-se entender que ora o sujeito é líder, ora ele é chefe.

Em 2007, ingressei no Mestrado em Ciências Sociais, no mesmo PPG, almejando compreender sociologicamente como se constituem as relações de solidariedade que permitem o surgimento de lideranças nos empreendimentos econômicos solidários. Os resultados de minhas investigações são apresentados nesta pesquisa.

Outrossim, o envolvimento com o tema teve maior aproximação quando ingressei, no segundo semestre de 2007, no Programa Tecnologias Sociais para Empreendimentos Solidários - Tecnosociais¹, incubadora tecnológica de cooperativas populares na UNISINOS, onde venho atuando como Técnico em Cooperativismo e Economia Solidária. Esta função constitui-se numa oportunidade que pode auxiliar no entendimento do contexto e poder fomentar a ação-reflexão no campo empírico investigado à luz do tema das relações sociais e das lideranças.

Com base na breve narrativa sobre a aproximação que tive no campo da economia solidária, contabilizam-se aproximadamente quatro anos de estudos e práticas, participações em eventos, seminários, fóruns de articulação política e cursos de formação que contribuíram para meu desenvolvimento cognitivo e intelectual, bem como para o aprofundamento do estudo das bases empíricas.

¹ O programa Tecnologias Sociais para Empreendimentos Solidários (Tecnosociais) acompanha e desenvolve iniciativas associativas de geração de trabalho e renda. Atuando desde dezembro de 2004, tem como objetivo fomentar o crescimento de empreendimentos solidários, já formalizados ou não, identificando e desenvolvendo modelos e tecnologias de intervenção que levem em conta a complexidade da problemática do mundo do trabalho e das dimensões ecossociais, contribuindo para o fortalecimento da Economia Solidária.

2 INTRODUÇÃO

As formas de gestão e organização da vida em sociedade - grupos, organizações privadas ou públicas, movimentos sociais, comunidades - 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. Neste sentido, as organizações dispõem de representantes – os líderes – sejam eles presidentes de Estado, gestores empresariais ou sindicais, militantes de movimentos sociais, lideranças comunitárias, mentores espirituais, etc. São pessoas que lideram e defendem as causas de cada estrutura a que pertencem, organizando os sujeitos envolvidos com o propósito de manter a dinâmica das esferas política e social em que estão imersos e nas quais se constituem. As práticas e relações de liderança formam um cabedal heterogêneo de tipos de organizações, em variados cenários - do religioso ao empresarial, do místico ao governamental - que requerem necessariamente um recorte teórico e empírico acerca do contexto a ser abordado em relação ao fenômeno da liderança, a fim de que se tenha um aprofundamento de análise e enriquecimento de conhecimento científico.

A busca de novos conhecimentos relacionados à liderança e suas conseqüências sócio-políticas em um determinado contexto instiga o autor a delimitar seu campo de análise de forma que se possa compreender a práxis da liderança em maior profundidade, com base em teorias sólidas e dados empíricos confiáveis, 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 nesta pesquisa é de que a autogestão é uma forma autônoma de trabalho e as atividades que dela decorrem estão em constante movimento, ora na produção, ora nas decisões estratégicas do empreendimento. Quando estes empreendimentos forem organizações com estruturas pequenas ou microempreendimentos, há uma forma de organização autogestionária aparente; e quando passam a ser grandes empreendimentos, a relação dos líderes com o coletivo muda consideravelmente, pois passa-se a adotar uma postura de cooperativas empresariais (SCHNEIDER, 1999), sendo essa atuação constantemente aprimorada com a aprendizagem necessária para a plena *liderança solidária compartilhada*.

Outro ponto pertinente de análise é a necessidade da formação e da capacitação dos líderes e liderados, para que não permaneçam nas relações paternalistas e entrem na lógica de protagonistas do empreendimento econômico solidário. 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 habilidades necessárias à prática da liderança compartilhada. Tal processo, contudo, certamente será difícil e não livre de conflitos. Com base nesta prática, busca-se entender como se configuram as relações de liderança no interior dos EES e como é possível compreender as representações e as práticas efetivas da liderança.

Nas páginas a seguir, são apresentados os conceitos teóricos que sustentam o estudo, pertinentes à economia solidária e à liderança, tendo como ênfase a discussão das dinâmicas de formação e relacionamento dos grupos e das lógicas de solidariedade e reciprocidade que podem auxiliar nos processos de liderança, abarcadas no capítulo 3 e 4, respectivamente. No capítulo 5, apresenta-se o método utilizado; e no capítulo 6, as análises, que sinalizam algumas contribuições para o entendimento de como se configuram as relações de solidariedade e de liderança nos empreendimentos investigados. No último capítulo, as reflexões acerca do objeto de estudo são trazidas à baila, sinalizando contribuições para estudos futuros.

3 TRABALHO E ECONOMIA SOLIDÁRIA

Para uma melhor compreensão da trajetória da economia solidária, faz-se necessária uma breve descrição histórica das ações realizadas pela população em busca de alternativas de trabalho e renda, fundamentadas na cooperação, frente às mudanças no mundo do trabalho e seus reflexos diretos e indiretos na sociedade.

3.1 INFLUÊNCIAS HISTÓRICAS NO MUNDO DO TRABALHO E NAS COOPERATIVAS

As origens da economia solidária podem situar-se a partir das iniciativas cooperativistas em busca de trabalho e renda, reflexos da Revolução Industrial na Grã-Bretanha. O surgimento das máquinas industriais e da organização fabril da produção levou os artesãos ao empobrecimento e marginalização (SINGER, 2002). Neste período, ocorreu a expulsão em massa de camponeses dos domínios senhoriais na Europa, que se transformaram no proletariado moderno, ocasionando o êxodo rural e a exploração do trabalho nas fábricas pelo contingente de demanda de mão-de-obra. Com esse fenômeno alarmando a sociedade, os artesãos formavam sociedades de ajuda mútua, negando-se a aderir ao proletariado. Surgem, neste cenário, cooperativas de produção e consumo ao redor das fábricas, com os princípios de autogestão, participação, autonomia e a preocupação mútua dos membros da comunidade (SINGER, 2002). Assim, segundo Gaiger (2004a), instauram-se as bases de uma economia do trabalho que subverte a lógica de produção de mercadorias.

Alguns industriais mais esclarecidos começaram a propor leis de proteção aos trabalhadores, melhorando as jornadas de trabalho e proibindo o emprego de crianças. Entre eles, encontrava-se o britânico Robert Owen, artesão e filho de artesão, assumiu aos 19 anos o imenso complexo têxtil em New Lanark como administrador, retirando-se alguns anos depois do mesmo, para dedicar-se à fundação de colônias agrícolas cooperativas, para fazer frente à crise de fome e desemprego na Inglaterra de então e mesmo nos Estados Unidos, onde fundou a colônia de New Harmony. (SCHNEIDER, 1999).

Singer (2002, p. 25) salienta que:

A Revolução Francesa provocou um longo ciclo de guerras na Europa, que se encerrou apenas em 1815, após a vitória britânica sobre Napoleão em Waterloo. Logo a seguir, a economia da Grã-Bretanha caiu em profunda depressão. Owen apresentou uma proposta para auxiliar as vítimas da pobreza e do desemprego e restabelecer o crescimento da atividade econômica. Ele diagnosticou corretamente que a depressão era causada pelo desaparecimento da demanda por armamentos, navios, provisões e demais produtos necessários à condução da guerra. Com a perda do trabalho e da renda dos que estavam ocupados na produção bélica, o mercado para a indústria civil também se contraiu. Para reverter essa situação era necessário reinserir os trabalhadores ociosos na produção, permitindo-lhes ganhar e gastar no consumo, o que ampliaria o mercado para outros produtores.

Ainda segundo Singer (2002), Owen apresentou um plano ao governo britânico em 1817 para os fundos de sustento dos pobres, que estavam se multiplicando. Em vez de serem meramente distribuídos, os recursos seriam invertidos na compra de terras e construção de Aldeias Cooperativas, nas quais viveriam cerca de 1.200 pessoas em cada aldeia, trabalhando na terra e em indústrias, produzindo, assim, sua própria subsistência. As ideias de Owen sofreram represália pelo governo, mas mesmo assim, em 1825, seus discípulos começaram a pôr em prática suas ideias, criando sociedades cooperativas por toda a parte. Esse movimento coincide com o surto de sindicalismo, desencadeado pela revogação dos *Combination Acts*. Essa legislação “proibia qualquer organização dos trabalhadores como atentado à livre concorrência e foi usada para perseguir com grande empenho os sindicatos existentes, dos quais muitos desapareceram e os demais foram para a clandestinidade”. (SINGER, 2002).

Conforme Singer (2002), ao lado das cooperativas operárias havia sociedades de propaganda *owenista*, que tinham como objetivo fundar Aldeias Cooperativas, atualmente chamadas de cooperativas integrais, pois organizavam integradamente produção e consumo.

Contribuindo no entendimento da influência da Revolução Industrial no trabalho cooperativo, estudos apontam que a cooperativa mais antiga que possui algum registro documentado teria sido iniciada em 1760, na Inglaterra, em Woolwich e Chatham (VEIGA; FONSECA, 2001). Mas, na verdade, eram moinhos de cereais, em base cooperativa, organizados para que os produtores não pagassem os altos preços cobrados pelos moleiros da época. Porém, o primeiro registro oficial que se tem de uma sociedade cooperativa data de 1844. Esse registro nos leva a Rochdale, uma pequena cidade do interior da Inglaterra.

Segundo Veiga e Fonseca (2001, p. 20):

Os Pioneiros de Rochdale desenvolveram várias outras cooperativas, como de habitação e de produção de vários produtos, e abriram várias filiais da cooperativa de consumo. A Sociedade dos Pioneiros de Rochdale mostrou enorme capacidade de

adaptação às oportunidades e aos riscos da economia de mercado, e fez isso, sem abrir mão dos princípios cooperativistas. Pelo contrário, foi exatamente a harmonização destes dois fatores que possibilitou seu crescimento, tornando-a um modelo das cooperativas futuras.

Eis que o cooperativismo, em seu berço ainda, já se arvorava como modo de produção alternativo ao capitalismo. Segundo Singer (2002), em junho de 1833 os empreiteiros resolveram fazer um *lock-out* (greve patronal, literalmente “exclusão”) demitindo todos os trabalhadores que pertenciam ao Sindicato dos Trabalhadores em Construção. A luta começou em Liverpool e se estendeu a Manchester e a outros centros. Ela foi longa e cruel, terminando apenas no fim do ano, com a derrota dos trabalhadores, que tiveram de abrir mão do sindicato para poder voltar ao trabalho. Foi durante esta luta que Owen propôs ao Parlamento dos Construtores que tomassem a indústria dos capitalistas e a reorganizassem como cooperativa.

Além disso, em pesquisas realizadas por Noëlle Lechat (2002, p. 3), na antiga economia social européia destacam-se três momentos:

As décadas de 30 e 40 do século XIX, marcadas por um novo tipo de regulação do trabalho que de corporativo transformou-se em concorrencial, viram nascer sociedades de socorro mútuo, balcões alimentícios e cooperativas de produção. Criadas por operários ou por artesãos que se negavam a tornarem-se proletários, essas iniciativas tentavam amenizar os sofrimentos trazidos pelos acidentes, pelas doenças e pela morte. A partir de 1848, no entanto, a repressão se abateu sobre estas associações. A grande crise dos anos 1873-1895 leva à modernização e a investimentos pesados na agricultura e nos recursos naturais. As cooperativas agrícolas e de poupança foram as soluções de sobrevivência encontradas pelos pequenos produtores. Na França, as associações foram reconhecidas pela Lei de 1901, mas foram restritas a trocas não monetárias, a menos que estivessem ligadas à ação dos poderes públicos. A depressão econômica dos anos 1929-1932, provocada por uma crise de regulação concorrencial após a Segunda Guerra Mundial levou a uma intervenção do Estado, implantando políticas econômicas e sociais. Mas, antes disto, as cooperativas de consumo e de habitação se constituíram numa das soluções trazidas pelos operários.

Corroborando com Lechat, Veronese (2004) salienta que a produção autogestionária no Brasil estabelece a sua história como um movimento social no país, pois a despeito do mercado restrito e dos ainda poucos segmentos trabalhados, vem crescendo significativamente e tomando forma de movimento social, o que será apresentado a seguir.

Em nível de Brasil, estudiosos reportam divergências sobre a primeira cooperativa brasileira. Para Oliveira (1979), por exemplo, foi o jesuíta suíço Padre Theodor Amstad que deu início ao cooperativismo no Brasil, numa reunião da Sociedade de Agricultores Rio-

Grandenses, realizada na Linha Imperial, interior do Município de Nova Petrópolis. Assim, seria no Rio Grande do Sul que teria ocorrido o início do cooperativismo brasileiro. Porém, para Pinho (1982) a primeira cooperativa do Brasil surgiu no Estado de São Paulo, em Limeira, no ano de 1891, com a denominação de Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica. Continuando com as divergências, segundo Schneider (1999), em 1889 foi criada a primeira cooperativa de consumo de que se tem registro no Brasil, em Ouro Preto/MG, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. A constituição do período monárquico dificultava a criação de associações de pequenos produtores, operários, etc. A seguir aparecem as cooperativas de consumo, fundadas em 1891, 1892, 1893, 1895. A de 1892 foi fundada no Rio Grande do Sul, por Vicente Monteggia, e era cooperativa agrícola, criada em Nova Venécia, hoje município de Antônio Prado, e os estatutos ainda eram redigidos em italiano. Dez anos depois, em novembro/dezembro de 1902, Theodoro Amstad funda em Linha Imperial, atual Nova Petrópolis/RS, com um grupo de pequenos produtores rurais imigrantes, a primeira cooperativa de crédito do Brasil e da América Latina.

Já em 1907 foi formulado o primeiro Estatuto Brasileiro de Cooperativismo. No ano de 1951 ocorreu a criação do Banco Nacional de Crédito Cooperativo que seria extinto em 1990. Até 31 de dezembro de 1959, mais de um milhão eram associados a cooperativas brasileiras, num total de 4.353 cooperativas, que em 1961 somavam o número de 4.882 instituições cooperativistas. Deve-se destacar ainda que foi a partir desse mesmo ano que se intensificou a modernização tecnológica da produção agrícola, que ficou conhecida como a industrialização da agricultura. Foi do cooperativismo o papel de realizar a intermediação comercial para industrializar a produção dos seus associados.

Mas essas transformações deram origem a cooperativas empresariais, com um número cada vez maior de associados numa mesma instituição. Essas cooperativas passaram a industrializar os produtos dos seus associados, como forma de agregar valor a eles, formando o que se chamou de Cooperativas Agroindustriais. Tal fato significou um distanciamento crescente do associado em relação às estruturas de poder e tomada de decisões de sua cooperativa. Passaram a serem ouvidas frases como “a cooperativa enriqueceu e os associados continuam na mesma”. Talvez essa fase tenha colocado o cooperativismo a serviço do capitalismo, como forma de difusão de sua tecnologia, ao mesmo tempo em que gerou um desconforto e a perda de capacidade de mobilização do quadro social das cooperativas. Para

reduzir este problema, várias cooperativas passaram a fazer a nuclearização do seu quadro social, ou seja, dividindo-o em pequenos núcleos conforme o local onde residem os associados: por comunidades, bairros, vilas e outros, de forma a tentar uma aproximação e uma maior participação deles em suas instituições, valorizando, assim, a dimensão social e a dimensão econômica do cooperativismo.

O Rio Grande do Sul, se comparado ao resto do país, possui considerável tradição associativa e cooperativa, cujas raízes mais longínquas repousam na forma de ocupação do território, no século XIX, por agricultores imigrantes da Europa, que se estabeleceram nas novas terras em regime de produção familiar, ao redor de pequenas comunidades rurais (GAIGER, 2004c).

As cooperativas brasileiras se desenvolveram com maior intensidade depois do período após a II Guerra Mundial. A partir da década de 1970, tomam mais força devido aos processos de reestruturação produtiva pelos quais passavam as organizações, e em 1988 o governo passa a fomentar o cooperativismo, fundamentado no artigo 174 da Constituição Federal, parágrafo 2º, e na Lei 5.764/71, criada 17 anos antes (PICCININI et al., 2003). Mas o que aconteceu neste período no Brasil e no mundo? O que levou as empresas a se reestruturarem? E os trabalhadores, tinham seus postos de trabalho garantidos? O neoliberalismo, naquele momento, estava em processo embrionário, postulando seus primeiros passos na eclosão da crise do emprego.

Na década de 1980, ocorrem profundas transformações tanto nas classes operárias como nos modelos fordistas de gestão e organização da produção, vigentes na época. Na concepção de Castel (1998), a precarização do emprego e o desemprego se inseriram na dinâmica atual da modernização, como consequências dos novos modos de estruturação do emprego, que ocorreram devido a reestruturações industriais, impulsionadas pelo modelo japonês de gestão (toyotismo) com suas formas participativas, valorização do conhecimento do trabalhador no processo de trabalho e luta pela competitividade. Nesse contexto, a flexibilização torna-se um instrumento disseminado no mercado de trabalho para garantir acumulação de capital para quem o detêm. Com a flexibilização do trabalho, dos trabalhadores e de todas as suas características que lhes são inerentes, os direitos do trabalho são desregulamentados, desqualificados, desorganizados e precarizados, em sua grande maioria. As formas contratualizadas da força de trabalho são também precarizadas: o vínculo empregatício formal vem sofrendo uma ofensiva cada vez maior. Diante deste cenário, as

demissões em massa assolaram o país, acarretando inúmeros problemas sociais, tais como acesso a moradia, alimentação, a crise econômica nacional, altos índices de inflação e um dos piores problemas gerados: a exclusão² do indivíduo da sociedade. Mas o que fazer com os cidadãos, trabalhadores dessas empresas? O resultado que se tem é uma imensa legião de excluídos; exclusão essa desencadeada, em grande parte, pela falta de empregos, ou, ainda, pela existência de subempregos, que permitem às pessoas sobreviverem, sem que sejam cidadãs com uma vida digna, como agentes ativas de nossa sociedade, atuantes e reconhecidas como tal. Isso sem falar da exclusão econômica, provocada por uma grande concentração de renda. O fenômeno da exclusão, seja ela econômica e/ou social, não pode passar despercebido. A legião de excluídos clama e precisa de soluções, de preferência a curto prazo.

No início dos anos 90 o cenário laboral entrou em nova fase refletindo diretamente os impactos da abertura comercial e da extinção das políticas de subsídios a setores produtivos que haviam crescido com a ajuda do Estado. Como consequência desse processo, aprofundou-se a reestruturação do modelo produtivo brasileiro, o grande capital se concentrou mais e alguns setores produtivos diminuíram consideravelmente ou literalmente desapareceram, ao mesmo tempo em que se registrava uma forte queda da produção agrícola. Tudo isso ocorreu num contexto de crescimento da espiral inflacionária, quando os sindicatos tiveram que atuar, por um período de quase um ano (1990/91), sem uma legislação salarial que garantisse o mínimo de proteção dos salários.

Para Antunes (2007), o cerne da questão é que estamos num processo de precarização estrutural do trabalho, no qual os capitais globais estão exigindo também o desmonte da legislação social protetora do trabalho. Neste quadro, flexibilizar a legislação social do trabalho significa aumentar os mecanismos de extração do sobretrabalho, a mais-valia. Neste cenário, o trabalho formal é um privilégio de poucos que se adaptam às novas regras do mercado capitalista, cuja flexibilidade de produção é exigida pelas empresas. O trabalhador passa a sentir-se excluído da sociedade em que vive, estando alienado à sua atividade ou função antes alinhada ao modelo fordista de produção vigente até meados de 1970-1980. Nota-se que o trabalho traz ao homem tanto uma dimensão positiva onde este

²A palavra exclusão é entendida como “constituída por um processo cumulativo de vulnerabilidades econômicas, sociais, políticas, culturais e simbólicas, que promovem a marginalização e a ruptura dos laços sociais”, conforme define RODRIGUES, Eduardo V. de Almeida. O Estado-Providência e os processos de exclusão social: considerações teóricas e estatísticas em torno do caso português, in *Sociologia – Revista da Faculdade de Letras*, Porto: Universidade do Porto, I Série, v. X, 2000, p. 5. Disponível em: <<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/1477.pdf>>. Acesso em: 23 de fev. 2009.

revela os princípios da criatividade e da habilidade, para tornar-se flexível e polivalente, como a dimensão negativa sofrida pelas transformações ocorridas neste período, desencadeando problemas subjetivos e também estruturais na sociedade.

O desemprego é provavelmente o principal fator que leva à exclusão social e econômica. Os trabalhadores excluídos da economia formal são forçados a ganhar a vida em ocupações precárias ou, após muito tempo sem trabalho, são atingidos pela exclusão, numa escala descendente entre inclusão, inclusão precária e exclusão. Desse modo, pode-se afirmar que a exclusão do trabalho é mais ampla e suas vítimas estão, provavelmente, excluídas da maioria das outras redes sociais e inseridas numa trajetória de vulnerabilização (SINGER, 2000).

A reestruturação do trabalho e, por conseguinte, a geração de altos índices de excluídos do mercado capitalista, promovidos pelos processos de reestruturação produtiva, fez com que os trabalhadores desempregados buscassem novas estratégias de sobrevivência. Deste modo, com o avanço da tecnologia, houve um considerável aumento de demissões de muitos empregados do sistema capitalista. Estes sujeitos não visualizavam perspectivas futuras positivas relacionadas a emprego, trabalho, seguridade social, etc. Então, a partir das décadas de 80 e 90 do século XX, a economia solidária floresceu como uma das respostas ao capitalismo, ao desemprego e à exclusão social; tornando-se um foco crescente de interesses e atenções, como alternativa e/ou tentativa de inserções no mundo do trabalho. Singer (2002) define que as pessoas têm mais espaços e oportunidades de trabalho se estiverem coletivamente organizadas, e não isoladas.

Segundo Veronese (2004, p. 121):

Com a crise social das duas “décadas perdidas” (80 e 90), a economia solidária renasce no Brasil; após algumas experiências isoladas nos anos 80, em 1991 a empresa calçadista Makerli, em Franca (SP) ressuscitou como cooperativa, inaugurando uma série de eventos semelhantes nos anos 90. Ainda nos anos 80, a Cáritas, entidade ligada à CNBB (Confederação Nacional dos Bispos do Brasil), financiou milhares de pequenos projetos, os PACs (Projetos Alternativos Comunitários), a princípio para gerar renda para as populações de periferia. Alguns deram origem a empreendimentos autogestionários, outros dependem mais de ajuda externa. O Movimento sem Terra (MST) contribuiu efetivamente para o campo através do fomento ao cooperativismo agrícola.

Ressalta-se que esse talvez seja um dos grandes desafios atuais para os cooperativistas: tentar organizar a cooperativa de tal forma que as relações de trabalho

permitam o respeito aos princípios cooperativistas e, ao mesmo tempo, permitam a identificação das oportunidades e ameaças do mercado, sabendo posicionar-se nele de forma a atingir seus objetivos sociais e econômicos. O que não pode ocorrer é que tais relações sejam configuradas de forma a precarizar o trabalho associado para que a cooperativa possa sobreviver no mercado.

Desta militância, a economia solidária nasceu pouco depois do capitalismo industrial, como reação ao espantoso empobrecimento dos artesãos provocado pela difusão das máquinas e da organização fabril da produção (SINGER, 2002).

Os EES se apresentam como uma possibilidade para os trabalhadores excluídos, exigindo, a cada momento, habilidades como criatividade, perseverança e competência por parte dos trabalhadores na perspectiva de consolidar alternativas mais justas, solidárias e democráticas no âmbito do trabalho. No contexto das relações de trabalho, Barreto (2002) estuda a oportunidade dos EES serem promotores do desnivelamento dos processos de organização econômica para o enfrentamento das desigualdades sociais provenientes do desemprego estrutural e conjuntural da atualidade. Além disso, estudos realizados em diversas áreas de conhecimento têm por propósito contribuir na identificação de mudanças e inovações necessárias na concepção e na condução da economia solidária para constituí-la como pilar efetivo de outro processo de desenvolvimento e de mundialização, alternativo ao hegemônico, caracterizando a tensão típica da complexa sociedade contemporânea (GAIGER, 2003). Deste modo, percebe-se que a condução do trabalho coletivo e autogestionário requer apropriações de gestão e liderança diferenciadas das práticas e teorias referentes ao sistema capitalista.

No subcapítulo a seguir, apresentam-se os conceitos e práticas da economia solidária, objetivando a compreensão desse campo de atuação dos trabalhadores/as em prol da geração de trabalho e renda.

3.2 ECONOMIA SOLIDÁRIA

Na literatura sobre economia solidária investigada, percebe-se que muitos dos EES se constituíram frente aos problemas da conjuntura socioeconômica que o Brasil enfrentava e ainda enfrenta. 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 80 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 Nacional³. Ressalta-se que além desta cifra, somam-se 07 milhões de associados de cooperativas, que também participam, de uma forma ou outra de um processo de economia solidária, diferente dos processos econômicos e comerciais da economia capitalista.

Uma das perspectivas presentes na economia solidária, além de se constituir em espaços territoriais próximos e com cooperados residindo neles, é a coletivista: as pessoas se ajudam, são solidárias umas com as outras, se unem e, com isto, ficam mais fortes. A competição é vista, basicamente, como negativa; embora, em certas circunstâncias, esteja presente. Icaza (2004, p. 22) contribui definindo que “a economia solidária apresenta-se como um campo de construção de alternativas econômicas ao modelo dominante, alicerçado em um discurso crítico transformador e em práticas solidárias e autogestionárias muito próximas dos movimentos sociais”. Corroborando com estes princípios, a produção autogestionária no Brasil estabelece a sua história como um movimento social no país, pois a despeito do mercado restrito e dos (ainda) relativamente poucos segmentos trabalhados, vem crescendo significativamente e tomando forma de movimento social ao articular diversos atores que lutam por transformações no campo social e político (VERONESE, 2004).

A economia solidária é regida por medidas diversificadas de acordo com cada empreendimento, por algumas propriedades que giram em torno de oito princípios, os quais se espera que estejam internalizados na compreensão e na prática das experiências associativas: *autogestão, democracia, participação, igualitarismo, cooperação, autossustentação, desenvolvimento humano e responsabilidade social* (GAIGER, 2004a). 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

³ O primeiro mapeamento da economia solidária no Brasil foi finalizado em 2005 e teve por objetivo realizar um diagnóstico socioeconômico dos empreendimentos econômicos solidários e das instituições de apoio.

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.

Segundo Gaiger (2004a), os princípios da economia solidária por certo não esgotam o que se poderia esperar do solidarismo econômico, mas parecem os mais centrais, além de amplamente suficientes para alcance de possibilidades de estudos. Nesta perspectiva, faz-se apropriada a compreensão distinta entre heterogestão e autogestão:

A autogestão é outro critério importante no campo da economia solidária; ela diferencia-se da heterogestão onde um patrão, chefe, supervisor, ou consultor nos modelos de gestão contemporâneos, decide, orienta e define os rumos dos processos e das relações *da e na* produção. Na autogestão, cada um deverá ser gestor, discutindo em grupo quais são as ações prioritárias, como férias, ganhos financeiros etc. É um processo difícil, um dos maiores desafios desses empreendimentos, talvez mesmo seu ponto nevrálgico. O sujeito é interpelado a ser seu próprio gestor, geralmente tendo toda uma história de subordinação nas experiências anteriores de trabalho, heterogestionárias e autoritárias (VERONESE, 2004, p. 109).

Por autogestão, em sentido lato, Albuquerque entende:

[...] o conjunto de práticas sociais que se caracteriza pela natureza democrática das tomadas de decisão, que propicia a autonomia de um coletivo. É um exercício de poder compartilhado, que qualifica as relações sociais de cooperação entre pessoas e/ou grupos, independente do tipo das estruturas organizativas ou das atividades, por expressarem intencionalmente relações sociais mais horizontais (ALBUQUERQUE, 2003, p. 20).

O autor salienta que o caráter multidimensional do conceito de autogestão remete a pensá-lo como muito mais que uma simples modalidade de gestão. Ele especifica as dimensões:

A primeira dimensão diz respeito ao caráter social, pois enquanto construção social a autogestão deve ser percebida como resultado de um processo capaz de engendrar ações e resultados aceitáveis para todos os indivíduos e grupos que dela dependem; a segunda remete ao econômico, são processos de relações sociais de produção, que se definem sobre práticas que privilegiam o fator trabalho em detrimento do capital; a terceira é política, se fundamenta a partir de sistemas de representação cujos valores, princípios e práticas favorecem a criam condições para que a tomada de decisões seja o resultado de uma construção coletiva que passe pelo poder compartilhado (de opinar e decidir), de forma a garantir o equilíbrio de forças e o respeito aos diferentes atores e papéis sociais de cada um dentro da organização; a quarta dimensão é técnica, insinua a possibilidade de uma outra forma de organização e de divisão do trabalho (ALBUQUERQUE, 2003, p. 20-21).

Para que a autogestão seja viável e traga resultados aos EES, a participação é de extrema importância. O conceito de participação, sob a ótica de empreendimentos de economia solidária (compreendendo que ela seja um movimento popular), entende a participação social como qualquer tipo de atividade organizada mediante a qual determinado grupo social de baixo *status* expressa suas necessidades ou demandas, defende seus interesses comuns e intenta atingir certos objetivos econômicos, sociais ou políticos, ou pressionar ou influir sobre as autoridades públicas seja de maneira direta ou indireta (STAVENHAGEN, 1970, apud JESUS et al, 2004). Em relação à participação operacional numa cooperativa, é possível visualizá-la a partir de dois níveis que se interpenetram: subjetivo e objetivo (JESUS et al, 2004; RIOS, 1979). A participação subjetiva é entendida como a identificação do associado com o empreendimento a que pertence, sentindo-se responsável e diretamente interessado. Por participação objetiva, entende-se a frequência de atuação em assembleias, ocupação de cargos na diretoria e execução nas atividades do EES.

Compreender as práticas de autogestão na economia solidária requer um aprofundamento analítico que possa identificar as potencialidades e desafios para a efetiva autogestão, à luz do desenvolvimento cultural dos empreendimentos na ótica de quebras de paradigmas e mudanças nas relações sociais, políticas, econômicas, culturais, a fim de potencializar o solidarismo econômico. Percebe-se, na literatura, que há uma grande preocupação com relação à massa populacional excluída do mercado formal de trabalho, o que impulsionou diversas áreas de conhecimento a desenvolverem estudos e pesquisas sobre as possibilidades de inclusão social e econômica a partir das práticas dos EES. Relacionando a preocupação com o desemprego e o surgimento de novas formas de trabalho e renda para os milhares de excluídos no mundo do trabalho formal, a economia solidária obteve uma resposta no mandato do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em 2003, com a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), ligada ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), que define a economia solidária como

O conjunto de atividades econômicas – de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito organizados sob a forma de autogestão, isto é, pela propriedade coletiva dos meios de produção de bens ou prestação de serviços e pela participação democrática nas decisões dos membros da organização ou empreendimento. (BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego, 2008, p. 3).

Conforme o Ministério do Trabalho e Emprego, o trabalhador cooperado e associado deve se constituir em sujeito do processo de qualificação, ao lado do trabalhador autônomo e

do trabalhador empregado/assalariado. Portanto, a formação do líder nos EES é de igual importância em equiparação às demais lideranças das diversas formas de organização do trabalho.

São descritas por Tiriba (2001) algumas possibilidades de organização de uma economia popular (que não necessariamente será solidária):

- ✓ Soluções assistenciais e filantrópicas (mendicância, Programas Oficiais de assistência, etc.);
- ✓ Atividades ilegais e pequenos delitos (venda de drogas, prostituição, pequenos furtos, etc.);
- ✓ Iniciativas individuais não estabelecidas e informais (vendedores em geral, camelôs, etc.);
- ✓ Microempresas e pequenas oficinas e negócios de caráter familiar, individual ou de dois ou três sócios (as mais diversas formas de associativismo);
- ✓ Organizações econômicas coletivas, populares e solidárias, como as cooperativas.

Diante desta perspectiva, pode-se perceber que nem todas as atividades desenvolvidas na economia popular têm o caráter solidário. Seu principal objetivo é o de possibilitar a subsistência dos que a praticam. Para os grupos de origem popular, de classes economicamente desfavorecidas, baixo nível de educação formal, envolvidos em situações de partilha e solidariedade, dá-se o nome de *economia popular solidária*.

Na via de análise inversa, na economia solidária pode-se entender que nem todas as iniciativas são populares ou coletivas. Tiriba (2001) alerta para a possibilidade de serem encontrados elementos de solidariedade em relações de outros extratos sociais, que não populares. Que elementos de solidariedade podem estar presentes nestes formatos organizativos? O que movimenta as cooperativas e os empreendimentos de economia solidária? Segundo Bajoit (2006), ao se investigar as motivações de ingresso que os indivíduos promovem para articular-se em grupos, descobre-se que estas podem ter fundamento em causas objetivas (existência de forças estruturais exteriores à consciência dos indivíduos e que lhes impõem uma ação) e em intenções subjetivas (as motivações que dão

sentido às suas condutas). Para um melhor entendimento sobre o que é articular, Bajoit (2006, p. 33) define que

Articular é mostrar como umas e outras motivações se geram reciprocamente: como os fatos sociais só são coercitivos porque têm sentido e se traduzem em intenções na mente dos indivíduos, e como os produtos destas intenções, que são as lógicas de ação social nas quais estes indivíduos se comprometem, (re)produzem estes mesmos fatos sociais.

Contribuindo para o entendimento dos fenômenos sociais complexos, como podemos citar aqui os empreendimentos de economia solidária, Lewin (1978) alerta que o pesquisador necessariamente precisa estar atento em observar: o indivíduo em relação ao grupo a qual pertence; o indivíduo em relação ao “terreno” em que ele se situa; o grupo em relação ao contexto externo. Este mesmo autor complementa: “a firmeza de suas ações e a clareza de suas decisões dependem, em grande parte, da estabilidade deste terreno, embora a própria pessoa possa nem ter consciência de sua natureza” (LEWIN, 1978, p. 159). Neste sentido, é de suma importância saber em que lugar os indivíduos estabelecem laços de solidariedade e constituem espaços de construção coletiva, bem como de que forma essas articulações são efetivas na busca de objetivos, e se estes são, afinal, individuais ou coletivos.

3.3 DADOS DO MAPEAMENTO NACIONAL DA ECONOMIA SOLIDÁRIA

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) criou o Sistema de Informações em Economia Solidária (SIES), uma iniciativa pioneira para a identificação e caracterização de empreendimentos econômicos solidários e entidades de apoio, assessoria e fomento à economia solidária. Essa iniciativa teve início em 2003, quando a Secretaria Nacional de Economia Solidária - SENAES, vinculado ao MTE, e o Fórum Brasileiro de Economia Solidária - FBES, recém criados, assumiram em conjunto a tarefa de realizar um mapeamento da Economia Solidária no Brasil. Em 2004, ocorreram as tramitações e a organização da aplicação dos questionários, sendo finalizado todo o processo de execução do primeiro mapeamento em 2005. Na soma geral dos empreendimentos mapeados obteve-se a cifra de 14.954 empreendimentos em todo o Brasil. Todavia, verificou-se que havia necessidade de ajustes e averiguações pertinentes ao perfil dos empreendimentos, bem como a complementação de alguns dados que porventura apresentaram falhas no preenchimento ou

pela simples desinformação frente às perguntas do questionário. Com isto, ocorreu a segunda fase do mapeamento, concluída em 2007, cujos dados mostram um aumento no número de empreendimentos, somando um total de 21.859 EES, de acordo com o quadro abaixo:

UF	Nº de EES	% de EES
Acre	543	2,5
Alagoas	284	1,3
Amazonas	463	2,1
Amapá	152	0,7
Bahia	1.611	7,4
Ceará	1.854	8,5
Distrito Federal	386	1,8
Espírito Santo	520	2,4
Goiás	737	3,4
Maranhão	793	3,6

(Continua...)

(...continuação)

UF	Nº de EES	% de EES
Minas Gerais	1.236	5,7
Mato Grosso do Sul	340	1,6
Mato Grosso	747	3,4
Pará	574	2,6
Paraíba	670	3,1
Pernambuco	1.526	7
Piauí	1.472	6,7
Paraná	808	3,7
Rio de Janeiro	1.344	6,1
Rio Grande do Norte	817	3,7
Rio Grande do Sul	2.085	9,5
Rondônia	293	1,6
Roraima	126	0,6
Santa Catarina	690	3,2
Sergipe	471	2,1
São Paulo	813	3,7
Tocantins	502	2,3
Total	21.857	100

Quadro 1: Número de Empreendimentos Mapeados por Estado

Fonte: Economia Solidária (2008).

Conforme o quadro acima, é possível verificar a importância do estudo deste tema a partir do expressivo número de 21.857 empreendimentos mapeados, sendo o Rio Grande do Sul o estado com maior representatividade, chegando à cifra de 2.085 empreendimentos, os quais desenvolvem as mais variadas tipologias de geração de trabalho e renda.

Contribuindo para a reflexão da ascensão desta outra forma de fazer economia, atingida diretamente pela reengenharia empresarial alicerçada na concepção de que os trabalhadores sejam flexíveis nas atividades desempenhadas nas organizações, não sendo estes especialistas em suas funções, mas generalistas que possam atender variadas demandas, é que este modelo de autogestão toma força. Segundo os dados da segunda fase do mapeamento nacional, concluído em 2007, pode-se verificar que a partir deste período sócio-histórico é que a economia solidária obtém crescimento e vem adquirindo força, conforme o gráfico a seguir:

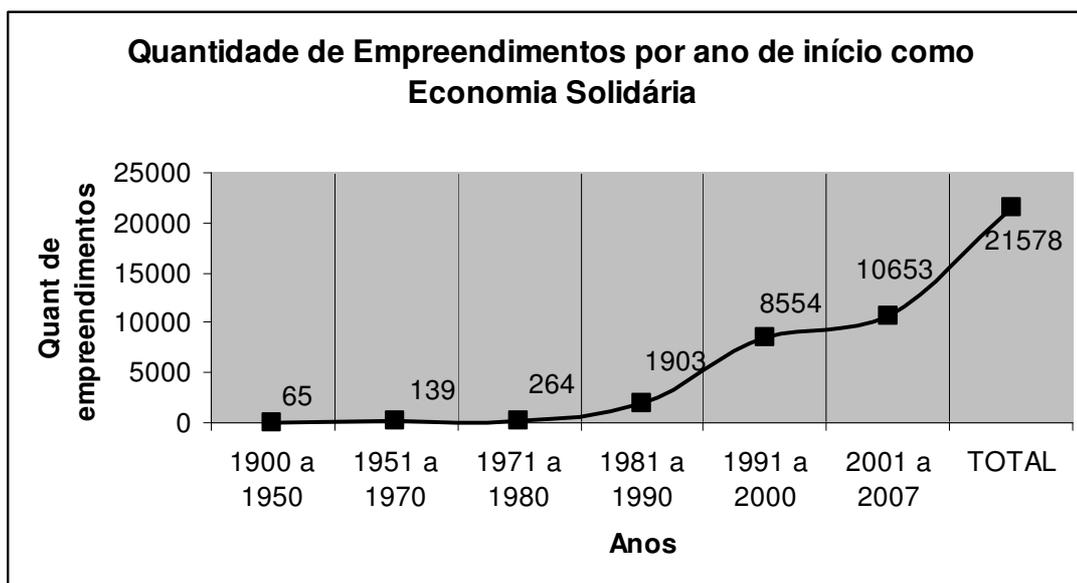


Gráfico 01: Evolução histórica da quantidade de empreendimentos no Brasil.

Fonte: SIES, 2007

Os dados do gráfico acima foram gerados com base no início dos empreendimentos, sendo que a partir dos anos 70 é que se percebe uma ascensão de números de EES no Brasil, contribuindo com a análise da conjuntura econômica e social que o país enfrentava naquele período, ganhando força nos anos subsequentes, e após a constituição das SENAES. Em 2003, houve o aumento de incentivos federais, como destinação de recursos financeiros e de formação para os grupos autogestionários, impulsionando o aumento no número de empreendimentos em aproximadamente 100% em 2007, comparando com o ano de 2003.

Os dados apresentados confirmam o que define Singer (2002), que as pessoas têm mais espaços no mundo do trabalho se estiverem coletivamente organizadas, e não isoladas. Contribuindo acerca deste pensamento de trabalho coletivo, Laville (2002) afirma que a economia solidária se constitui em um fato associativo composto por uma dimensão econômica, uma dimensão política e uma dimensão social, todas imbricadas e em permanente articulação. Na dimensão econômica, a relação direta é a geração de renda, promovendo a sustentabilidade dos trabalhadores atuantes neste contexto e de suas famílias, reduzindo a sua situação de vulnerabilidade social e produzindo conhecimento e saberes para além do econômico, como veremos a seguir. Na dimensão social, a economia solidária consegue reunir, em algumas ocasiões, sinais de cooperação e solidariedade que não são vistos nas relações capitalistas assalariadas; enquanto na dimensão política ela está em diálogo permanente com as políticas públicas, em especial com aquelas voltadas para a geração de

trabalho e renda, além de poder se articular com os órgãos de fomento (ONGs, redes, universidades) e com instâncias públicas e participativas, como os fóruns de economia solidária. Nesta co-relação social emergem as lógicas de agregação, que interpretam o fato de os indivíduos necessitarem de algo que sozinhos não possam objetivar e que, no plano coletivo, é possível de conquistarem (BAJOIT, 2006).

Ações de qualificação para a economia solidária devem fortalecer o seu potencial de inclusão social e de sustentabilidade econômica, haja vista que as práticas dos atores envolvidos requerem o desenvolvimento de ações empreendedoras, com visão também empresarial, para serem sustentáveis; não buscando somente o lucro, mas sim melhores serviços para a coletividade, promovendo o solidarismo, bem como sua dimensão emancipatória. Para isto, faz-se necessário o entendimento de quais são os possíveis formatos organizativos da economia solidária, que se apresenta a seguir.

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). Este autor (idem) ainda salienta que a cooperativa é a forma tradicional de organização associativa e está no cerne da economia solidária. No entanto, por diversos motivos, ela é substituída, às vezes, por outras formas de organização, conforme já citado acima.

Em relação às formas de organização dos empreendimentos no que diz respeito à formalização jurídica e estrutura dos mesmos, os dados do mapeamento permitiram verificar quais as possibilidades existentes e praticadas pelos empreendimentos. 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, 2004a, p. 14).

O campo de lutas entre a economia solidária, como uma proposta de geração de trabalho e renda, baseada em valores que vão para além do econômico e garantia da inclusão social, contra o sistema dominante vigente – o capitalismo – constitui a formulação de abismos epistemológicos quando não compreendidos corretamente nas suas elaborações e práticas do campo da economia solidária, podendo gerar tensionamentos contraditórios à teoria; ora ela sendo uma resposta ao capitalismo, ora a inserção dos indivíduos marginalizados na sociedade e fora do alcance da empregabilidade. Como as formas de organização da economia solidária são associações de pessoas que buscam objetivos em comum, percebe-se que o trabalho coletivo e autogestionário tende a reflexões que permitam o real entendimento de como se gerenciam e se constituem os grupos de trabalho, pois conforme os estudos de Kurt Lewin, “o pesquisador deve saber igualmente 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). Contribuindo nesse entendimento, as pessoas acabam seguindo quem acredita em algo e quem tem a capacidade de alcançar resultados e estas terão que ter em mente as ideologias e práticas cooperativas do empreendimento ao qual pertencem ou desejam pertencer, bem como unir as distintas ordens ou níveis que permeiam a cooperação:

[...] 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).

Finalizando, pode-se citar que “esta é a origem histórica da economia solidária. Seria justo chamar esta fase inicial de sua história de ‘cooperativismo revolucionário’ o qual jamais se repetiu de forma tão nítida” (SINGER, 2002).

Esta experimentação do trabalho coletivo, seja qual for o formato organizacional de um empreendimento (solidário ou não), em curto prazo, terá a liderança como um fator importantíssimo para seu desenvolvimento e sucesso 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.

As complexidades teóricas sobre a liderança são discutidas no capítulo a seguir, que propõe a apresentação de alguns conceitos multidisciplinares e sua transposição para o campo da economia solidária.

4 LIDERANÇA

Estudar e conceituar o termo liderança é um grande desafio para os intelectuais, visto que até hoje não se tem uma definição específica para o termo. Vecchio (2005, p.2) conclui que “estudar, portanto, a liderança, diz respeito a compreender as organizações e a própria sociedade”. A intenção de refletir sobre os desdobramentos discursivos é importante, segundo o autor, para evitar uma abordagem naturalizada do conceito, quer dizer, desprovida de historicidade, em que são desconsideradas as dimensões sociológicas (VECCHIO, 2005).

A liderança, segundo Lindholm (1996, p. 426), é “acima de tudo, uma relação mútua entre líder e liderado, indivíduo e grupo. A palavra também indica ação. O líder e o grupo fazem alguma coisa juntos”. A partir deste conceito, percebe-se que todo o ato de liderança está em relação com outro; não é uma ação isolada, única, pois tem a participação ativa ou passiva de relação social. Numa perspectiva weberiana, é sobre o indivíduo em relação que é necessário fundar a posição da sociologia: “ele deve ser colocado no centro da explicação e da compreensão da vida social” (BAJOIT, 2006, p. 33), a ser compreendido, aqui, na temática da liderança.

Para o início da compreensão sobre a liderança, parte-se da literatura administrativa pesquisada, cujas teorias sinalizam uma tendência a apresentar a conceitualização dos líderes como pessoas que possam definir o caminho, que tomam decisões fundamentais e energizam as equipes (SENGE, 2004). O autor defende a ideia de que o líder está sempre em processo de mutação e crescimento, ou seja, está em constante formação e aprendizado, utilizando o campo epistemológico de ação como cenário de validação (ou não) das “teorias” aprendidas, podendo realizar ajustes e correções.

Com as constantes mudanças exercidas sobre a dinâmica socioeconômica mundial, os líderes estão diante de uma nova visão de liderança, principalmente nas *organizações que aprendem* que se aproximam mais dos pressupostos autogestionários. Esta transmutação requer aos indivíduos, e muito mais aos líderes, expandirem continuamente suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados (SENGE, 2004), ou seja, são responsáveis pela aprendizagem coletiva, catalisando os processos que a envolvem. O ponto principal é adotar como referência sensível de percepção de grupo a empatia, articulando informações, conhecimentos, cultura, responsabilidades e tendo o grupo motivado e unificado.

Contribuindo nesta reflexão, Lewin (1978, p. 55) orienta que “na democracia, como em qualquer cultura, o indivíduo obtém o padrão cultural por via de um algum tipo de aprendizagem”. Nesse processo de aprendizagem, evidentemente é impossível mudar padrões culturais de milhões de pessoas tratando-as individualmente; contudo, e felizmente, os métodos chamados em geral de “trabalho em grupo” permitem atingir de imediato grupos de indivíduos e, ao mesmo tempo, parecem ser de fato mais eficientes que o tratamento individual para provocar mudanças profundas. Neste sentido, desenvolver líderes democráticos que estimulem e promovam mudanças culturais em seus grupos é de suma importância, potencializando a cooperação e a socialização da aprendizagem adquirida pelos líderes para todos os integrantes do grupo (LEWIN, 1978).

A liderança requer mais do que a habilidade administrativa, sendo um processo de guiar, dirigir e influenciar as ações de outros em direção a algum objetivo. A arte da liderança envolve o dimensionamento de integrantes e necessidades em cada situação, além da definição de estratégias adequadas ao tempo e ao contexto (CARVELL, 1980; SENGE, 2004).

Contrapondo na economia capitalista, Chanlat (2000) mostra em sua pesquisa que gerentes que passaram pela reestruturação perderam o sentimento de segurança e a liberdade de experimentar novas ideias, devido à gestão voltada ao individualismo, à concorrência, ao apenas desenvolver as suas atividades. Eles sentem dificuldade em estabelecer relações informais e acordos espontâneos entre colegas. A gestão, para ser bem exercida nas organizações, precisa valorizar aspectos sociológicos, psicológicos, econômicos e administrativos, além de elementos particulares dos indivíduos que atuam nelas, a fim de se ter um resgate da gestão como *management* (CHANLAT, 2000, p. 31),

[...] que não designa unicamente práticas e processos. [...] compreende também pessoas que detêm postos na hierarquia das empresas: os dirigentes, os gestores, os executivos e os gerentes [...], logo, designa tanto práticas e processos como atores que ocupam funções de gestão.

Complementando o conceito de Chanlat, Tragtenberg (1989) afirma que o *management* está ligado às opções específicas do administrador, que busca substituir a rigidez dos programas e o autoritarismo por uma organização dinâmica e inovadora que permite integrar dados de mudança.

O líder, segundo Valentim (2005), possui uma referência estratégica para a obtenção de consentimento. Visto que os atores de empreendimentos econômicos solidários não possuem, em primeira instância, formação administrativa apropriada (TIRIBA, 2001), torna-se necessário o entendimento dos processos formativos dos integrantes da economia solidária. Nesta ótica, a racionalidade desejada pelos intelectuais aos trabalhadores é de que todos pratiquem os princípios da economia solidária, o que pode ser bem executado; porém, há carência de lideranças em potencial que atuem de forma eficaz e democrática e projetem empreendimentos sustentáveis economicamente.

Reforçando a ideia dos princípios da economia solidária descritos por Gaiger (2004a) tais como igualitarismo, autogestão e democracia, Valentim (2005, p. 9) critica o posicionamento do líder, pois enquanto

[...] as relações nas organizações se caracterizarem pela desigualdade, lá estará o chefe, o supervisor, o executivo, o condutor, lançando mão de sua autoridade (moral, cultural, hierárquica, psicológica, técnica) para, em última instância, valer-se de discursos para legitimar discursos.

Valentim (2005) também salienta a questão da liderança, na qual há o desejo de enveredar nas trilhas da autogestão, buscando uma alternativa não apenas à cristalização da figura do líder atrelada a qualquer estrutura organizacional, mas para a própria ideia de organização. Em relação à prática da autogestão, Gaiger (2004a) alerta que ela inibe as tentações de reintroduzir a divisão social do trabalho, fortalecendo a participação igualitária nas tomadas de decisões; eleva o grau de comprometimento dos indivíduos; reforça os laços mútuos; favorece a criação de uma atmosfera de confiança mútua e a partilha da gestão predispõe ao zelo, à maior atenção e cuidados para evitar desperdícios e otimizar o processo produtivo. No Rio Grande do Sul, os empreendimentos mais avançados têm como integrantes líderes e militantes de lutas sociais, rurais, urbanas e sindicais. Líderes que já passaram por experiências anteriores de comando de grupos e massas em prol de uma ideologia e melhores condições de vida e trabalho.

Em relação ao aprendizado das lideranças, Rattner (1999) salienta que a pedagogia da problematização – na qual os sujeitos aprendem na observação individual, coletiva e interpretação da própria realidade; levando à comunicação, participação e interação baseadas no consenso, transformando as próprias condições de vida – pode ser uma melhor opção no desenvolvimento de líderes críticos para a efetiva autogestão. Com base nisto, no subcapítulo

a seguir são discutidas as interpretações da liderança a partir dos pensadores das Ciências Sociais.

4.1 ENSAIO INTERPRETATIVO DA LIDERANÇA NAS CIÊNCIAS SOCIAIS

Para uma compreensão do fenômeno da liderança, parte-se na busca reflexiva do tema nas Ciências Sociais, no sentido de elucidar como se podem interpretar as relações existentes entre os sujeitos na economia solidária à luz das teorizações dos clássicos da sociologia.

Karl Marx legou à sociedade atual importantes contribuições para diversas áreas de conhecimento. Ao analisar o capitalismo, Marx problematiza os fenômenos sociais que decorrem ou alimentam o capitalismo, aprofundando-se em questões econômicas, políticas e sociais de sua época. Marx desenvolve uma crítica analítica em seus escritos, citando que os meios de produção capitalista mercantilizam as relações sociais, econômicas, políticas, etc., o que se reflete diretamente na concepção de que os indivíduos dependem das condições materiais de produção para a sua sustentabilidade. Para Marx, a modalidade de produção exercida pelo indivíduo representa a sua forma determinada de manifestar a sua vida, um modo de vida determinado. Para uma melhor compreensão das percepções de Marx sobre a realidade social de sua época, é relevante compreender o que é o capitalismo. Segundo Ianni,

É um sistema de mercantilização universal e de produção de mais-valia. Ele mercantiliza as relações, as pessoas e as coisas. Ao mesmo tempo, pois, mercantiliza a força de trabalho, a energia humana que produz valor. Por isso mesmo, transforma as próprias pessoas em mercadorias, tornando-as adjetivas de sua força de trabalho (IANNI, 1982, p. 8).

A mais-valia e a mercadoria são “a condição e o produto das relações de dependência, alienação e antagonismo do operário e do capitalista, um em face do outro” (IANNI, 1982, p. 9). Marx compreende que a mercadoria é fruto do trabalho realizado socialmente, cristalizado e alienado. O trabalho realizado pelo operário na produção de um bem mercantiliza este bem e gera um valor; valor este que pode ter valor de uso ou valor de troca. Marx entende trabalho como “uma das formas pelas quais se concretizam as relações de alienação e antagonismo que estão na base do capitalismo” (IANNI, 1982, p. 15). É por meio

do trabalho que o homem transforma a natureza e reproduz a sua existência. A relação dialética entre o homem e a natureza em Marx pode ser aqui presenciada nesta citação:

O trabalho é um processo de que participam o homem e a natureza, processo em que o ser humano, com sua própria ação, impulsiona, regula, e controla seu intercâmbio material com a natureza [...]. Atuando, assim, sobre a natureza externa e modificando-a, ao mesmo tempo modifica sua própria natureza (MARX, 1994, p. 202).

Uma possibilidade de se pensar liderança em Marx pode ter como base suas teorizações sobre o processo de trabalho, que envolve duas dimensões principais: “a relação do homem com a natureza e a relação do homem com os outros homens no próprio processo de trabalho” (SELL, 2006, p. 79). A relação do homem com os instrumentos de trabalho e com a matéria-prima formam um conjunto denominado por Marx de forças produtivas, as quais correspondem a tudo aquilo que for utilizado pelo homem no processo de produção. Mas, segundo Marx, o processo de produção não ocorre isoladamente. A produção, ou as relações de trabalho, também é um fenômeno social que “envolve, portanto, a relação do homem com o próprio homem” e, por isso, “no processo de produção, cria também relações de produção” (SELL, 2006, p. 80). As relações de produção são as interações que os homens estabelecem entre si nas atividades produtivas. Corresponde, de forma geral, à divisão do trabalho, quer seja em uma atividade específica, quer seja entre as múltiplas atividades em conjunto. Fazendo uma releitura das teorizações de Marx com base nas relações de produção, entende-se que os trabalhadores afloram relações sociais na tessitura social do trabalho. A condução do trabalho e das dinâmicas sociais existentes nas relações de produção provavelmente eram dirigidas por lideranças, alguém que orientava e dava o direcionamento do grupo, tanto na questão do trabalho, como na questão do relacionamento social no espaço de trabalho. Marx não desenvolveu um estudo sistematizado sobre este aspecto, embora haja a possibilidade desta interpretação. Corroborando com esta ideia, Marx afirma que a alienação do homem no ato da produção ocorre, na economia capitalista, de forma que

[...] o trabalhador também não controla a atividade de produzir. Esta capacidade é vendida por ele ao capitalista. No processo de produção o trabalhador também aliena a sua atividade. Ela não lhe pertence e é controlada por outra pessoa (SELL, 2006, p. 74).

Mais uma vez apresenta-se uma evidência de que existem elementos de liderança em Marx, apresentados aqui nesta citação, referente ao controle de outra pessoa sobre o trabalhador no seio da relação de produção.

O trabalho exercido pelos indivíduos é determinante para a confirmação de *status* e condiciona a que classe social este indivíduo pertence. Em relação às classes, Marx defende existirem duas: a burguesia, detentora dos meios de produção; e o proletariado, que executa o trabalho alienado aos meios de produção. O indivíduo significa o seu pertencimento à classe social que está devido ao trabalho que executa. Esta relação, que tem como eixo condutor o trabalho, estabelece formas de poder nos espaços produtivos, cuja interpretação marxista ampara que a liderança eficaz, em um sentido prático, teria de abandonar o humanismo e a infraestrutura centrada no indivíduo e suas possibilidades de desenvolvimento, concentrando sua atenção na estrutura, no formato macro-organizacional da sociedade (ALEXANDER, 1998). Para um melhor entendimento da relação do indivíduo em sociedade, Marx observa que:

[...] na produção social da própria existência, os homens entram em relações determinadas, necessárias, independentes de sua vontade; estas relações de produção correspondem a um grau determinado de desenvolvimento de suas forças produtivas materiais. O conjunto dessas relações de produção constitui a estrutura econômica da sociedade, a base real sobre a qual se eleva uma superestrutura jurídica e política e à qual correspondem formas sociais determinadas de consciência. O modo de produção da vida material condiciona o processo de vida social, política e intelectual. Não é a consciência dos homens que determina a realidade; ao contrário, é a realidade social que determina sua consciência (IANNI, 1982, p. 82).

De acordo com a sociologia de Marx, toda a sociedade possui um conjunto de instituições econômicas, um sistema de relações sociais que atribui papéis na produção, distribuição e utilização de bens. Este sistema está organizado em torno de tecnologia de produção de uma sociedade e reage a mudanças na complexidade e eficiência tecnológica. Relações de propriedade constituem, nesta perspectiva, aspectos deste sistema de relações sociais e são altamente variáveis, quando vistas em perspectiva histórica (GERTZ, 1994). Por relações sociais, Marx entende

[...] as relações sociais de acordo com as quais os indivíduos produzem as relações sociais de produção, alteram-se, transformam-se como a modificação e o desenvolvimento dos meios materiais de produção, das forças produtivas. Em sua totalidade, as relações de produção formam o que se chama de relações sociais, a sociedade, e, particularmente, uma sociedade num estágio determinado de

desenvolvimento histórico, uma sociedade com um caráter distintivo, peculiar (IANNI, 1982, p. 96).

O conflito antagônico, resultante das desigualdades econômicas destas duas classes (opressores e oprimidos), é, para Marx, o ponto chave das sociedades industriais modernas, cujos setores opostos, em seu processo de interação, buscam uma solução para as tensões resultantes de suas diferenças – ainda que existam ideias de manipular o povo por meio da alienação política e cultural, para que este não perceba o vínculo entre o poder econômico e o poder político que irá influenciar na qualidade de vida de todos.

Marx compreende a sociedade capitalista por meio da “luta de classes”, onde uma minoria detentora dos meios de produção (burguesia) dita as suas regras para o viver e pensar da maioria trabalhadora (proletariado). A distância e as contradições cada vez maiores entre os que detêm os instrumentos para a produção e os que têm apenas sua força de trabalho, constituem, assim, duas classes básicas, cada vez mais polarizadas, que se transformam no seu objeto de estudo sociológico.

Desse conflito de classes, pode-se destacar a evolução da indústria moderna. A exploração da força de trabalho de inúmeros trabalhadores desde a revolução industrial e o estímulo financeiro para com as ciências, no intuito de incentivar à criação de máquinas e/ou tecnologias cada vez mais avançadas, foram focos de ação das indústrias capitalistas. Em contrapartida a essas novas descobertas das ciências e o crescimento das unidades fabris, houve o aumento da miséria e a decadência do proletariado. Desta forma, há uma polarização marcante e contraditória: por um lado, o desenvolvimento de novas tecnologias para a produção em alta escala nas indústrias, surgimento de novos parques fabris, aumento demográfico das cidades etc.; por outro lado, o crescimento das desigualdades sociais, a exploração dos proletários no trabalho com o aumento da carga horária produtiva, além do colapso social que a miséria e a pobreza geraram nas periferias urbanas industriais.

A criação dessas novas máquinas e/ou tecnologias acabaria por substituir a mão-de-obra empregada, maximizando o lucro dos capitalistas, por meio da liberação de pagamento dos encargos inerentes a ela; e criando, ainda, um contingente de desempregados que seria usado como força inibidora de ação, por parte dos que se mantêm no emprego, de qualquer demonstração de insatisfação com relação às forças de produção, dificultando, assim, as negociações e transformações das relações sociais e de trabalho dentro das empresas.

Aos detentores dos meios de produção interessa, segundo Marx, aumentar os lucros para garantir a manutenção do poder e seu padrão de vida. O poder social dos indivíduos, gerado pelo processo de produção material, tem como imagem terminal o poder de manipulação e, portanto, de dominação que certos homens exercem sobre outros homens, no interior da comunidade. Manifesta-se pela posse de objetos materiais e simbólicos de dominação. A posse do aparato material e simbólico de dominação política revela o poder político, que aparece na consciência dos homens como instância última de decisão sobre os destinos dos que vivem imersos na tessitura da organização social comunitária (GERTZ, 1994).

Os lucros advindos das novas tecnologias não são traduzidos em renda para os que continuam nos postos de trabalho, aumentando, assim, cada vez mais as diferenças entre as classes sociais. O trabalhador comum, alienado do pensamento político, por meio da negação a este, e sem educação escolar, por exemplo, já não é mais dono do produto de seu trabalho, transformando-se em assalariado da propriedade privada e determinando, assim, o crescimento dos dependentes proletários e sua miséria. Enfim, o crescimento dos meios de produção não se traduz em melhoria de vida dos trabalhadores. A alienação, econômica e cultural, produz no trabalhador a alienação política, que só interessa à classe dominante, para manutenção do *status quo*. Segundo Ianni (1982, p. 19) o capitalista “compra certa quantidade de força de trabalho do operário, mas faz com que ele produza maior quantidade de valor do que o que lhe é restituído sob forma de salário”. Este capitalista é o chefe, proprietário dos meios de produção, que dita as regras com sua força baseada na autoridade e detenção dos recursos produtivos sobre os trabalhadores.

Para Marx, o grau de desenvolvimento de uma sociedade é medido a partir das relações sociais que envolvem os meios de produção e as forças produtivas, levando-se em consideração a “divisão do trabalho” e a interdependência correlata a esta, por meio da análise crítica do que produzem e como produzem, determinando, desta maneira, o ser. O homem, na interação com a natureza e outros homens, procura suprir suas carências, determinando o que produzir e como produzir, provocando a transformação da sociedade, na busca constante por melhores condições de vida. Os indivíduos dependem das condições materiais da sua produção, o que legitima e dá significado a sua existência. Neste fruto de produção, desde o instante em que o trabalho começa a ser dividido, cada um tem uma esfera de atividade exclusiva e determinada, que lhe é imposta e da qual não pode sair, constituindo uma forma

de *status* adquirido na sociedade. Nesta perspectiva, os proprietários que são os detentores dos meios de produção, que Marx chama de burguesia capitalista, reproduzem uma forma de *status*. São eles que detêm o poder e exercem a coerção sobre os trabalhadores assalariados, os proletários, bem como numa forma hierarquizada haviam os encarregados (chefes de produção), responsáveis por ditar os ordenamentos e contribuir na regulação e controle do processo produtivo. A dominação exercida nas classes sociais, da burguesia capitalista sobre os proletários alienados e necessitados em vender a sua força produtiva, gera diretamente um processo de poder da burguesia que, segundo Marx, ignora a autonomia dos trabalhadores e nega suas habilidades de raciocínio e inteligibilidade.

Marx também defende a ideia da revolução concordando com o pensamento dos “jovens hegelianos” de que os atores revolucionários teriam de passar por uma transformação emocional, moral e ética antes que outras mudanças estruturais e objetivas pudessem ocorrer. Os revolucionários “concebiam seus movimentos como meios instrumentais cuja eficácia dependia do uso da coerção e da força” (ALEXANDER, 1998), corroborando com o reconhecimento de Engels que a força e o poder tinham sido fatores centrais no marxismo original e, de modo mais geral, no pensamento revolucionário do século XIX.

Pode-se fazer uma reflexão aproximada de liderança em Marx, na *superestrutura*, cujos trabalhadores do pensamento são produtores dos elementos intelectuais das formas de dominação. Eles produzem não só a ideologia dominante e com vigência social, mas também as organizações sociais concretas de dominação da classe dirigente. Eles são instrumentos de realização dessa dominação de classe, a dominação do capital, ao produzirem e reproduzirem os sistemas políticos e as concepções intelectuais imperantes, que dependem de uma determinada forma de produção material, que supõe uma determinada organização da sociedade e uma relação determinada entre o homem e a natureza. Portanto, segundo a concepção marxista, existe uma *correlação* ou uma *interdependência* entre estas duas classes de produção.

Frente às teorizações marxistas, busca-se interpretar a liderança com base na contribuição sociológica de Durkheim e analisar alguns elementos que possam dar indícios de estudos sobre o tema em suas teorizações.

Utilizando-se do método positivo, apoiado na observação, indução e experimentação, Durkheim tenta formular proposições que estabeleçam relações constantes entre os

fenômenos, os chamados fatos sociais, a fim de compreender a maneira de agir fixa ou não do indivíduo. Por fato social, Durkheim entende

[...] toda a maneira de agir fixa ou não, suscetível de exercer sobre o indivíduo uma coerção exterior; ou então ainda, que é geral na extensão de uma sociedade dada, apresentando uma existência própria, independente das manifestações individuais que possa ter (RODRIGUES, 2001, p. 52).

Obedecer a coerção exterior, determinada pela sociedade sobre o indivíduo, implica, assim, que a sociedade se impõe ao indivíduo, ditando a ele normas de comportamento, e que a ele compete, apenas, assimilá-las, não importando se haveria interesses ou motivações individuais que determinassem o fato social. Para Durkheim, a sociedade passa a ser o todo mais importante do que as partes que o compõem, sendo cada indivíduo, portanto, apenas um átomo na grande química social. Pode-se perceber que a sociedade organiza as ações dos indivíduos, sendo estes orientados a respeitar e seguir as regras de relações sociais ditadas para que se obtenha uma sociedade harmônica, no contexto sócio-histórico dos estudos de Durkheim.

Segundo ele, um dos fatores de agregação da sociedade é a *divisão do trabalho*, tendo em vista a interdependência entre os indivíduos, advinda da mesma, como consequência das especializações nas tarefas. Os fenômenos que constituem a sociedade têm sua origem na coletividade, na qual os fatos sociais são formados pelas *representações coletivas*, caracterizadas pelas suas lendas, mitos, religiões e crenças morais que são legadas de geração para geração, acrescentadas de experiências e sabedoria acumuladas; sendo assim, de forma muito particular, mais rica e complexa do que a do indivíduo, reafirmando a teoria de que a sociedade é que determina o indivíduo.

A teoria de Durkheim foi muitas vezes acusada de diminuir o indivíduo, reduzindo-o ao papel das atividades exercidas a uma máquina. E, com efeito, se ao indivíduo não for permitido o desenvolvimento e absorção de novos conhecimentos sobre as operações a ele exigidas, ele só tende a contentar-se na rotina. O trabalho torna-se monótono, rotineiro, uma vida regrada a executar atividades mecânicas que não desenvolvem seu intelecto, personificando-o a uma vida sem questionamentos e sem a preocupação de compreender o porquê da execução do seu trabalho (RODRIGUES, 2001).

Para Durkheim, a divisão do trabalho supõe que o trabalhador, longe de ficar curvado sobre sua tarefa, não perde de vista seus parceiros de trabalho, mas age sobre eles e sofre sua

ação. As práticas desenvolvidas por cada um dos trabalhadores exigem que eles mantenham constantemente relações com as atividades de seus vizinhos, tomando consciência de suas necessidades, de mudanças que ocorram, etc. Nesta relação social em que os indivíduos se articulam no entorno do seu trabalho, interpreta-se que à luz de sua teoria, existe algum formato de liderança que faz com que estas mobilizações aconteçam e se realimentem, constituindo o que Marx já retratava nas suas obras como relações sociais advindas das relações de produção. Esta capacidade de articulação pode ser entendida como uma configuração de liderança, de tomadas de decisão, de condução de ações coletivas que não são desenvolvidas claramente nas obras de Durkheim, mas são perceptíveis de análise. É possível perguntar: quem inicia a relação social? Quem promove o seu contato? Para qual caminho, direção, ou atividade deve-se seguir e o que motiva os trabalhadores para a direção proposta? Índícios apontam a favor das indagações e reflexões a serem feitas sobre as práticas de liderança e condução dos indivíduos em sociedade na obra de Durkheim.

Com a divisão do trabalho, Durkheim desenvolve seus estudos e estabelece teorizações sobre a solidariedade, dividindo-as em solidariedade mecânica e solidariedade orgânica (RODRIGUES, 2001). A solidariedade mecânica é constituída por um sistema de segmentos homogêneos e semelhantes entre si. Os membros da sociedade em que domina a solidariedade mecânica estão unidos por laços de parentesco, onde os indivíduos se identificam por meio da família, da religião, da tradição, dos costumes. É uma sociedade que tem coerência porque os indivíduos ainda não se diferenciam. Reconhecem os mesmos valores, os mesmos sentimentos, os mesmos objetos sagrados, porque pertencem a uma coletividade. O meio natural e necessário a essa sociedade é o meio natal, onde o lugar de cada um é estabelecido pela consanguinidade e a estrutura dessa sociedade é simples. O indivíduo, nessa sociedade, é socializado porque, não tendo individualidade própria, se confunde com seus semelhantes no seio de um mesmo tipo coletivo.

A solidariedade orgânica é fruto das diferenças sociais, já que são essas diferenças que unem os indivíduos pela necessidade de troca de serviços e pela sua interdependência. Os membros da sociedade capitalista, com base na divisão do trabalho social, tornam-se interdependentes, garantindo, assim, a união social, mas não pelos costumes, tradições, etc. Os indivíduos não se assemelham, são diferentes e necessários, como os órgãos de um ser vivo. Assim, o efeito mais importante da divisão do trabalho não é o aumento da produtividade, mas a solidariedade que gera entre os homens (RODRIGUES, 2001). O meio

natural e necessário a essa sociedade é o meio profissional, onde o lugar de cada um é estabelecido pela função que desempenha, e a estrutura dessa sociedade é complexa. O indivíduo, nessa sociedade, é socializado porque, embora tenha sua individualidade profissional, depende dos demais e, por conseguinte, da sociedade resultante dessa união.

Em suma, pode-se destacar que, segundo Durkheim, a solidariedade mecânica se desenvolve na razão inversa da solidariedade orgânica; ou seja, dos dois tipos correspondentes, um regride regularmente na medida em que o outro progride (RODRIGUES, 2001), e a evolução da solidariedade orgânica se define pela divisão do trabalho social.

Pode-se criar uma possibilidade de reflexão sobre liderança em Durkheim, com base nos estudos desenvolvidos por ele sobre as relações de solidariedade mecânica e orgânica podendo ser analisadas como um possível entendimento dos mecanismos de solidarismo exercidos nas instâncias de suas ações e relações sociopolíticas. Interpreta-se que, à luz das obras durkhemianas, a solidariedade mecânica só existe quando um agrupamento de indivíduos percebe na coletividade que se identificam com um mesmo propósito, crença, sentimentos, etc., e que desta união coletiva acresce um líder, uma pessoa que, no mínimo, possa fomentar esta união, além de difundir as ideias e a sustentação do grupo homogeneamente integrado. São relações de solidariedade de caráter mais fechados, estreitas em números heterogêneos de componentes e centradas em uma cultura familiar. É um tipo de solidariedade propícia de análise a ser feita em relação ao tipo de dominação tradicional desenvolvida por Weber, que será explicitada adiante. Em muitos casos, a concentração do rumo do grupo em uma única pessoa pode permitir a enfermidade das relações e a involução, quando esta liderança é muito enraizada nos costumes tradicionais e em culturas antigas, não evoluindo suas práticas. Contudo, há grupos que mesmo tendo relações unilaterais com seus membros, evoluem concomitantemente com a sociedade, na forma de pensar, de agir, de se relacionar.

A solidariedade orgânica, pelo seu formato distinto da solidariedade mecânica, tem a união social, no seio do trabalho, de indivíduos com características subjetivas diferentes, que ali estão reunidos para o exercício de uma atividade. São grupos constituídos de forma heterogênea com objetivos em comum, gerando uma mescla de culturas e comportamentos distintos, onde o que prevalece como elemento central é o trabalho a ser realizado de forma coletiva e relacional. Pode-se atribuir que existe algum tipo de liderança presente que auxiliará na manutenção da ação coletiva que possibilita a solidariedade orgânica entre as

peças, de forma que o elo social que os une permaneça e se constitua como coletivo de trabalho. Há uma possibilidade de percepção nas obras de Durkheim de que o comando é delegado a um agente que fará com que o trabalho seja executado coletivamente, com poderes de coerção, e legitimado pelas partes envolvidas – trabalhadores e o proprietário dos meios de produção. Assim, podem emergir neste contexto as formas hierarquizadas de execução das atividades, tais como as chefias existentes nas indústrias, advindas da Revolução Industrial. Pode-se compreender que um líder poderá exercer um papel legal de liderança por meio de um contrato, cuja atuação é denominada “de dominação legal” (WEBER, 2001), possibilitando que a estrutura burocrática seja mantida e, conseqüentemente o sustente, segundo o estatuto instituído e acordado em contrato. Nas páginas a seguir, interpreta-se os estudos sociológicos de Max Weber à luz da representação da liderança, perceptíveis em suas teorizações.

Segundo Freund (1987), Weber compreende que a dimensão política em uma determinada estrutura social se define, em primeiro lugar, pelo fato de se desenrolar no interior de um território delimitado; em segundo lugar, os que habitam no interior das fronteiras do agrupamento adotam um comportamento que se orienta significativamente segundo esse território e a comunidade correspondente, no sentido de que sua atividade se acha condicionada pela autoridade encarregada da ordem; em terceiro lugar, o meio da política é a força, eventualmente a violência. Deste modo, percebe-se a liderança política em âmbito estatal, interpretada por Weber, direcionada para ações de coerção e de domínio sobre a sociedade.

Desta forma, percebe-se que a liderança pode ser pensada partindo da concepção de Weber, como a autonomia de exercer a vontade do líder sobre um determinado grupo de pessoas que está inserido num espaço político e que obedece aos conteúdos da ordem imposta como máximas de seu comportamento, “simplesmente porque reconhecem formalmente sua necessidade, independentemente de sua própria opinião sobre o valor ou o não-valor da ordem como tal” (FREUND, 1987, p. 162). A obediência faz com que o domínio seja exercido por um pequeno número, minoria que impõe e exerce a dominação sobre a maioria não-obediente.

Portanto, a dominação seria considerada, em Weber, uma forma de legitimar a relação entre dominantes e dominados, que asseguram a obediência e cumprimento das regras nos cenários sociais onde os indivíduos estão inseridos (COHN, 2001). Desta legitimação,

emergem três formas de dominação, segundo Weber, chamadas de: a) dominação racional-legal; b) dominação tradicional; c) dominação carismática.

A *dominação racional-legal* é de caráter racional: “tem poder, por fundamento, a crença na validade dos regulamentos estabelecidos racionalmente e na legitimidade dos chefes designados nos termos da lei” (FREUND, 1987, p. 167). Seu tipo mais puro é a dominação burocrática. Baseada na legitimação jurídica, a dominação legal ocorre segundo seu estatuto instituído e qualquer direito pode ser criado e modificado com base no estatuto. A elite dominante é eleita ou nomeada, formando o quadro administrativo da associação de pessoas do determinado grupo, no qual ela exercerá a dominação legal. Os dominados “não obedecem à pessoa em virtude de seu direito próprio, mas à regra instituída, que estabelece ao mesmo tempo a quem e em que medida se deve obedecer” (COHN, 2001, p. 129). O dever de obediência está embasado em uma hierarquia de cargos, onde os subordinados obedecem a seus superiores e cumprem com as suas ordens e exigências, expressando a burocracia e suas características, como hierarquização do trabalho rotineiro predominante e progressivo, centralizado nos cargos. A dominação racional-legal engloba desde a estrutura moderna do Estado e dos municípios, empresas capitalistas privadas, associações com fins utilitários e todas as demais que exigem uma administração hierarquizada e articulada. As características da dominação racional-legal são, para Weber, como

[...] todo direito, seja ele estabelecido por convenção ou por outorga, vale em virtude de um procedimento racional por finalidade ou por valor, ou pelos dois ao mesmo tempo. O conjunto das regras de direito constitui um mundo abstrato de prescrições técnicas ou de normas; a justiça consiste na aplicação das regras gerais, aos casos particulares, enquanto a administração tem por objeto proteger os interesses nos limites da regra de direito, graças a órgãos instituídos para tal fim. [...] O domínio legal consiste em um empreendimento contínuo de funções públicas instituídas por leis e distribuídas em competências diferenciadas (FREUND, 1987, p. 167).

Assim, a dominação racional-legal tem como fundamento a virtude da crença na validade do estatuto legal e da competência funcional, baseada, por sua vez, em regras racionalmente criadas. A autoridade mantém-se, assim, segundo uma ordem impessoal e universalista, e os limites de seus poderes são determinados pelas esferas de competência, defendidas pela própria ordem. Quando a autoridade legal envolve um corpo administrativo organizado, toma a forma de estrutura burocrática, amplamente analisada por Weber.

Na *dominação tradicional* “a autoridade não pertence a um superior escolhido pelos habitantes do país, mas sim a um homem que é chamado ao poder em virtude de um costume”

(FREUND, 1987, p. 168). Seu tipo mais puro é a dominação patriarcal, cujo dominador “é o “senhor”, e os que obedecem são seus “súditos”, enquanto o quadro administrativo é formado por “servidores”. Obedece-se à pessoa em virtude de sua dignidade própria, santificada pela tradição: por fidelidade” (COHN, 2001, p. 131). O poder é objeto de herança no seio de uma família determinada ou de um clã, como nos povos primitivos. A administração neste tipo de dominação, muitas vezes, é deficitária, visto que os dependentes pessoais do senhor são simplesmente ligados por laços de fidelidade. A falta de competência no sentido burocrático é presente no tipo de dominação tradicional.

Observam-se duas modalidades no quadro administrativo neste tipo de dominação: a) a estrutura puramente *patriarcal* de administração, em que “não existe direito próprio algum do administrador sobre o cargo, mas tampouco existe seleção profissional nem honra estamental para o funcionário; os meios materiais da administração são aplicados em nome do senhor e por sua conta” (COHN, 2001, p. 132); b) a estrutura *estamental*, onde os “servidores não o são pessoalmente do senhor, e sim independentes, de posição própria que lhes angaria proeminência social” (COHN, 2001, p. 132).

A autoridade tradicional é imposta por procedimentos considerados legítimos por que sempre teria existido, e é aceita em nome de uma tradição reconhecida como válida. O exercício da autoridade nos Estados desse tipo é definido por um sistema de *status*, cujos poderes são determinados, em primeiro lugar, por prescrições concretas da ordem tradicional e, em segundo lugar, pela autoridade das outras pessoas que estão acima de um status particular no sistema hierárquico estabelecido. Os poderes são também determinados pela existência de uma esfera arbitrária de graça, aberta a critérios variados, como os de razão de Estado, justiça substantiva, considerações de utilidade e outros. Ponto importante é a inexistência de separação nítida entre a esfera da autoridade e a competência privada do indivíduo, fora de sua autoridade. Seu *status* é total, na medida em que seus vários papéis estão muito mais integrados do que no caso de um ofício no Estado racional-legal.

A *dominação carismática* “repousa no abandono dos membros ao valor pessoal de um homem que se distingue por sua santidade, seu heroísmo ou seus exemplos” (FREUND, 1987, p. 167). A dominação carismática ocorre “em virtude de devoção afetiva à pessoa do senhor e seus dotes sobrenaturais (carisma) e, particularmente: a faculdades mágicas, revelações ou heroísmo, poder intelectual ou de oratória” (COHN, 2001, p. 134). A empatia

exercida por determinados indivíduos no cenário social resulta na autoridade da qual são revestidos. Trata-se, segundo Weber:

[...] do dom da graça (carisma) extraordinário e pessoal, a dedicação absolutamente pessoal e a confiança pessoal na revelação, heroísmo ou outras qualidades da liderança individual. É o domínio 'carismático', exercido pelo profeta ou – no campo da política – pelo senhor de guerra eleito, pelo governo plebiscitário, o grande demagogo ou o líder do partido político (WEBER, 1982, p. 99).

O *líder* é o tipo que manda e o *apóstolo* é o tipo que obedece exclusivamente à pessoa do líder por suas qualidades excepcionais e não em virtude do seu cargo; em contrapartida, ele só é líder carismático enquanto essas qualidades subsistirem (COHN, 2001).

A dominação carismática é um tipo de apelo que se opõe às bases de legitimidade da ordem estabelecida e institucionalizada. Podemos interpretar à luz das teorizações weberianas que o líder carismático, em certo sentido, é sempre revolucionário, na medida em que se coloca em oposição consciente a algum aspecto estabelecido da sociedade em que atua. Para que se estabeleça uma autoridade desse tipo, é necessário que o apelo do líder seja considerado como legítimo por seus seguidores, os quais estabelecem com ele uma lealdade de tipo pessoal. Fenômeno excepcional, a dominação carismática não pode estabilizar-se sem sofrer profundas mudanças estruturais, tornando-se, de acordo com os padrões de sucessão que adotar e com a evolução do corpo administrativo, ou legal ou tradicional, em algumas de suas configurações básicas.

Ao falar de liderança, podemos nos utilizar das teorizações weberianas que deixam claro que se trata de uma questão de direção e comando, o que, por sua vez, envolve a extração de obediência. A obediência, enquanto obtenção de consentimento passivo (imposição carismática) ou subordinação (imposição tradicional) não é um elemento desejável, embora possível e real; mas a disciplina, sim. A disciplina constitui-se como um elemento principal na política, e é definida por Weber como a probabilidade de que um comando, em virtude do hábito, receba obediência pronta e automática de forma estereotipada, da parte de um dado grupo de pessoas. Para Weber, a disciplina

[...] subsume e supera a obediência tradicional (de cunho aristocrático) e a subordinação personalizada (carismática), preparando o terreno para a emergência de um sistema representativo e possibilitando a constituição de uma *polity* impessoal. É constituinte necessário do consentimento ativo que um governo pretende obter, por medidas e meios legais e racionais. Torna-se, portanto, parte das premissas que estipulam a constituição histórica do Estado na Europa moderna. (DREIFUSS, 1993, p. 55).

A disciplina é um dos pontos principais para uma dominação carismática efetiva, cujos mecanismos de condicionamento e formação do hábito da obediência acrítica e não resistente dos apóstolos remetem a traços de ordenamento regrado, treinado e internalizado, tanto por meios coercitivos quanto coativos (DREIFUSS, 1993). Contribuindo para o entendimento, Foucault (2005) considera que a disciplina distribui e organiza os indivíduos no espaço pelas seguintes técnicas: ela exige uma cerca, isto é, a especificação de um local heterogêneo a todos os outros e fechado sobre si mesmo; quadricula e divide os indivíduos em tantas parcelas quantas forem necessárias para garantir o controle sobre suas ações; localiza os indivíduos de acordo com funções e; ao mesmo tempo em que individualiza, a disciplina distribui os indivíduos numa rede de relações em que as diferentes funções se cruzam num organograma operacional “onde a linha se encontra com a coluna”, permitindo a inserção dos corpos em um espaço individualizado, classificatório, combinatório.

Weber observa que o conflito entre disciplina e carisma individual teve seu apogeu no desenvolvimento dos assuntos de guerra e da estrutura bélica. A transição de um combate desorganizado para um combate disciplinado, e das formas mais simples para as mais complexas, como nos casos militares, exerce um ponto crucial do conflito, visto que a organização contínua da disciplina requer entidades e instâncias normativas e coercitivas, *despersonalizadas*, além de esforços associativos que diluem práticas tradicionais de submissão e de extração irracional de consentimento, como no caso da dominação carismática, onde os apóstolos confiam e seguem os comandos do seu líder, de forma irracional. Neste entendimento, Dreifuss (1993) complementa – em seu texto sobre disciplina e carisma em Weber – que a obediência, subsumida na disciplina e assim racionalizada, pode se tornar lei e/ou ordem por meio do pacto de forças entre os atores sociais. A disciplina também pode até servir como um instrumento que escora o governo e sua prática geradora de autoridade, que é então legitimada, quando não regulamentada.

Conforme Walter Frantz (2003), a associação é o lugar dos acordos, dos debates, das consultas e a organização é o lugar das regras, do contrato, da co-operação. Esta dinâmica relacional entre os cooperativados, no intuito de pensar a associação e vinculá-la com a organização cooperativa, denota a possibilidade de haver um líder, um representante, alguém que conduza a empresa cooperativa (formalizada ou não). Este processo de conduzir as ações, de forma democrática e autogestionária, pode desencadear processos educativos e a construção de relações de poder democráticas (FRANTZ, 2003). O poder é organizado no

contexto da correlação de forças e interesses que agem sobre a produção, sua posse e distribuição. As diferentes relações de poder ocorrem nos espaços da associação e da empresa, ou no espaço que se constitui entre esses dois pólos do empreendimento cooperativo. Para Frantz (2003, p. 20),

A questão do poder aparece como um conjunto de relações presentes nos processos formais, sejam eles de domínio, uso e controle de conhecimento, do saber tecnológico de produção, uso e controle da informação, da comunicação, da administração ou da operação técnica das atividades e objetivos da cooperativa.

Para que se possa compreender o que é o poder, inicia-se pela teorização de que “não existe algo unitário e global chamado poder, mas unicamente formas díspares, heterogêneas, em constante transformação” (MACHADO, 2005, p. XI). De acordo com Michel Foucault, “o poder não é um objeto natural, uma coisa; é uma prática social e, como tal, constituída historicamente” (MACHADO, 2005, p. XI). O poder não é algo palpável, que se possa usar, como se utiliza e manipula um objeto. O poder está nas ações, nas relações entre os indivíduos na sociedade, em grupo de pessoas, em um espaço público ou privado. Para uma melhor compreensão sobre o que Foucault pretendia desenvolver nas suas pesquisas era

[...] distinguir as grandes transformações do sistema estatal, as mudanças de regime político ao nível dos mecanismos gerais e do efeito de conjunto e a mecânica de poder que se expande por toda a sociedade, assumindo as formas mais regionais e concretas, investindo em instituições, tomando corpo em técnicas de dominação. Poder este que intervém materialmente, atingindo a realidade mais concreta dos indivíduos – o seu corpo – e que se situa ao nível do próprio corpo social, e não acima dele, penetrado na vida cotidiana e por isso podendo ser caracterizado como micropoder ou sub-poder (MACHADO, 2005, p. XII).

Para Foucault, o indivíduo é um efeito do poder e é, ao mesmo tempo, na mesma medida em que é um efeito seu, seu intermediário: o poder transita pelo indivíduo que ele constituiu. O conceito de poder foucaultiano parte de uma tentativa de afastar-se da ideia de repressão e de lei normativa para torná-lo produtivo. Neste sentido, a chave para entender o poder disciplinar é o seu enquadramento como um poder produtor de conhecimento: poder saber e saber-poder. Para o autor, as relações sociais são permeadas pelo poder e isto significa aceitar a sua condição de produtor da realidade social, bem como argumentar a favor da sua descentralização para além do Estado e contra a compreensão de que é possuído por alguém. Por outro lado, se o poder está diluído na relação social, é imprescindível detectar as tecnologias e dispositivos com que opera na realidade ou detectar as “máquinas do poder”

para compreender a sua dinâmica (FOUCAULT, 2002). Para o autor, o poder cria o saber e este consolida e legitima o poder.

Na obra *Microfísica do Poder* (2005) Foucault afirma que a disciplina é uma técnica de poder que implica vigilância perpétua e constante dos indivíduos. Segundo o autor (idem), nas instituições não basta averiguar, esporadicamente, se os subordinados ao poder estão agindo conforme a regra. É preciso vigiá-los durante todo o tempo da atividade e submetê-los a uma perpétua pirâmide de olhares, permitindo que cada indivíduo seja observado permanentemente, mesmo que a pessoa do “vigilante” não esteja presente. A vigilância é um dos principais dispositivos de funcionamento da disciplina na medida em que permite o acompanhamento dos efeitos do poder e a internalização da disciplina pelos indivíduos que lhe são submetidos.

Foucault (1995) argumenta que a simples disposição dos indivíduos em funções que conformam e põem em movimento determinada instituição pode caracterizar uma relação de poder. A disciplina põe em funcionamento a técnica de controle das atividades dos indivíduos – uma “gestão dos corpos” – pelo horário, controle dos gestos, pela elaboração temporal do ato, articulação corpo-objeto e sua utilização exaustiva na chamada “economia positiva” (FOUCAULT, 1987, p. 127-131). Nas indústrias modernas, por exemplo, há o controle do horário de trabalho exercido pelos trabalhadores, controlado pelo relógio-ponto (que registra os horários de entrada, de saída, dos intervalos), e desta forma, garante a remuneração do trabalhador ao final da jornada mensal de trabalho, bem como certifica a presença deste trabalhador na instituição, atribuindo ao contratante a “gestão do corpo e sobre o corpo” do contratado.

Com efeito, estas técnicas de controle do tempo são sensivelmente evidentes na inauguração do sistema fabril de produção capitalista que instituiu o controle sobre o tempo como forma de disciplinarização da subjetividade operária (FOUCAULT, 1987).

Em suma, o poder em Foucault não mais é percebido como absoluto ou como capacidade de uma única pessoa sobre outra, mas um conjunto de dispositivos de controle sobre os indivíduos, buscando a sua sujeição. Sua estrutura interna comporta conceitos como: redes de poder, objetivação, mecanismos de dominação, disciplinarização, normalização e práticas de sujeição, não excluindo a violência nem o consenso, mas sendo compreendido mais como uma conseqüência, do que como um princípio do poder. A isto chamou de microfísica do poder, isto é, “relações de força que se entrecruzam, que remetem umas às

outras, convergem ou, ao contrário, se opõem e tendem a se anular” (FOUCAULT, 1997, p. 71). Em outras palavras, não existe “o poder”, mas um poder em relação, que

[...] funciona e se exerce em rede. Nas suas malhas, os indivíduos não só circulam mas estão sempre em posição de exercer este poder e de sofrer sua ação; nunca são o alvo inerte ou consentido do poder. São sempre centros de transmissão. Em outros termos, o poder não se aplica aos indivíduos, passa por eles [...] Efetivamente, aquilo que faz com que um corpo, gestos, discursos e desejos sejam identificados e construídos enquanto indivíduos é um dos primeiros efeitos de poder (FOUCAULT, 2005, p. 183).

Algumas reflexões se fazem pertinentes à luz do exercício da liderança e do poder na economia solidária: como são dadas as relações de poder e autoridade, haja vista que o princípio norteador é a autogestão? Ao identificarmos os líderes, como são realizadas as articulações dos mesmos com sujeitos que estão em momentos e caminhadas distintas, unificadas pela experimentação da economia solidária?

No intuito de auxiliar a compreensão, no subcapítulo a seguir são discutidos aspectos das relações sociais e das lógicas de solidariedade e reciprocidade dos indivíduos nos grupos em que estão inseridos na sociedade, bem como os mecanismos que possibilitam estas ações.

4.2 RELAÇÕES SOCIAIS E AS DINÂMICAS DE GRUPOS

Para iniciarmos as discussões pertinentes às relações sociais desenvolvidas pelos indivíduos e as dinâmicas de grupos nos quais eles se constituem com cidadãos, partimos dos conceitos de Moscovici (1991) que discute o consenso, fator fundamental para associação, o agir em comum acordo e as tomadas de decisões em um determinado grupo social. Para o autor, a comunicação utiliza da retórica para subentender que existe o consenso, mesmo as pessoas não percebendo a influência. Na realidade, as pessoas não discutem, não existe um debate, tornam-se apáticas e manipuláveis, conformando-se, assim, com o que está sendo exposto e não formando um consenso sobre o assunto. Existem três instâncias que podem justificar as escolhas de cada um: 1) a tradição, que está baseada nas experiências, moral e cultura próprias do ser que está tomando a decisão; 2) a ciência, que é baseada no raciocínio, na observação e a escolha da solução corresponde ao objetivo; e 3) o consenso, que das três é a que resiste dentre as escolhas e que utiliza os outros dois citados (tradição e ciência) para a

sua formação. Diferentes ideias e opiniões muitas vezes opostas são ligadas pelo consenso, que é a obra de todos, feito e decidido por todos. O consenso não é simplesmente a concordância coletiva, e sim a participação efetiva dos sujeitos integrantes de um determinado grupo para formar uma opinião unificada. Para atingir um consenso é necessária a participação de todos; é impossível se tornar apático e indiferente aos assuntos, é preciso tratá-los e debatê-los. Este é um dos pontos nevrálgicos a ser trabalhado pelos líderes na economia solidária, exercendo seu papel de democracia e autogestão, no entendimento de efetuarem tomadas de decisão consensuais entre os cooperados.

A necessidade de se ter um líder está alicerçada em várias situações do meio social onde o grupo ou a organização está imerso:

[...] As limitações impostas pelo ambiente físico e a constituição biológica dos seres humanos, as incertezas do resultado da cooperação, as dificuldades da compreensão comum dos propósitos [...] as tendências dispersivas dos indivíduos [...] o grande papel da persuasão, adesão à organização e submissão às suas exigências [...] revelam a necessidade da liderança, o poder dos indivíduos para inspirar decisões pessoais cooperativas (BARNARD, 1971, p. 250).

Sob este prisma, a confiança e o desenvolvimento interpessoal são requisitos para a formação de relações e associações voluntárias, sendo essencial para a ativação política de cidadãos (SENGE, 2004; MOSCOVICI, 2003). Contribuindo, a liderança é compreendida como um atributo do coletivo, produzido por um imaginário simbólico de um determinado grupo social, uma espécie de idealização, 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 cegamente o líder idealizado reconstitui uma espécie de identidade por identificação com o líder, protegendo o indivíduo da agressão intragrupal por meio desta identidade comum e pela projeção compartilhada da agressão sobre inimigos externos, gratificando 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 algumas intempéries fundamentais levantadas pela nossa coexistência, problemas que se não resolvidos e direcionados a ação individual e/ou coletiva, podem pôr em risco a existência individual de cada pessoa envolvida (BAJOIT, 2006). Assim, cada indivíduo é pressionado pelos outros (por todos ou parte deles, e principalmente pelos que ocupam posições dirigentes), a tomar

decisões que possam resolver os problemas da vida coletiva e, assim, pode-se dizer que mesmo que algumas pessoas tenham resoluções efetivas, os líderes acabam sendo os detentores do poder de decisão final, contribuindo com a teorização de Kernberg (2000). Corroborando com este entendimento, os indivíduos estão sempre presentes em, no mínimo, um grupo social. 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 acesas as narrativas históricas do grupo social.

Lewin (1978) interpreta em seus estudos que os indivíduos podem sim fazer parte de variados grupos sociais, mas a causa da dificuldade 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. 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 desfortalecimento de ambos os grupos; no sentido de que não há clareza e entendimento concreto acerca de quem faz parte do grupo, quem está engajado nas ações, prejudicando, de forma geral, o desenvolvimento coletivo. Pode-se relacionar essa discussão em relação com os EES, pois são grupos de geração de trabalho e renda em constante modificação, com consideráveis índices de rotatividade de pessoas e que, por ser uma proposta de organização do trabalho ainda recente, há uma resistência ao ingresso das pessoas nestes empreendimentos, bem como a aposta em investimentos por parte da sociedade civil e do Estado.

De acordo com os estudos de Kurt Lewin, uma das competências requeridas ao líder é a capacidade de satisfazer as necessidades interpessoais dos membros do grupo, ou seja, necessidades de inclusão, de solidariedade, de afeição e de controle (MAILHIOT, 1991). Além disto, outro desafio do líder é que ele consiga ser simultaneamente para o seu grupo de trabalho um catalisador ao nível de integração e um coordenador ao nível da tarefa. Todavia, compreender o “terreno” (grupo social) a que o indivíduo pertence é um dos elementos importantes de análise; se ele participa de vários grupos sociais, tais como grupos econômicos, políticos, sociais, religiosos, educacionais, familiares, etc. Ao longo da sua vida,

há momentos que o indivíduo passa a fazer parte mais de certos grupos em detrimento de outros. Isto ocasiona lógicas relacionais distintas, que são influenciadas pela situação momentânea enfrentada pelo indivíduo, podendo pôr em risco a dinâmica dos “terrenos” aos quais ele pertence. Portanto, com maior ou menor clareza, os indivíduos (re)conhecem os grupos sociais que pertencem, repercutindo diretamente na atuação dos líderes, pois se estes não possuírem o engajamento coletivo de seus pares, a dinâmica do grupo pode ser colocada em xeque (LEWIN, 1978).

Mas por que há essa transição na participação dos indivíduos nos grupos sociais? Lewin (1978) elucida que existem pessoas cuja situação de vida se caracteriza por tal incerteza de participação, resultante de posição próxima ao limite dos grupos. Esse limite é influenciado pela insegurança em relação ao grupo que pertence, ou ao qual quer deixar de pertencer. Há uma polaridade que gera tensionamento na participação e engajamento do indivíduo nos grupos sociais com os quais se relaciona. A compreensão analítica sobre cada membro do grupo e o olhar crítico sobre a própria dinâmica do grupo são papéis fundamentais dos líderes, sendo eles os catalisadores na resolução das relações interpessoais. Lewin (1978, p. 171-172) contribui refletindo que se houver esta compreensão no seio dos grupos, pode-se permitir

O tratamento de um grupo sociológico como um todo; de levar em conta, de maneira concreta os diferentes graus de unidade dos grupos sociais, suas diferentes estrutura e distribuição relativa a outros grupos; e, finalmente, de passar, se e quando necessário, de problemas grupais para problemas individuais (ou vice-versa), sem ter de recorrer a um novo conjunto de conceitos.

Como aponta Lewin, sobre a necessidade de se compreender a participação dos indivíduos nos grupos sociais, é possível interpretar que o líder que puder potencializar este processo de reflexão e análise dos indivíduos pertencentes ao seu grupo estará adotando uma postura de líder democrático (MAILHIOT, 1991, p. 75), cujo exercício da autoridade “consiste essencialmente em tornar-se, ao mesmo tempo, catalisador; e um coordenador para o grupo, isto é, em estar constantemente preocupado em abrir e manter abertas as comunicações entre todos os membros”. Por outro lado, este mesmo autor defende que

[...] quanto mais a autoridade se exerce de modo democrático, mais o clima de grupo torna-se e se mantém igualitário e, em consequência, as comunicações tornam-se e permanecem mais abertas. Enfim, parece definitivamente adquirido que somente em um clima de comunicações abertas pode realizar-se a integração de um grupo de

trabalho e seus membros conseguirem ritmos de criatividade duradouros (MAILHIOT, 1991, p. 77).

Esta afirmação pode nos levar aos ensinamentos de Moscovici (1991) cujo tema principal desenvolvido é o consenso, fator fundamental para associação, o agir em comum acordo e a decisão entre as pessoas, além de buscar o entendimento da natureza dos grupos. Mas, não obstante, pode-se relacionar com as lógicas de ação social de Bajoit (2006), para que se possam compreender as relações sociais que mobilizam as lideranças nos EES.

As relações sociais produzem identidades coletivas a partir das quais os indivíduos envolvidos constroem as suas identidades pessoais e se comprometem em lógicas de ação com, sobre, contra, entre os outros; e por meio das quais eles reproduzem ou alternam os sentidos culturais (BAJOIT, 2006). A mutação existente nos grupos coletivos, influenciados por relações diversas, propicia que a cultura coletiva/individual esteja sempre em processo de construção, sendo uma dialética constante no entendimento e pertencimento de qual(is) cultura(s) e *habitus* (BOURDIEU, 2007) estão sendo incorporados ou dizimados por estes atores sociais.

Em relação ao compromisso, Bajoit (2006, p. 235) orienta que cada indivíduo, estando em constante processo de (re)constituição, assume perante si mesmo compromissos identitários: “tem 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 compromissos, cada um precisa do(s) outro(s), ou seja, deve-se entrar em relações sociais com eles, participando de trocas, permutas e de laços sociais. Logo, cada indivíduo estabelece lógicas de ação com os outros, imbuído de obter 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). Mas, afinal, que lógicas de ação social são essas? Antes de discutirem-se quais são essas lógicas, faz-se necessário compreender o sentido do ser humano estar em relação na sociedade. Para que o indivíduo possa resolver as tensões de sua vida, no intuito de reduzi-las ou solucioná-las, “ele esforça-se em reduzir ou aumentar o valor que atribui a certos traços das suas identidades desejadas, atribuídas e comprometidas, a fim de melhor as conciliar” (BAJOIT, 2006, p. 235). Este processo denomina-se gestão relacional de si.

A gestão relacional de si é também o trabalho através do qual o indivíduo “concebe” as lógicas de ação. O compromisso é a tradução da identidade comprometida em

lógicas de ação sobre os outros. Levando em consideração a “ideia” que ele tem daquilo que é e quer vir a ser, e das possibilidades que lhe abrem ou lhe fecham os laços que ele tem com os outros nos diferentes campos relacionais, o indivíduo reconstrói constantemente os seus “projetos” de vida (BAJOIT, 2006, p. 236).

Cada indivíduo, portanto, age perante os outros para a realização dos seus compromissos para consigo mesmo, por meio de três maneiras: “estar sempre com eles em relações de permuta; participa, por vezes, em formas de solidariedade coletiva; e pode comprometer-se, por vezes, em ações coletivas” (BAJOIT, 2006, p. 236).

Em referência às relações de permuta, na tabela a seguir há a sistematização das lógicas de permuta estabelecidas pelos atores sociais para o alcance de seus objetivos, finalidades, identidades, etc., segundo dois critérios que permitem distinguir, definir e classificar as suas formas, conforme demonstrado no quadro abaixo:

	Crítérios	Tipos	Permuta	Ação	Conceito
Lógicas de Permuta	Finalidades da Permuta	Inclusiva	Complementar	Cooperar	Cada ator só pode atingir sua finalidade com a cooperação do outro.
			Conflitual	Combater	Deteriorização da cooperação. Cada parte do conflito tem interesse em restabelecer a cooperação.
		Exclusiva	Competitiva	Competir	Um ator não pode atingir a sua finalidade a não ser que impeça o outro de atingir a sua.
			Contraditória	Romper	Cada ator tem interesse em suprimir o outro, ou pelo menos, a relação com ele.
	A Estratégia Relacional	Consensuais	Complementar	Cooperar	Cada ator cumpre o seu papel para atingir os objetivos coletivos e pessoais.
			Competitiva	Competir	Cada ator procura melhorar sua atuação para estar à frente do outro, sem infringir as regras.
		Dimensionais	Conflitual	Tumultuar	Os atores deixam de estar de acordo e põem em questão as condições da cooperação.
			Contraditória	Destruir, fugir	Os atores não respeitam mais a relação, destruindo ou fugindo dela.

Quadro 02: Lógicas de Permuta.

Fonte: Bajoit (2006)

Analisando o quadro acima, verifica-se que os atores sociais estabelecem diferentes lógicas de permuta quando entram em relação com outros para realizar suas identidades pessoais, cujas lógicas possuem finalidades e estratégias diferentes. Além disso, cada critério gera tipos de lógicas de permuta que desenvolverão o fortalecimento ou não da relação entre os atores.

Corroborando para com a interpretação do quadro, Bajoit (2006, p. 241) sintetiza:

Podemos verificar também que cada uma dessas quatro lógicas se pode revestir de uma forma amplificada e de uma forma latente. A cooperação pode ser ativa ou passiva, o conflito pode ser aberto ou dissimulado, a contradição pode ser um confronto direto ou uma fuga, e a competição pode ser ofensiva ou reduzir-se a um simples oportunismo. Quanto mais as lógicas estão latentes, melhor se combinam entre si e coexistem; quanto mais elas estão amplificadas, mais se excluem reciprocamente.

Outra forma de os indivíduos relacionarem-se e realizarem seus compromissos para com os outros é por base das lógicas de solidariedade. Conforme Bajoit (2006, p. 242), “os indivíduos que escolhem a(s) lógica(s) de permuta têm muitas vezes (mas nem sempre) tendência a reconhecerem-se reciprocamente na ação, e a construir laços de solidariedade entre si”. O reconhecimento para com a construção das relações entre os indivíduos, muitas vezes, passa pela questão do compromisso, pois para que possam realizar seus compromissos identitários, eles precisam um dos outros e, assim, se solidarizam.

As lógicas de solidariedade se dividem em duas, sendo uma baseada pela reciprocidade e a outra sobre a gregariedade, conforme o quadro abaixo:

Lógicas de solidariedade	Lógica de reciprocidade	Lógica de gregariedade
Lógica expressiva	Solidariedade afetiva	Solidariedade fusional
Lógica instrumental	Solidariedade contratual	Solidariedade serial

Quadro 03: Lógicas de Solidariedade.

Fonte: Bajoit (2006, p. 243)

O autor (idem) desenvolve sua teoria argumentando que, na lógica de reciprocidade, a solidariedade é uma relação baseada no “dom – contra dom”, pois sempre há “alguma coisa” que é útil para alguém e que este alguém está disposto a trocar por outra coisa, ou por mais da mesma coisa de que necessita. Nesta troca é que a solidariedade se funde, se constrói e desconstrói, de acordo com o compromisso assumido e a necessidade da relação ser mantida. As “coisas” podem ter fundamentos diferenciados, sendo umas fundadas no afeto, na troca de uma ajuda moral ou afetiva, entendida como expressiva (conselhos, apoio, amor, carinho, respeito, etc.) e outras baseadas em aspectos materiais ou instrumentais (recursos materiais, competências, trabalho, informações, dinheiro, etc.).

Na *solidariedade afetiva*, a troca é muito mais 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.

Segundo Bajoit (2006), na lógica da agregariedade, as relações de troca e realização de compromissos ligam-se mais às dinâmicas de grupos, sendo que, em grupo, os indivíduos podem dispor de alguma coisa que falta a todos separadamente, mas que quando então em conjunto, eles a possuem.

Neste entendimento, as coisas podem ser também divididas em dois aspectos: uma voltada a coisas de caráter e qualidade subjetivas (religião, causa, movimento social, luta, coragem de empreender, etc.) e aquelas cujas coisas são objetivas (força, segurança, anonimato, etc.). 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 realização de suas identidades pessoais, os quais, sozinhos, não teriam condições de se efetivarem.

Bajoit (2006, p. 243-244) reforça que os grupos sociais (família, igreja, grupos de trabalho, sindicatos, etc.) “são tanto mais sólidos quanto mais conseguem articular todas as lógicas: os seus membros estão, então, ligados entre si por todos os laços ao mesmo tempo”. Salienta-se que as lógicas de solidariedade existem quando o foco está na realização dos compromissos e das identidades pessoais de cada indivíduo, não dependendo unicamente das identidades coletivas. Contudo, Bajoit (2006, p. 244) salienta que

Evidentemente, uma das condições indispensáveis à formação da solidariedade é a socialização dos indivíduos: que eles ocupem a mesma posição na relação, que participem na mesma identidade coletiva. No entanto, não é uma condição necessária: uma solidariedade pode formar-se entre indivíduos que não ocupam as mesmas posições sociais (é o caso dos altruístas, por exemplo), tal como pode também não se formar entre indivíduos que ocupam a mesma posição social (se adotam lógicas do sujeito e de permuta diferentes). Portanto, a solidariedade é não

só qualquer coisa mais que a identidade, mas também qualquer coisa diferente. De uma forma mais geral, depende de um conjunto complexo de condições.

De acordo com a citação acima, o conjunto complexo de condições necessárias para que a solidariedade ocorra é o que Bajoit chama de *ação coletiva*, formada por condições que estimulam a mobilização social dos indivíduos envolvidos e de outros que adentrem à ação coletiva. Essas condições são classificadas em três componentes da ação coletiva: *a formação de uma solidariedade organizada; a constituição de um adversário ou inimigo; e a explicitação dos objetivos da ação*. Bajoit (2006, p. 248) esclarece que apenas a presença de indivíduos engajados em algum desses componentes não fecunda a ação coletiva. A solidariedade, sim, pode ser estabelecida, mas a mobilização social durável para o alcance dos resultados almejados dependerá diretamente de uma organização, isto é, de dirigentes, de recursos e de tradições:

- ✓ Uma liderança de qualidade: unida, consistente, perseverante, independente, competente, visível, combativa, organizada, carismática;
- ✓ Recursos para a mobilização: dinheiro, relações, informações, armas (reais ou simbólicas);
- ✓ Tradições de lutas inscritas numa história comum, com sucessos e fracassos aos quais o grupo se possa referir para guiar a sua luta atualmente.

Percebe-se que a liderança é um fator de extrema importância para a efetividade da ação coletiva, seja ela qual for, seu objetivo ou finalidade. Nesse sentido, compreender as lideranças em empreendimentos econômicos solidários é significativo para o entendimento de quais lógicas de solidariedade e de permutas os indivíduos estabelecem nos grupos autogestionários, bem como se há lideranças que mobilizem a ação coletiva desses grupos em prol dos objetivos que eles estabelecem como estruturantes das suas identidades pessoais.

O ator coletivo, ao se mobilizar, transforma as condições de sua existência, participando da (re)construção das suas próprias condições. Portanto, a mobilização social tem uma dinâmica própria, desencadeando certos processos:

Processo de Explicitação	A mobilização obriga geralmente os atores a explicitar, clarificar, a tornar visíveis os componentes da sua ação e a interpelar outros atores da cena social, elaborando a sua ideologia, legitimando e aumentando os laços de solidariedade interna no grupo.
Processo de Complexificação	Os objetivos, frequentemente, são simples no início, mas o movimento fará surgir outros, desencadeando conflitos e aumentando a complexidade do processo.
Processo de Escalada	Uma vez que os atores entram nas permutas, são frequentemente incitados a nelas permanecerem, e até a comprometerem-se nelas cada vez mais.
Processo de Avaliação	Ao conhecerem-se melhor, os atores aprendem a prever as condutas do outro, a organizar-se e a estabilizar a sua liderança, favorecendo a comunicação e, por conseguinte, aprendem a respeitar-se, a compreender-se e a preparar a institucionalização do conflito.

Quadro 04: Processos de Mobilização Social

Fonte: Bajoit (2006, p. 250-251)

Interpretando a tabela acima, percebe-se que os atores sociais iniciam suas lógicas de permuta, solidariedade e até de ação coletiva com base em processos que vão, desde o início, passando para processos mais profundos gerados pelos conflitos que surgem com o engajamento dos atores, sendo que o ator explica o porquê de estabelecer a relação com o grupo. Com isto, a sua relação com a ação coletiva torna-se mais forte e o nível de comprometimento e responsabilidade que os demais membros exigem desse ator é cada vez maior, resultando processos de avaliação das ações realizadas no âmbito do grupo, analisando sua *performance*. Contribuindo para esse entendimento, Kernberg (2000) reporta que o pensamento sociológico mais recente enfatiza as características do papel do líder, ou seja, a ativação de funções socialmente sancionadas e reconhecidas nas quais os líderes reforçam mutuamente suas percepções e seu comportamento. Esta análise sociológica enfoca que, muitas vezes, se desenvolve nas organizações uma confusão entre a personalidade do líder, seu comportamento ao desempenhar determinados papéis e a percepção de tal comportamento. As equipes não conseguem discernir facilmente entre o papel e a personalidade, confundindo níveis de percepção e análise, o que pode ser um problema.

Percebe-se, assim, a importância de compreender como os líderes solidários se relacionam nos empreendimentos econômicos solidários, que abrangem ainda dimensões racionais e também inconscientes de relações de poder, além de diferentes lógicas de reciprocidade e solidariedade (BAJOIT, 2006).

O exercício da liderança pode ter duas dimensões na autogestão: a) projeto social, que tem a liderança como ação coletiva, na qual líderes estão em constante busca de

transformação social da sua realidade, conquistando direitos e espaços na sociedade; b) projeto econômico, que prioriza a liderança enquanto relações sociais para atuar nas organizações e instituições, cujo fator primordial a ser atingido é o resultado. Percebe-se, aqui, o desafio da liderança de articular situações opostas a andarem juntas e movimentar o empreendimento, observando que suas ações são uma mescla entre o *solidarismo*, presente na primeira dimensão, e o *empreendedorismo*, fundamental para o abarcamento das metas da segunda dimensão.

São inúmeros os enfoques científicos sobre compreensões do fenômeno da liderança. Revisar e buscar o aprofundamento dessas conceituações é um processo de amadurecimento de ideias e de conceitos que tende a levar ao avanço do conhecimento sobre o tema ao qual se refere esta pesquisa – a economia solidária.

No capítulo a seguir, é apresentado o método utilizado na pesquisa, bem como as técnicas de análise utilizadas.

5 CAMINHOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se o método adotado, o delineamento do estudo e, ainda, os procedimentos de coleta e análise de dados. Analisar um problema e investigá-lo requer instrumentos metodológicos rigorosos que possam conduzir da melhor forma a pesquisa (BECKER, 1999). Dessa forma, o método determina ferramentas e técnicas de trabalho para que se atinjam os objetivos propostos.

A liderança nos EES, segundo a pesquisa realizada anteriormente (SCHOLZ, 2006), tende a emergir calcada em alguns antecedentes: histórico profissional e político do sujeito (trabalhador); a imagem do líder e sua personalidade (idealizadas pelos liderados); conhecimentos gerais, tanto no processo interno de trabalho como no externo, tais como as relações com as entidades públicas e privadas que promovem o EES; a capacidade de gestão competente de suas rotinas produtivas, etc.

Neste universo de situações, de ações e comportamentos que interligam os líderes e os liderados, pode-se pensar as competências no trabalho, segundo Ruas (2003), a partir de duas formas: *coletiva*, que é menos conhecida e pode ser associada tanto às atividades da organização quanto às de suas áreas ou funções; e *individual*, noção bastante explorada no universo organizacional.

Até aqui, com base no referencial teórico aportado, referente ao entendimento dos conceitos envolvendo líderes, liderados e liderança, busca-se a compreensão mais apurada e detalhada de *como ocorre a ação dos líderes no contexto de economia solidária*, uma vez que esta possui características distintas da economia hegemônica, capitalista. Com isto, o objeto da pesquisa é a(s) prática(s) da liderança nos EES, intentando avaliar as formas como essas práticas emergem, como se dão as relações sociais, de poder e autoridade, e como os trabalhadores associados relacionam-se na construção da autogestão, que implica em autoridade compartilhada. Veronese (2004, p. 124) aponta para o fato de que, na autogestão, faz-se necessária a “transformação das relações de poder existentes como dominação para a forma de relações de autoridade compartilhada”.

Por meio das trajetórias individuais experimentadas, os sujeitos inserem-se no mundo para manterem-se vivos numa sociedade, e a inserção em um EES pode ser um importante fator na trajetória dos trabalhadores, vindo a produzir transformações em suas vidas.

A negociação entre os sujeitos, a reivindicação de direitos políticos e sociais, tudo isso pode propiciar ao trabalhador associado aprendizagens que incluam novos comportamentos, inclusive relativos à liderança.

Conforme o Ministério do Trabalho e Emprego, o trabalhador cooperado e associado deve se constituir em sujeito do processo de qualificação, ao lado do trabalhador autônomo e do trabalhador empregado/assalariado. Portanto, a formação do líder nos EES é de fundamental importância, como, aliás, o é em qualquer forma de organização do trabalho.

Por este contexto descrito, a realização desta pesquisa busca a compreensão da seguinte questão-problema: *como se configuram as relações sociais e de liderança no interior dos EES e como é possível compreender as representações e as práticas efetivas da liderança solidária compartilhada?*

Com base na questão problema formulada, estabelecem-se os seguintes objetivos:

Objetivo geral:

Compreender as práticas de solidariedade e de liderança entre os trabalhadores no empreendimento econômico solidário, desenvolvendo o conceito de liderança solidária para uma contribuição no plano da teoria e para analisar com mais critério as práticas observadas nos EES.

Objetivos específicos:

- Construir uma revisão teórica, no campo da sociologia, sobre os conceitos de liderança;
- Analisar como se estabelecem as relações de liderança no interior dos empreendimentos;
- Compreender as lógicas de solidariedade e reciprocidade existentes no seio dos empreendimentos que possibilitem a emergência da liderança solidária.

A investigação aqui proposta justifica-se por buscar o fornecimento de elementos teóricos e empíricos para o desenvolvimento da compreensão da liderança e dos líderes nos EES, por meio do estudo das práticas de solidariedade e de liderança solidária compartilhada. A economia solidária necessita desenvolver diversos aspectos, tais como: obtenção de recursos e crédito para o financiamento do empreendimento; políticas públicas e fiscais que possibilitam o desenvolvimento ou, no mínimo, a permanência viva do empreendimento, para não falar em sobrevivência; relações de cooperação e participação dos associados no seio do EES, como também nas redes de trocas de apoio e fomento à economia solidária e muitas outras situações que poderão ser analisadas durante a pesquisa. Nesse sentido, o estudo da liderança pode contribuir nesses processos, jogando luz sobre como podem vir a constituírem-se coletivos potentes e, ao mesmo tempo, democráticos, não entendendo a liderança somente como competência de indivíduos, mas sim de coletivos (fruto da ação coletiva). Além disto, esta pesquisa se propõe a contribuir para o campo da economia solidária com base na interpretação das atitudes tomadas pelos líderes, questionando-as.

Um novo perfil de liderança poderá surgir a partir de análises como a que propõe esta pesquisa, com visão social, ideológica, administrativa e cooperativa de profissionais preparados para essa nova relação de trabalho. Gestores competentes e líderes participativos em EES, fugindo do autoritarismo, tendem a fortalecer os grupos e o surgimento de novos empreendimentos.

Quando a opção é um estudo qualitativo, este se baseia em alguns pressupostos teórico-epistemológicos, dentre os quais o de que as abordagens qualitativas têm por objetivo incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais (LEFÈVRE e LEFÈVRE, 2005). Por sua vez, o significado e a intencionalidade, quando aparecem ocupando posições centrais na pesquisa social de cunho qualitativo, demonstram-se mais claramente nos discursos e depoimentos coletados em entrevistas.

Complementando, Yin (2005) define uma pesquisa social como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social, aplicada aqui no estudo da liderança na economia solidária. Para a realização desta pesquisa, utilizam-se, como delineamento, os estudos de casos múltiplos, pois como afirma Yin (2005, p. 21), esta investigação “surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos”.

Portanto, esta investigação parte de uma pesquisa de estudo de casos múltiplos; de abordagem qualitativa, tendo como campo empírico de investigação três (3) empreendimentos econômicos solidários de diferentes ramos de atuação para que se possa realizar uma análise diferenciada e compreender como se configuram as relações de solidariedade e de liderança no interior dos EES e como é possível compreender as representações e as práticas efetivas da liderança.

A investigação foi realizada na Associação Reciclar⁴, uma associação de reciclagem de resíduos sólidos composta por 25 associados atuantes no processo de coleta seletiva municipal e na triagem dos resíduos, destinando posteriormente os mesmos para a logística reversa; no Grupo Corte e Vida, um grupo informal composto por 07 associados atuantes na área do artesanato e da 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. A apresentação detalhada dos empreendimentos é feita nas próximas páginas.

Os empreendimentos fazem parte do 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)⁵, o que valida a aplicação deste estudo nos EES investigados. Outrossim, os referidos empreendimentos são incubados pelo Programa Tecnologias Sociais para Empreendimentos Solidários, da Unisinos. Assim, os resultados dessa pesquisa podem contribuir nas ações da incubadora junto aos EES por ela incubados.

Os empreendimentos localizam-se na cidade de São Leopoldo/RS. Para que se tenha melhor entendimento de onde eles estão localizados, seus territórios geográficos e suas dimensões espaciais frente às suas atuações, a Figura 1 *Mapa de Localização dos Empreendimentos* permite a visualização dessas dimensões:

⁴ Nomes fictícios dados aos EES para preservar a identidade de cada empreendimento.

⁵ Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/sies.asp>>

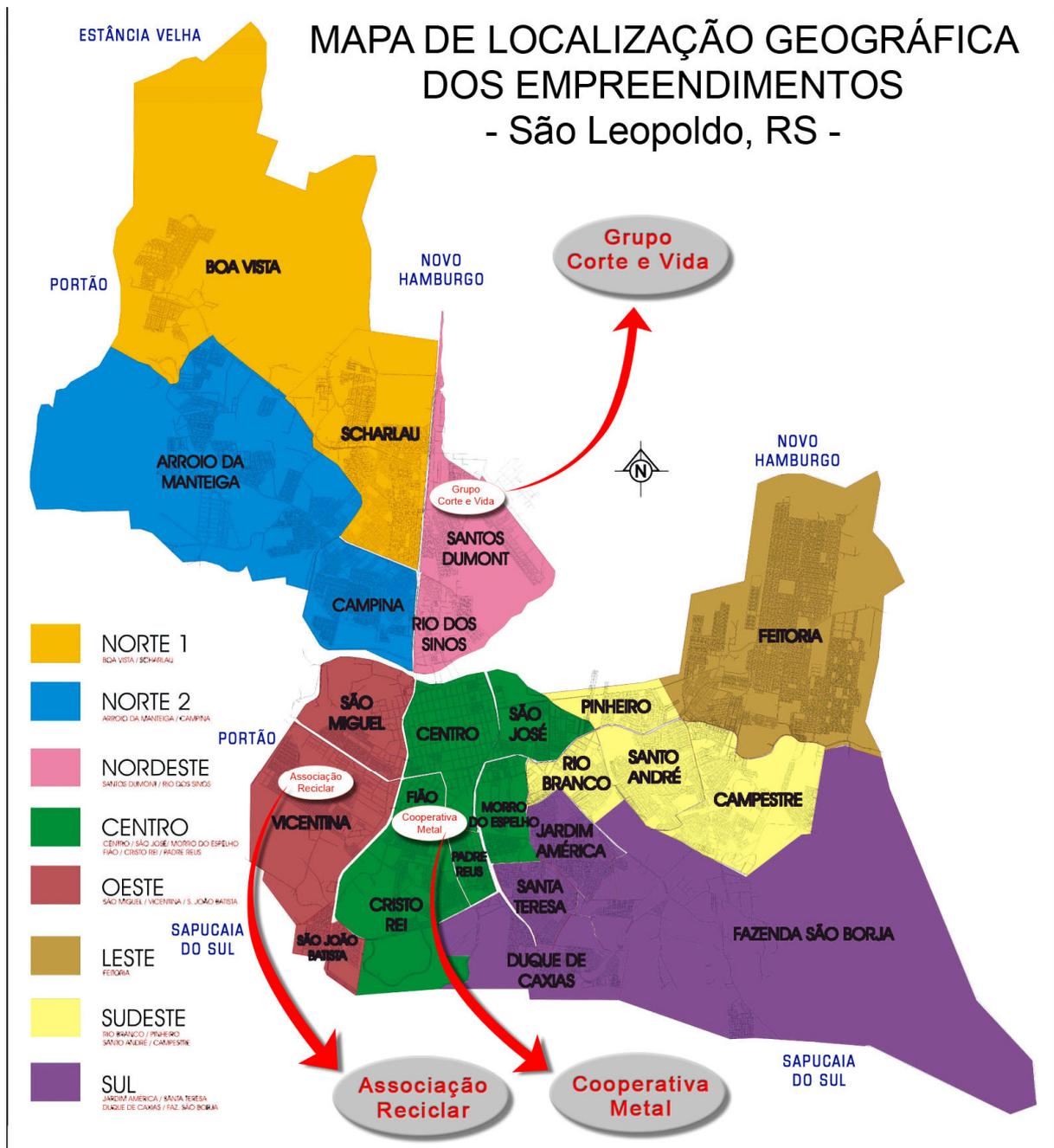


Figura 1: Mapa de Localização dos Empreendimentos

Fonte: <https://www.saoleopoldo.rs.gov.br>

Nesta pesquisa, o *corpus*⁶ de dados tem a soma de 20 entrevistas semi-estruturadas com os sujeitos da pesquisa (ver quadro 06, adiante) somando mais de 200 páginas de entrevistas decupadas e digitadas, 12 observações de campo registradas após as visitas

⁶ 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).

realizadas e documentos dos empreendimentos (BAUER E AARTS, 2002; ROESCH, 2005; GIL, 1999).

O *corpus* de dados foi analisado com base no método do Discurso do Sujeito Coletivo – DSC (LEFÈVRE e LEFÈVRE, 2005). Trata-se de uma técnica que busca dar conta da discursividade, que é um traço essencial do pensamento coletivo. Assim, o DSC é uma “estratégia 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).

Consiste, basicamente, em analisar o material verbal coletado extraído-se de cada um dos depoimentos as ideias centrais e/ou ancoragens e as suas correspondentes expressões-chave; com as expressões-chave ou ancoragens semelhantes compõe-se um ou vários discursos-sínteses. (LEFÈVRE e LEFÈVRE, 2005, p. 16).

O DSC é um recurso para obter um pensamento de “um sujeito coletivo que pensa” (LEFÈVRE e LEFÈVRE, 2005, p. 20) a partir de um objeto proposto, cuja coletividade não seja a soma de iguais. Constitui-se em uma agregação de depoimentos buscando representar o modo como os sujeitos concretos envolvidos pensam. Para tanto, são reunidos fragmentos de diferentes discursos individuais em um único discurso considerando os critérios da intercompatibilidade, da coerência e da distinção. Os autores partem da premissa de que os depoimentos individuais podem expressar os pensamentos de uma coletividade em estudo.

Para a construção dos DSCs foram utilizados os seguintes instrumentos para a apresentação e análise qualitativa dos depoimentos descritos por Lefèvre e Lefèvre (2000): Ancoragem (A), Ideia Central (IC), Expressão-Chave (EC) e Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). A IC pode ser entendida como a(s) afirmação(ões) que permite(m) traduzir o essencial do conteúdo discursivo explicitado pelos sujeitos em seus depoimentos. As EC são constituídas por transcrições literais de partes dos depoimentos, que permitem o resgate do essencial do conteúdo discursivo dos segmentos em que se divide o depoimento. O DSC busca resgatar o discurso como signo de conhecimentos dos próprios discursos, ou seja, reconstruir com pedaços de discursos individuais, como em um quebra-cabeça, tantos discursos-síntese quantos se julguem necessários para expressar um dado pensar ou uma representação social sobre um fenômeno.

A figura abaixo sinaliza um melhor entendimento das etapas evolutivas da construção do método empregado.

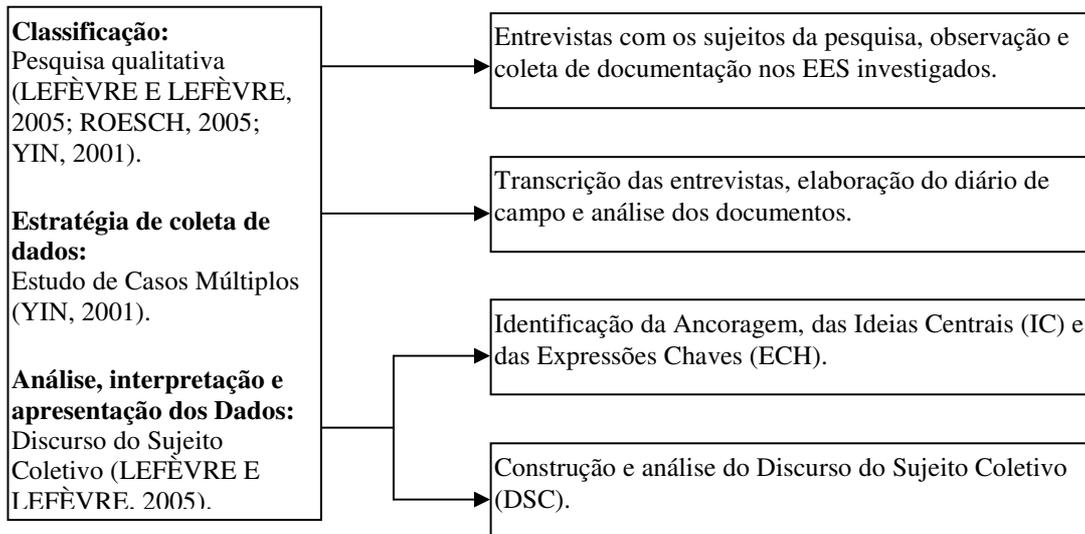


Figura 2: Metodologia de Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

A figura acima contribui para o entendimento dos caminhos metodológicos adotados nesta pesquisa de mestrado.

Abaixo, segue o quadro-síntese da coleta de dados, que auxilia na compreensão das questões levantadas nas entrevistas, de acordo com os objetivos a que se propõe este estudo.

Objetivo Específico	Interesse da Questão	Foco da Análise	Procedimentos
Construir uma revisão teórico-sociológica sobre os conceitos de liderança.	Conhecer as percepções sobre liderança, sob o ponto de vista dos entrevistados.	Liderança	Revisão bibliográfica e entrevistas.
Analisar como se estabelecem as relações de liderança no interior dos empreendimentos.	Identificar quais são as articulações estabelecidas e trabalhadas entre os associados dos EES.	Gestão e relações de liderança.	Entrevistas, diário de campo e observação.
Compreender as lógicas de solidariedade e reciprocidade existentes no seio dos empreendimentos que possibilitem a emergência da liderança solidária.	Analisar como os associados estabelecem suas ações no trabalho cooperativo tentando investigar as lógicas relacionais existentes.	Lógicas de solidariedade e reciprocidade.	Entrevistas, diário de campo e observação.

Quadro 05: Quadro-síntese da coleta de dados

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, são descritos os empreendimentos investigados, seu histórico e elementos pertinentes ao entendimento das reflexões desta pesquisa.

5.1 GRUPO CORTE E VIDA

O Grupo Corte e Vida existe há 5 anos, fundado a partir de encontros realizados na Associação de Moradores da Vila Bráz, em São Leopoldo. A ideia inicial do empreendimento é a lógica terapêutica, proporcionando um espaço de reconstrução e resgate da cidadania dos moradores locais. Ao mesmo tempo em que se discutiam temas sobre saúde, gênero, trabalho e família, era um espaço para aprendizado de trabalhos manuais, laborais, o que proporcionou com o passar dos encontros, a construção da ideia de organizar um empreendimento que pudesse somar as pessoas que faziam parte desse grupo e comercializar os objetos artesanais elaborados. Com o apoio inicial da Coordenadoria da Mulher de São Leopoldo, as mulheres que faziam parte desse grupo (o grupo até hoje é composto somente por mulheres, mas há o entendimento de agregar qualquer ator social, independente do gênero), foram aprendendo diversas técnicas de artesanato, se capacitando e a cada formação recebida, aumentava a vontade de permanecerem unidas no grupo. Com o tempo, surgiu a possibilidade de formarem um grupo de geração de trabalho e renda, um espaço em que pudessem comercializar os produtos e aumentar a renda familiar. No início, trabalhavam na associação de moradores. Porém, esta foi extinta logo em seguida por questões internas da própria associação. Mesmo assim, elas não desistiram e os encontros do grupo passaram a ser realizados na casa de uma das associadas; e mesmo com todas as dificuldades existentes, seja por recursos econômicos, políticos, sociais e de espaço apropriado para o desenvolvimento das atividades, elas deram andamento ao trabalho coletivo. Um pouco antes de o grupo efetivar a mudança de sede, a incubadora Tecnologias Sociais para Empreendimentos Solidários, da Unisinos, realizou duas reuniões com o grupo discutindo as possibilidades de sua incubação, iniciada em 2006, e que contribuiu na formação e sustentabilidade socioeconômica do empreendimento. Assim constituiu-se o grupo Corte e Vida, hoje formado por 7 integrantes, mas que já contou com a participação de 18 associadas, todas trabalhando na perspectiva da economia solidária.

5.2 COOPERATIVA METAL

A história da Cooperativa Metal teve seu início durante a década de 90, especificamente em seu final, quando uniram-se aproximadamente 41 trabalhadores,

remanescentes dos 600 funcionários de uma antiga e falida indústria metalúrgica na cidade de São Leopoldo. Esta indústria metalúrgica, fundada em 1924, era atuante no ramo de fabricação de painéis, chaleiras, copos, caçarolas e demais utensílios de uso doméstico e industrial de alumínio. Na década de 80, estes mesmos funcionários passaram pela difícil situação de trabalhar sem ter perspectivas de receber seus salários e demais direitos trabalhistas, além de ainda conviverem com precárias condições de trabalho. Quando demitidos fossem, a dificuldade era receber seus direitos devido às rescisões de contrato.

Com o passar do tempo, a empresa realizou estudos de forma mais detalhada, visando sua real situação econômica e financeira, buscando a verificação da melhor alternativa que pudesse dar conta de pelo menos dois objetivos: garantia dos direitos trabalhistas dos funcionários e a geração de trabalho e renda aos mesmos. Neste cenário, a indústria foi vendida para outros donos, passando a ser administrada por um casal de sócios, os quais injetaram recursos de capitais dos mais diversos, desde manutenção, reforma e aquisição de novos maquinários, como também em dinheiro, normalizando as contas da metalúrgica. Com a crise que assolou o final dos anos 80 e início dos anos 90, a empresa começa a comprometer-se financeiramente. Não atenta aos processos de globalização e entrada de concorrentes, ficando à margem do mercado, a metalúrgica teve sua falência decretada em 15 de agosto de 2001, culminando com o efetivo fechamento da referida empresa, quando esta teve seus portões devidamente lacrados.

Nesta mesma data, grande número de ex-funcionários da massa falida reuniram-se em assembleia geral e optaram pela constituição de uma entidade cooperativa que abrigaria inicialmente 41 sócios-proprietários e fundadores. Evidentemente, foi um processo longo, difícil, sem recursos e com exaustivos trâmites legais para que pudessem, no ano seguinte, constituir a Cooperativa Metal, fixando sua sede junto ao parque fabril da falida empresa, sob forma de contrato de locação, recuperando os meios de produção e autogerindo a cooperativa, no município de São Leopoldo/RS. Hoje, passados 7 anos de atividades, o empreendimento conta com a colaboração de 31 sócios-proprietários cooperados e 3 colaboradores contratados como autônomos para a realização de atividades específicas de produção.

5.3 ASSOCIAÇÃO RECICLAR

No ano de 2002, alguns catadores individuais, membros de 11 famílias residentes no Bairro Vicentina, em São Leopoldo/RS, constituíram o Grupo Reciclar e o Grupo Horta Comunitária. Os integrantes do grupo são vinculados e incentivados pelo Movimento dos Trabalhadores Desempregados (MTD), da região metropolitana de Porto Alegre. Os grupos, no seu início, com o apoio do MTD, conseguiram ser cadastrados no Programa de Frentes de Trabalho da Secretaria de Trabalho e Assistência Social (STCAS) do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, por meio do qual obtiveram recursos mínimos de subsistência temporária enquanto lutavam por sua organização. Mesmo em alguns períodos em que ficaram sem receber este recurso, os grupos conseguiram se manter, mesmo em condições precárias. Porém, atualmente, o Grupo da Horta Comunitária não está operante, haja vista que existam algumas articulações para a reorganização deste grupo.

O Grupo Reciclar foi regularizado legalmente em julho de 2005, passando a se denominar Associação Reciclar. Iniciou suas atividades com 10 pessoas. Atualmente, são 25 associados.

Até abril de 2006, o grupo realizava a seleção dos resíduos num pequeno galpão cedido, de 16 metros quadrados, contando com uma balança e uma prensa. O trabalho de coleta de resíduos era realizado de forma manual, com auxílio de carrinhos de tração humana ou com bicicletas transitando pelas ruas da cidade ou em alguns pontos pré-combinados (supermercados, lojas, edifícios). Os catadores recolhiam o lixo misturado e, muitas vezes, acabavam fazendo a separação em suas próprias casas. Desta separação, resultavam materiais de baixo valor, por estarem contaminados.

Com a necessidade de entregar o local de trabalho, o grupo iniciou uma mobilização junto ao poder público. Após várias reuniões, alguns encaminhamentos e a votação na Câmara Municipal de Vereadores, a Secretaria Municipal do Meio Ambiente alugou, por tempo determinado, um galpão para o grupo trabalhar. Porém, este tempo passou a ser indeterminado, como comprovam as renovações do contrato de aluguel, realizadas em 2007 e 2008, com data de vencimento em 12 de abril de 2009. A partir do mês de maio de 2006, então, o empreendimento passou a desenvolver suas atividades em outro espaço de trabalho e, além disso, ampliou suas parcerias em função do envolvimento na coleta seletiva

compartilhada, política cuja implantação no município de São Leopoldo iniciou no final de 2005.

Destacamos que a Associação Reciclar participou ativamente da discussão do modelo de coleta seletiva para São Leopoldo, seja por meio de reuniões, seja com participações em conferências locais. O grupo apresentou ao poder público uma proposta para a coleta seletiva, discutida nos encontros promovidos pelo MTD, ainda quando se denominavam Grupo Reciclar, mas que não foi acatada. Ressalta-se o protagonismo no processo, que resultou em algumas conquistas e frustrações em relação ao modelo que foi implantado. Atualmente, o grupo recebe os resíduos sólidos dos bairros da cidade e de empresas vinculadas à coleta seletiva, que estão ingressando automaticamente na rede de cooperação para com a coleta. Estas mudanças fizeram com que os ganhos financeiros do grupo tivessem um aumento substancial. A Associação Reciclar encontra-se incubada desde fevereiro de 2005 pelo Programa Tecnologias Sociais para Empreendimentos Solidários, da Unisinos, quando ainda era um grupo informal. Por sua organização e mobilização, estes sujeitos atuam hoje em um galpão alugado mais amplo e o volume de ganhos foi ampliado em aproximadamente 100% no último ano.

Para participarem da coleta seletiva, os membros da associação receberam um treinamento, juntamente com associados de outro grupo legalmente constituído e que também trabalha com reciclagem. Foi realizada, pelo poder público, uma preparação juntamente aos recicladores para que fossem às moradias do bairro com o objetivo de desenvolver um trabalho de conscientização dos moradores para separar os resíduos.

Assim, foi instituída a coleta de porta em porta, que ocorre quando o catador vai passando de casa em casa, uniformizado/identificado e com os materiais necessários, fazendo um trabalho de educação para a reciclagem/educação ambiental e a entrega dos sacos para que os resíduos sejam separados. Dias mais tarde, ele retorna para coletar estes sacos, levando-os até o caminhão da prefeitura que distribui o material no galpão de triagem da Reciclar.

5.4 APRESENTAÇÃO DOS SUJEITOS ENTREVISTADOS

Para que se tenha um panorama tanto dos sujeitos entrevistados nesta pesquisa, como também da quantidade de informantes, segue, abaixo, o quadro de identificação dos sujeitos da pesquisa:

Sujeito*	Gênero	Idade (anos)	EES	Tempo de atuação (anos)
André	Masc	27	Metal	2 e ½
Adair	Masc	52	Metal	7
Amanda	Fem	81	Metal	7
Rosemar	Fem	55	Metal	7
Lúcio	Masc	58	Metal	7
Rinaldo	Masc	38	Metal	4
Gisela	Fem	46	Corte e Vida	4
Doraci	Fem	56	Corte e Vida	1
Ingrid	Fem	47	Corte e Vida	½
Isis	Fem	60	Corte e Vida	4
Márcia	Fem	40	Corte e Vida	4
Amanda	Fem	43	Reciclar	7
Jerônimo	Masc	28	Reciclar	7
Juliana	Fem	18	Reciclar	1 e ½
Marta	Fem	24	Reciclar	1
Marcelo	Masc	37	Reciclar	3
Magali	Fem	51	Reciclar	7
Rute	Fem	31	Reciclar	1 e ½
Carla	Fem	28	Reciclar	5
Aline	Fem	27	Reciclar	7

Quadro 06: Quadro de Identificação dos Sujeitos da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

* Os nomes são pseudônimos, a fim de preservar a identidade dos entrevistados

Este quadro nos permite um olhar sobre os sujeitos entrevistados; pois nos apresenta um panorama sobre a faixa etária destes trabalhadores e seu tempo de atuação no empreendimento, que pode acaba refletindo nas relações de liderança, outro ponto interessante de análise para pesquisas futuras. Sinaliza-se, aqui, que houve dificuldades de realização de mais entrevistas na Cooperativa Metal, por resistência dos cooperados e por dificuldades de agendamento das entrevistas com os mesmos.

Um fator que pode provocar limitações em relação à pesquisa refere-se à incidência de questões abertas, que podem trazer uma gama muito grande de possibilidades de interpretação, deixando espaço para divagações sobre o tema.

Outra limitação deste estudo aponta para o fato de que os achados não podem ser generalizados, visto que esta pesquisa decorre de um único estudo de caso. Não foram utilizados procedimentos de amostragem, pois não havia pretensão de generalização dos achados. Contudo, estes poderão servir de referência para o entendimento de outros EES, facilitando a compreensão de contextos semelhantes no campo da economia solidária. Esta pesquisa pode servir de base para estudos futuros, nas áreas de conhecimento envolvidas.

Com essas ferramentas metodológicas, espera-se uma apreensão preliminar neste texto referente ao objeto de estudo, visando atingir os objetivos propostos, contribuindo com o campo investigado e produzindo o que Boaventura de Sousa Santos (2004) chama de “conhecimento prudente para uma vida decente”, ou seja, conhecimento aliado à ética para contribuir, mesmo que modestamente, para uma sociedade mais justa e humana.

No capítulo de análise, a seguir, apresentam-se algumas reflexões iniciais sobre os dados coletados e analisados até o momento.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A compreensão das práticas de liderança e suas relações desencadeadas nos empreendimentos econômicos solidários pesquisados são de extrema complexidade, devido ao fato de que como o princípio da autogestão está intrínseco no conceito e prática da economia solidária, perceber o(s) líder(es) neste campo relacional exige dedicação intensa e permanente, para que se possam coletar dados suficientes e confiáveis de análise.

Aqui são apresentadas as análises referentes ao *corpus* de dados coletados. Para uma melhor compreensão, elaborou-se o DSC de acordo com os objetivos específicos deste estudo, separando-os em subcapítulos a seguir. Foram analisados os dados separadamente de acordo com cada objetivo específico desta pesquisa, tentando, ao final das reflexões realizadas, responder à questão-problema aqui proposta.

6.1 LIDERANÇA

A seguir, é apresentado o DSC referente à questão da liderança nos empreendimentos investigados, com a finalidade de compreender a liderança nos mesmos e o entendimento que os sujeitos têm sobre o tema.

Objetivo específico: Construir uma revisão teórica, no campo da sociologia, sobre os conceitos de liderança.		
Ancoragem: Liderança Estratégica e Autoridade		
<i>Ideia Central</i>	<i>Expressões-chave</i>	<i>Discurso do Sujeito Coletivo - DSC</i>
<i>Estar sempre à frente dos acontecimentos.</i>	<i>[...] ele está na frente de tudo, ele vai, ele decide, resolve, ele faz tudo o que tem que fazer. Depois ele passa para o grupo, é a pessoa que é a líder mesmo.</i> <i>Eu acho que o líder resolve primeiro e depois passa para o grupo [...] Às vezes também não dá tempo de conversar antes com o grupo.</i> <i>[...] o líder se preocupa com o grupo todo [...]</i> <i>[...] liderança é que tomam a frente.</i> <i>[...] a palavra liderança eu entendo que é a pessoa que faz mais movimento com as coisas, eu acho que é isso aí. Coordena mais, anda mais, [...]</i>	<i>DSC1 - Liderança é buscar informações, saber as fontes, aonde ir, saber como buscar para dentro do grupo, é saber como lidar com as pessoas, não adianta ser uma liderança pensando em si próprio. Tem que pegar, buscar as coisas melhores para nós, se preocupar com o grupo todo, e saber passar para os outros também. Eu acho assim uma liderança é uma pessoa aberta, que toma a frente, que sabe escutar, que sabe falar, que</i>

	<p><i>É aquela pessoa que tem mais poder de dizer... de dizer alguma coisa, insistir e os outros concordarem com aquela pessoa.</i></p> <p><i>Porque tem que ter uma mais que é pra frente [...]</i></p> <p><i>Entender mais aqui do grupo, [...] estar mais por dentro.</i></p> <p><i>Liderança é buscar informações, é saber como lidar com as pessoas, não adianta ser uma liderança pensando em si próprio, liderança tem que pegar, buscar as coisas melhor para nós, e saber passar para os outros também. Não ficar para si próprio.</i></p> <p><i>[...] liderança é buscar, saber as fontes, aonde ir, saber como buscar para dentro do grupo ou do bairro e não se achar no direito que é dono, aí não é liderança.</i></p> <p><i>Eu entendo que o pessoal da coordenação tem que colocar as ideias que tem ali, se tiver um problema tem que tentar e ver o que se pode fazer, e depois tem que fazer uma assembleia, mas acho que primeiro os coordenadores devem tomar as decisões.</i></p> <p><i>[...] Eu acho assim, uma pessoa, uma liderança, uma pessoa que está sempre em frente [...]</i></p> <p><i>Para mim, nenhum dos dois teriam lugar aqui no grupo, líder ou chefe. Poderia até ser líder, chefe é mais pesado... porque o líder até se preocupa com o grupo todo, já o chefe só quer mandar. Acho que é isso.</i></p> <p><i>Tem que ter um pessoal que toma a frente.</i></p> <p><i>O líder pode passar muita coisa para a gente, nos informar, para depois unir os colegas e as pessoas que trabalham com ele.</i></p> <p><i>O líder tem que ter conhecimento e amizade [...]</i></p> <p><i>É um trabalho coletivo para mim, não muda nada, ah, que ela é liderança na mesa, pra mim não muda nada, sou igual às outras pessoas, ou eu posso mais porque eu sou da coordenação. Não, eu não posso, sou igual aos outros. [...] Eu sou igual, a coordenação, a presidência, é tudo igual [...]</i></p> <p><i>É aquela pessoa que queira ou não queira, é o responsável direto pelo andamento, pelo processo da unidade ou da associação em si, com muito mais responsabilidade de trabalho pois a cobrança ela vem no momento que tu não consegue fazer o que é discutido dentro do grupo, então a cobrança vem e a gente tem que estar sempre ligado no que a gente vai buscar, porque a liderança ela tem que, como eu falei antes, não pode agradar 1, 2 ou 3 companheiros, ela tem que agradar o coletivo todo, então essa é uma responsabilidade muito grande, que nós, lideranças, assumimos quando pegamos um cargo desses. Deixar a documentação toda em dia, de buscar projetos, de ir nas reuniões, de buscar parcerias...</i></p> <p><i>Seria como a nossa coordenação então, é tipo um líder, ela está ali para coordenar. Coordenar nós, em dizer o</i></p>	<p><i>agrada o coletivo e que a gente tem que ter mais respeito porque ele representa o coletivo. O líder nos ensina, passa as informações e nos coordena.</i></p> <p><i>DSC2 - O líder está ali para coordenar nós, em dizer o que está errado, o que está certo, o que tem para ser feito diferente, tem que chamar a nossa atenção. Conduz a gente quando estamos fazendo algo errado. Tem que chamar a atenção mesmo. Ele que vai cuidar e olhar.</i></p>
--	--	---

	<p><i>que está errado, o que está certo, o que tem para ser feito diferente. No caso ela tem que liderar a gente. Conduz a gente quando estamos fazendo algo errado. Ela chama a nossa atenção.</i></p> <p><i>Acho que tem que ser assim, olha, para ser coordenador mesmo, tem que ser mais rígido. Puxar mais. [...]</i></p> <p><i>Sabe, eu acho que elas tinham que ser mais firme, puxar mais e dizer: eu sou a coordenadora e tô pedindo um favor, não que eu estou mandando, mas estou pedindo um favor para vir aqui e fazer esse favor para nós! Eu acho que isso aí são qualidades que ela deveria de ser mais rígida com a gente, e eles colocarem na cabeça que eles são coordenadores e eles têm que ser um pouco, não que estão mandando, mas que estão pedindo um favor. A coordenação tem que ser mais rígida.</i></p> <p><i>Daí ele ia atrás cuidando, ou do meu lado, me acompanhando, me ensinando. Era assim, a coordenação.</i></p> <p><i>É alguém que está à frente da gente, que a gente tem que ter mais respeito. [...] Quer dizer, eu tenho meus colegas todos, mas os coordenadores, todos eles, são um grupo, não de patrão, mas sim, alguém que nós temos que respeitar mais. Que, às vezes, tem pessoas aqui dentro que não respeitam a liderança. Eu vejo isso, cobro muito isso.</i></p> <p><i>Liderança, para mim, é isso. Respeito.</i></p> <p><i>Não aceitam. Falta pulso firme.</i></p> <p><i>Seria para quando se tem que resolver alguma coisa, trazer o pessoal para as reuniões, tem muitos aí que às vezes ficam parados e eles podem ajudar em outro setor, e o coordenador vai estar olhando isso.</i></p> <p><i>É, apenas nós falamos para o coordenador assim: olha, chega no setor, vê a produção que tem que fazer, se faltou alguém ajeitar para que não pare a produção, mais ou menos isso. Um coordenador é um encarregado ou um chefe de seção. Ele que vai cuidar e olhar. [...] então mais ou menos é isso, a função de um coordenador.</i></p>	
<p><i>Competências requeridas ao líder.</i></p>	<p><i>A gente vê, tem que mostrar, tem o segmento, tem aquela que quer participar, aquela que não se importa e não é só no dia do grupo que vem, ela está disponível qualquer hora, tem que analisar isso, tem que ser fria para analisar isso. A gente tem que ser. E ainda explicar o porquê disso.</i></p> <p><i>Pra ser um bom presidente, eu acho que o presidente não pode crescer o olho.</i></p> <p><i>Talvez o pensamento do outro seja diferente do meu, se ele é mais agressivo, se o cara não faz o que ele quer, já quer mandar embora. Agora não adianta tu querer ser patrão, a cooperativa, a lei da cooperativa é assim,</i></p>	<p><i>DSCI - Pra ser um bom líder, a relação tem que ser pacífica, uma relação aberta, de se conseguir conversar, entender a situação do companheiro. Tem que haver respeito, saber conversar, ter educação, tem que mais ouvir do que falar, ouvir bastante as pessoas e passar o que ele sabe, fazer gerar a confiança. Tem que ter conhecimento também do trabalho todo e muita calma. O patrão manda, o líder conversa,</i></p>

	<p><i>está no estatuto [...]</i></p> <p><i>Mas ele deveria ser mais enérgico. Porque ele veio aqui esses dias e não deixaram ele falar. É ruim assim.</i></p> <p><i>[...] a diferença entre uma coordenação e um patrão. O patrão vai lá, manda e tem que fazer e nós aqui procuramos passar para os coordenadores de que nada melhor do que uma boa conversa. Não adianta a gente se estressar, começar a gritar e falar mal. Isso não resolve, porque na associação somos todos sócios, somos todos iguais, ganhamos tudo igual e a relação tem que ser pacífica. Uma relação aberta, de se conseguir conversar, entender a situação do companheiro. Bom, o companheiro não está dando certo naquela função, vamos pegar aquele companheiro vamos colocar para outro lado, para ver se ele consegue melhorar a produção. Então eu sempre passo que a coordenação tem que ter uma relação aberta, dialogar com o companheiro e não sair mandando, gritando...</i></p> <p><i>[...] a coordenação deveria ser mais rígida.</i></p> <p><i>[...] não é mandar, só que tem às vezes gente ignorante que no pedir acham que a gente está mandando, às vezes dá um problema de eles acharem que a gente é mais velha e queremos mandar. Aí eu digo que não é mandar, vocês tem que respeitar as pessoas, se eu tenho um cargo de coordenadora é porque eu tenho capacidade de coordenar, eu já trabalhei em outros setores, eu já trabalhei em outro lugar que eu era a coordenadora de todas as mulheres lá, então mais ou menos eu sei como lidar aqui.</i></p> <p><i>O trabalho dos coordenadores é bom, só o que já foi citado várias vezes, [...] que os coordenadores têm que ter mais pulso [...]</i></p> <p><i>Eu acho que ele deveria ser mais forte, no sentido de ser mais duro com o pessoal, puxar mais, chegar, falar mais. Se o coordenador puxar mais o pessoal, conversar com eles, tentar colocar na cabeça do pessoal.</i></p> <p><i>Eu estou contente com o trabalho do presidente. É uma pessoa educada para falar com a gente, não grita com ninguém. Eu nunca vi; comigo, pelo menos, não.</i></p> <p><i>Ter mais respeito com as pessoas, saber conversar com as pessoas, sem ofendê-las [...]</i></p> <p><i>[...] as pessoas têm que saber se tratar com respeito, tem que ter educação, isso é uma coisa que eu sempre falei, nas reuniões eu também falo, eu acho que é isso aí.</i></p> <p><i>Tem que ter muita calma e para isso eu tenho muita calma.</i></p> <p><i>Mas a pessoa para ser líder ela tem que ter conhecimento das coisas, tem que ouvir as pessoas, acho que tem que mais ouvir do que falar, ouvir bastante as pessoas e passar o que ela sabe para as</i></p>	<p><i>explica e pede apoio.</i></p> <p><i>DSC2 - O líder tem que ter mais pulso, ele deveria ser mais forte, no sentido de ser mais duro com o pessoal, puxar mais, chegar, falar mais, conversar mais com o pessoal e exigir mais.</i></p>
--	--	---

	<p><i>peessoas, fazer gerar a confiança nas pessoas, dela com as pessoas, ela tem que ter conhecimento também do trabalho todo, acho que bastante conversa, ouvir as pessoas, tentar ver o que as pessoas estão pensando, às vezes estão descontentes aqui dentro e não falam. Saber passar para as pessoas o que ele sabe.</i></p> <p><i>[...] ele deve ter educação, tem que ter calma, ser uma boa coordenadora, mas tem que ter educação pra falar e saber o que fazer, quando tiver que falar as coisas para as pessoas, não falar em público para todos ouvirem, tem que chamar de particular e conversar [...]</i></p> <p><i>Claro, teria que ter uma pessoa que tivesse jeito em falar e conversar, mas nós fizemos reuniões, conversamos tudo numa boa, olha a coisa tem que ser assim, ser feita assim, assim e vamos colaborar. O presidente que é mais calminho, tanto é que tem certas pessoas que a gente já vai conversar com ele, olha é assim e assim, tem que ir lá conversar com elas, tu quem resolve, se elas vão fazer ou não.</i></p> <p><i>[...] que saiba falar, que saiba reunir todos, que saiba se comunicar bem, como é que diz, trabalhar bem, administrar bem, eu acho que é isso aí, uma pessoa aberta, que saiba escutar, que saiba falar, eu pelo menos entendo que é isso aí.</i></p> <p><i>[...] a coordenação que eu faço com as mulheres eu faço bem, mas eu acho que eu poderia melhorar um pouco mais em me expressar melhor com elas. Eu tenho que ter um pouco mais é de calma pra lidar mais, sabe. Pelo meu trabalho de eu ajudar elas, ensinar a elas como trabalhar [...]</i></p> <p><i>Líder tem ser educado. Eu trato os caras bem, eu procuro te falar isso que eu estou te dizendo, tratar com educação as pessoas.</i></p> <p><i>Cobrar no bom sentido [...] Conversar com a pessoa e dizer: olha, vamos fazer assim, assim, assim, para não dar prejuízo para a cooperativa, para a pessoa entender, falar com jeito. De vez em quando, a gente se desagrada e pega e sai falando: blá, blá e não sai do jeito que era para ser.</i></p>	
<p><i>Liderança compartilhada</i></p>	<p><i>Nós coordenamos as mulheres, de acordo com as encomendas, os pedidos, as reuniões que se tem que ir, as feiras. A gente organiza. Sempre passamos para elas e discutimos juntos, nada é feito sozinho, sempre em grupo.</i></p> <p><i>[...] montamos essa coordenação, 3 coordenadores na triagem, dentro do galpão, 2 coordenações na coleta, o financeiro, o secretário e eu, de coordenador geral. Daí o que eu fiz, porque a gente sabe de pessoas que já têm um tempo de trabalho e já tem a noção de como é que faz. Aí essa coordenação eu tirei mesmo olhando no trabalho de cada um, daí foi quando se teve essa ideia de tirar essa coordenação. O que eu valorizei: os mais antigos.</i></p> <p><i>[...] que ele tem que tomar a decisão com o grupo, para</i></p>	<p><i>DSC - Nada é feito sozinho, sempre em grupo. As decisões são tomadas juntamente com o grupo e o trabalho é organizado em grupo, conforme o que foi acordado. Dividimos as responsabilidades em coordenações, as quais são as mais antigas, ajudando no andamento do trabalho.</i></p>

	<p>depois coordenar as coisas. Com nós, ali, com o grupo.</p> <p>[...] sempre tem uma que opina mais, ou umas duas, que a gente sempre pede, tá certo, vamos fazer assim, se concordar, concordou, se não concordar, a gente não faz [...]</p>	
Líder autoritário	<p>[...] não, se tem algum problema, o coordenador mesmo resolve, não pede nada para ninguém [...]</p> <p>Às vezes, tem aquela liderança, mas eles não sabem conversar, dialogar, de articular, fazem tudo sozinho.</p> <p>Eles fazem, e deu.</p> <p>[...] tem uns da diretoria que não se dobram ou pedem ajuda, eles não fazem, eles não pedem ajuda! É incrível! Um dia eu cheguei e pedi se queriam ajuda, eles me disseram, não!</p> <p>Eu queria ajudar na administração. Que eu falei que eu podia ajudar. Que eu tava meio parada, que aí eu aprendia. Disseram pra mim: Não, eu não ajudo ninguém, não ensino ninguém, e eu ensinando, pra depois...</p> <p>Porque eles querem sempre estar na liderança.</p> <p>[...] ela às vezes se queixa que está cheia de serviço, mas não pede para ninguém ajudar ela.</p> <p>Tudo o que eles decidirem é feito.</p> <p>[...]mas aí eu tive que ser, como é, não severa, mas tive de fazer a minha parte de coordenadora, eu tive que explicar e colocar, e se não aceitar, eu não posso fazer nada.</p> <p>Eu acho que eles querem que fiquem sempre na mão deles, dependam deles.</p> <p>Quem está administrando é uma turminha, para te ser sincera. Tem uma coordenação aqui dentro, mas eles não passam pra gente.</p> <p>São coisas que a pessoa quer que dependam dele, fique na mão dele.</p> <p>[...] quem vai substituir? Nunca, ninguém aprendeu!</p> <p>Ele vê o que falta, o que é pra fazer nós fazemos, eu faço o que me mandam fazer [...]</p> <p>Não, somente ele, até porque ele conhece todo o processo da produção e para ter alguém que faça as cobranças, os caras podem fazer as coisas erradas e não tem quem cobre. Então tem que chegar nos caras e falar, é assim, assim.</p>	<p>DSC1 - Se tem algum problema, o coordenador mesmo resolve, não pede nada para ninguém. Ele faz e deu. Não pede ajuda, um dia eu cheguei e pedi se queria ajuda, ele me disse, não! Tem uma coordenação aqui dentro, mas ele não passa pra gente.</p> <p>DSC2 - Eu tive que ser, não severa, mas tive de fazer a minha parte de coordenadora, eu tive que explicar e se não aceitar, eu não posso fazer nada.</p> <p>DSC3 - São coisas que a pessoa quer que dependam dele, fique na mão dele. Somente ele, até porque ele conhece todo o processo da produção.</p>
Reuniões dos grupos	<p>[...] na nossa reunião mesmo que a gente faz mensal, é a reunião de prestação de contas. Quando se tem que tomar decisões é nessas reuniões.</p> <p>Tudo é decidido entre o grupo, as que estão presentes naquele dia, são as que resolvem, a maioria é a maioria, elas são quem decidem.</p>	<p>DSC – Tudo é decidido no grupo, a gente se reúne, conversamos e decidimos juntos. Cada um tem o direito de pedir uma reunião, e nelas se decide tudo e se tomam as decisões nessas reuniões. Todos podem falar o que estão achando certo,</p>

	<p><i>[...] a gente analisa tudo no grupo [...]</i></p> <p><i>[...]a gente conversou, se explicou, tudo na reunião, é assim. Qualquer dúvida que a gente tem e vê que tem alguma coisa que está errada, a gente conversa, analisa.</i></p> <p><i>Na reunião, todos podem falar o que estão achando certo, estão achando errado.</i></p> <p><i>[...] já foram feitas algumas reuniões, foi passado e colocado tudo no papel [...]</i></p> <p><i>A gente se reuniu, todas nós, conversamos e decidimos juntas de criar o grupo. Pensamos o que seria bom, o que seria de ruim, como a gente faria, e foi isso.</i></p> <p><i>E quando a gente vê que precisa de uma reunião, a gente avisa: vamos ter uma reunião séria!</i></p> <p><i>[...] a gente faz aquela reunião, de prestação de contas, divide para cada um o pouco do que entrou, o que não entrou já fica para o outro mês.</i></p> <p><i>Na reunião dá debate. Na reunião a gente bota tudo.</i></p> <p><i>Cada uma pode pedir uma reunião, não assim, só uma pessoa. Cada uma do grupo pode pedir uma reunião, [...] todas as pessoas, cada um tem o direito de pedir.</i></p> <p><i>Que nem, no caso quando eles fazem alguma reunião para decidir alguma coisa, eles pegam e me informam, quando é para comprar alguma coisa eles me informam direitinho.</i></p> <p><i>Bom, a diretoria quem convoca as reuniões, daí é colocado no papel o que vai ser discutido [...] é perguntado se aceitam ou não [...]</i></p> <p><i>Para se fazer uma reunião, tem que estar todos presentes, se não puder fazer de manhã, a gente faz de tarde, para que todos estejam presentes, aí colocamos no mural que terá a reunião para todos saberem.</i></p>	<p><i>estão achando errado, dar a sua opinião. O que é decidido nas reuniões se coloca tudo no papel para ficar registrado. Tem as reuniões mensais, de prestação de contas, e têm as outras, que são para resolver outras questões do grupo.</i></p>
<p><i>Participação em reuniões externas</i></p>	<p><i>[...] tu pode ir a Porto Alegre numa reunião? Eu posso, pois faço parte da cooperativa. Como é que eu não vou ir? Se tiver uma reunião lá, como eu já fui pra vários lugares. São Paulo, um monte de lugares eu fui.</i></p> <p><i>Eu acho assim, como elas não são líder, elas até agem como liderança porque elas é que tomam a frente. Reunião aqui, reunião ali.</i></p> <p><i>Geralmente são sempre os mesmos, alguns têm filhos em casa e têm que cuidar e geralmente sempre ficam os mesmos para ir. Mas não é que não se dá oportunidade para os outros, é porque eles não podem depois do horário.</i></p> <p><i>[...] vou a tudo o que é lugar que tem reunião. Vou e passo para as outras, tudo, tudo por escrito. Todo o lugar que tem reunião, que chamam o grupo, eu vou representando.</i></p> <p><i>Sim, nós temos que revezar. Agora nós queremos levar sempre uma diferente, mas nunca dá.</i></p>	<p><i>DSC1 – Nós temos uma escala de pessoas que vão representar o grupo nas reuniões externas, embora sejam sempre os mesmos que vão. Estamos levando outros já para aprenderem, mas se é fora do horário de trabalho, complica. Eu vou a tudo o que é lugar que tem reunião, anoto tudo e passo para o grupo depois. Não tomo nenhuma decisão sozinha, sempre passo pro grupo antes.</i></p> <p><i>DSC2 – Nas reuniões, só o presidente quem vai. Os demais da diretoria não vão para lugar algum. Eles não passam nada das reuniões, talvez para a diretoria eles digam, talvez para</i></p>

	<p><i>Eu anoto tudo, tudo e depois eu passo para o grupo em uma reunião.</i></p> <p><i>[...] tem uma escala, uma hora vai um, outra hora vai outro, tem uma escala.</i></p> <p><i>[...] é assim: esse pessoal que está na diretoria, ninguém quer ir em reunião, só o presidente quem vai. Eles não vão, para lugar algum. Ele é responsável, mas agora, os demais da diretoria não vão.</i></p> <p><i>Não passam nada, talvez para a diretoria eles dizem, talvez para o presidente, mas para o pessoal todo aí, dificilmente é passado os assuntos das reuniões.</i></p> <p><i>[...] são eles que mais vão. Lógico, eles sempre perguntam se tem mais alguém para ir junto, se é fora de horário do serviço, ninguém quer mesmo. Em dia de semana, piorou. Daí é difícil alguém querer ir, mas se é em horário de serviço, todos querem ir.</i></p> <p><i>[...] quem foi em tal reunião já pode colocar para nós o que foi falado lá, o que eles foram fazer lá, quando tem que ir de novo, quem vai, porque a gente tem que saber de tudo o que se passa.</i></p> <p><i>Nós sentamos, conversamos como foi a reunião, quem foi, como estava, eles trazem o que foi conversado.</i></p> <p><i>Não vamos mandar uma pessoa para uma reunião que vai tomar uma decisão que vai prejudicar o grupo.</i></p>	<p><i>o presidente, mas para o pessoal todo aí, dificilmente é passado os assuntos das reuniões.</i></p>
<p><i>Desinteresse nas reuniões</i></p>	<p><i>[...] a grande maioria não concorda, mas eles não falam. Eles não chegam numa assembleia e falam [...]</i></p> <p><i>A assembleia é majoritária, a assembleia tem poderes para decidir. E não adianta pedir uma assembleia que eles não vêm.</i></p> <p><i>E aqui também, na época de ser escolhido o conselho fiscal, uma nova diretoria, ninguém quer assumir, aí depois só ficam sempre aquele grupinho que é quem sempre assume, os outros que nunca querem assumir nada, chamam de panelinha.</i></p> <p><i>[...] fizeram a assembleia, veio só o presidente e o resto não veio.</i></p> <p><i>Eu acho que se deveriam conscientizar mais o pessoal para vir nas reuniões, pois o que é difícil é trazer eles para as reuniões.</i></p> <p><i>[...] tem pessoas aqui que nem sabem para que sirva uma reunião e muito menos se já chegaram a vir. Não se interessam e nem sabem se comportar numa reunião [...]</i></p> <p><i>Nas reuniões sempre tem alguns que não vem. Até na assembleia geral, que é feita sempre em março, tem dois que é difícil vir.</i></p> <p><i>[...] a gente teve uma reunião [...] só veio o presidente da diretoria, o resto não veio. O pessoal de baixo não veio. Então, eu achei uma falta de educação. Falta de companheirismo e de cooperação.</i></p>	<p><i>DSC – A assembleia é majoritária, a assembleia tem poderes para decidir. E não adianta pedir uma assembleia que eles não vêm. Ninguém quer assumir responsabilidade. Eu acho que se deveriam conscientizar mais o pessoal para vir nas reuniões, pois o que é difícil é trazer eles para as reuniões. Não se interessam e nem sabem se comportar numa reunião, isso é uma falta de educação e de cooperação.</i></p>

<p><i>Participação nos processos do EES</i></p>	<p><i>Mas com todo mundo foi decidido.</i></p> <p><i>[...] têm outras que não podem ir e seguido a gente coloca nas reuniões se tem alguém que quer ir nas reuniões.</i></p> <p><i>[...] a gente está treinando, tirando aquele medo, porque as pessoas têm medo de ir para uma reunião, estamos treinando, falando o que outros fazem [...] e aí a gente já começamos a formar mais uma para ir junto.</i></p> <p><i>Sim, claro. Tem que participar. Isso é uma coisa que eu aprendi muito. É por isso que hoje em dia eu sou conhecida, [...] A gente já nota por causa da participação.</i></p> <p><i>Mas as outras já estão preparadas para participar nos nossos lugares.</i></p> <p><i>Eu não faltei nenhuma reunião.</i></p> <p><i>Todas estão participando.</i></p> <p><i>A gente também ajuda aqui.</i></p> <p><i>Foram todos juntos.</i></p> <p><i>Sim, participei na venda dos ingressos.</i></p> <p><i>Ah, eu fui bem recebida, todos ficaram muito contentes, cheguei ali, comecei a participar, me receberam bem.</i></p> <p><i>Gostei, nós trabalhamos direto de segunda à sábado [...]</i></p> <p><i>Ah, a negociação eu acho legal, porque nós fizemos todos juntos, não é?</i></p> <p><i>[...] foi com todos juntos, a gente se reuniu e decidiu o que fazer [...]</i></p> <p><i>Qualquer um pode falar. Como se eu faço errado, me chamam a atenção, é a mesma coisa quando que passam errado em outra seção e vem para mim, eu falo, chamo a atenção [...]</i></p> <p><i>Não é só para mim isso aqui, a responsabilidade é de todos.</i></p> <p><i>[...] todos têm que pensar no trabalho aqui dentro, pois isso aqui não é só meu, é de todos os associados.</i></p>	<p><i>DSC – Claro, tem que participar de tudo. Nós fizemos tudo junto, participamos de tudo. Ainda têm alguns que têm medo, não participam, mas é importante participar. Mas aos poucos se melhora isso. Quando eu entrei no grupo, já comecei a participar e não falto às reuniões. Todos têm que pensar no trabalho aqui dentro, pois isso aqui não é só meu, é de todos os associados.</i></p>
---	---	---

Quadro 07: DSC – Compreensão por parte dos associados sobre a liderança

Fonte: Fontes da Pesquisa

Iniciando as análises dos dados, debruçando-se sobre a primeira IC – *Estar sempre à frente dos acontecimentos* – percebe-se que, pelos dados coletados, os trabalhadores que ocupam posições de liderança têm um entendimento de que eles/as é que vão buscar a organização efetiva do empreendimento, dar suporte ao grupo e montar as estratégias iniciais para a solução dos problemas. Na expressão do DSC1 “[...] saber as fontes, aonde ir, saber

como buscar para dentro do grupo, é saber como lidar com as pessoas, não adianta ser uma liderança pensando em si próprio [...]”, analisa-se que a percepção do líder é aquele articulador, conectivo, articulador entre os atores sociais, que pode ser interpretada à luz dos conceitos de Moscovici (1991), de que a comunicação e o consenso entre os sujeitos no âmbito dos grupos sociais requer tempo, participação e articulação, além de contribuir na execução da gestão do empreendimento de economia solidária, cujo projeto metodológico e conceitual enfatiza a importância da autogestão (GAIGER, 2004a). As evidências empíricas apontam para a prática de uma liderança a ser regida em simetria com os sujeitos associados, como uma relação de cuidado e zelo perante o outro atendendo às demandas do coletivo, contrapondo a lógica da dominação (COHN, 2001). Neste sentido, esta forma de exercer a liderança permite maior grau de coesão do grupo e contribui para a elaboração do entendimento da liderança solidária, na perspectiva do trabalho autogestionário e propulsor da autonomia dos sujeitos.

Uma perspectiva analítica que pode ser pensada é referente à confiança estabelecida ao líder, de que ele estará à frente das decisões e dos recursos do grupo, objetivando estratégias e articulações possíveis, discutindo posteriormente com o coletivo as ações pensadas. O trecho do DSC1 “[...] *uma liderança é uma pessoa aberta, que toma a frente, que sabe escutar, que sabe falar e que a gente tem que ter mais respeito [...]”*, corrobora com esta percepção, juntamente com os estudos teóricos de Moscovici (2003) e Senge (2004), bem como fortalece a teorização da competência comunicacional necessária para o exercício da liderança. A habilidade da comunicação tem sido objeto de estudo em pesquisas nos últimos anos, contribuindo para que as organizações e os gestores começassem a colocar a questão do sentido e das significações existentes nas trocas simbólicas (BOURDIEU, 2007), e mesmo em todos os aspectos da vida coletiva. Para os empreendimentos analisados, esta questão está ainda imatura, conforme as observações de campo realizadas, cujo ponto nevrálgico é constituído pelos canais de comunicação fragilizados, desuniformes, incipientes. Nenhum caso apresentou um canal efetivo de comunicação, como, por exemplo, um mural de informações que pudesse apresentar elementos pertinentes à gestão e organização do empreendimento e que fortalecesse o papel da liderança, no sentido de que os sujeitos envolvidos possam participar das diversas instâncias do EES. O canal de comunicação da liderança é o verbal, praticado nas reuniões que os empreendimentos investigados realizam, fragilizado por atas escritas por uma pessoa responsável pelo grupo, no sentido de que o grau

de estudo de quem redige a ata é deficitário e nem todas as informações das reuniões constam nas atas, ficando na memória de quem participou da reunião. Esta análise é proveniente dos dados documentais coletados, auferindo que há uma reincidência constante de nomes específicos que lançam luz, ideias para a solução de problemas que os empreendimentos sofrem no seu cotidiano de trabalho.

Percebe-se que, nessa verificação, há, sim, sujeitos em destaque que contribuem para as tomadas de decisão e coordenação, sendo referência dentro do grupo e assumindo papéis legitimados de liderança, contribuindo para com o trecho do DSC1 *“O líder nos ensina, passa as informações, e nos coordena”*. Outrossim, interpreta-se que compete ao líder a responsabilidade da aprendizagem coletiva, defendida por SENGE (2004), ensinando aos envolvidos no grupo de trabalho como se podem executar as ações, aprender com os companheiros, num processo contínuo de permutas sociais e perceptíveis no DSC1. A liderança nos empreendimentos é de suma importância para a elaboração de estratégias de gestão, articulando os associados e almejando melhores condições socioeconômicas no contexto em que estão inseridos.

Ainda partindo do entendimento da liderança, pelo DSC1 percebe-se que o líder tem o papel acentuado de coordenação (MAILHIOT, 1991), no sentido de que cabe a ele a tarefa de buscar as informações necessárias para as tomadas de decisão; sendo este um ponto contraditório no âmbito da economia solidária, que tem como pressuposto a autogestão. Contudo, grupos minoritários, heterogêneos e díspares tendem a desenvolver inconscientemente a referência a uma determinada pessoa que possua certas habilidades tais como comunicação, transparência, experiência e conhecimentos para que ela seja, então, coordenadora do grupo. Mas, para o líder desenvolver-se neste contexto, ele dependerá do próprio grupo no qual ele está inserido e confiante do seu ato de liderar, como também será necessária a condição indispensável à formação da solidariedade, que é a socialização dos indivíduos: que eles ocupem a mesma posição na relação, que participem na mesma identidade coletiva (BAJOIT, 2006).

Um dado interessante observado nas visitas de campo, bem como à luz do DSC2 *“o líder está ali para coordenar nós, em dizer o que está errado, o que está certo, o que tem para ser feito diferente, tem que chamar a nossa atenção”*, diz respeito ao trabalho autogestionário. Já que a teorização parte da ideia de que todos possam participar nas atividades relacionadas ao empreendimento, faz-se aqui uma provocação: por que se precisa

de uma pessoa para coordenar o grupo? Será que é possível um trabalho puramente autogestionário? As evidências empíricas sinalizam que não. Há, sim, a necessidade de um líder, um coordenador, alguém que regule as atividades dentro do grupo e direcione, com os sujeitos envolvidos, os caminhos a serem percorridos e as metas almejadas. Há uma possibilidade de articulação imediatista do próprio grupo de legitimar este líder, o que pode indicar reflexos de práticas antes vividas pelos sujeitos no mundo do trabalho no qual já atuaram, principalmente se há resquícios dos modelos de gestão fordistas de trabalho, centralizados na tarefa e enraizados a esses paradigmas. Todavia, o líder pode promover a autonomia coletiva, se este está aberto ao modelo de trabalho da economia solidária, motivando seus pares a mudarem seus padrões cognitivos que ainda possam estar enraizados aos modelos mentais antes vividos (SENGE, 2004). Sob esta interpretação, acredita-se que esta possa ser uma resposta plausível à contradição de que se tenha de ter uma pessoa para coordenar, para dizer o que tem de se fazer e ter a responsabilidade de conduzir o grupo no trabalho coletivo. Mas, o verdadeiro desafio do líder é desenvolver de forma pedagógica os sentidos da autogestão e construir a identificação coletiva com os envolvidos no grupo, partindo de um diagnóstico aprofundado dos interesses e objetivos individuais de cada associado para, a partir disso, projetar o(s) objetivo(s) comum(s) a todos, almejando a identidade coletiva do empreendimento.

Outro ponto analítico a ser considerado diz respeito ao trecho do DSC2 *“Ele que vai cuidar e olhar”*, uma fala coletiva que expressa poder ao líder, na perspectiva foucaultiana. Será este o sentido da liderança na economia solidária? Evidentemente que não, pois se esta fosse a lógica teórica, não se falaria em autogestão; mas sim, em dominação e regulação. As ambiguidades presentes nas práticas de autogestão convergem em certas medidas para esta problemática do poder, da necessidade de se ter alguém no comando, dos sujeitos terem alguém que os vigie e controle-os, frutos de um processo de apropriação da cultura de dominação e regulação até então vivenciada; sendo extremamente difícil a ruptura desse modelo mental. Cabe aos sujeitos atuantes na economia solidária repensarem suas práticas em busca de outras formas de organização do trabalho que não estejam embasadas no entendimento do controle; e reforça-se aqui a dialética da gestão, no entendimento de que se faz presente a necessidade de um representante do grupo, de alguém que coordene e conduza os processos de evolução e crescimento coletivo, como também a ativação dos conceitos e práticas da autogestão.

De acordo com a segunda IC – *Competências requeridas ao líder* – observa-se, novamente, a importância do diálogo entre os sujeitos do empreendimento, haja vista que o trabalho coletivo tenderá a obtenção de maior êxito se a comunicação das informações sobre a saúde empreendedora e solidária estiver acessível a todos, além da preocupação do líder de potencializar a cultura do diálogo no grupo. Esta afirmação está expressa no trecho DSC1 “[...] *saber conversar, ter educação, tem que mais ouvir do que falar, ouvir bastante as pessoas [...]*”. Esta tarefa é um desafio ao líder, no sentido de que a ele requer, antes de promover esta cultura, a competência de ser um bom comunicador e possibilitar o acesso ao diálogo. Líderes centralizadores de informações e com dificuldades de articulação do consenso no grupo tendem a prejudicar o andamento da autogestão e partir para uma relação de dominação e de poder perante seus pares (COHN, 2001, FOUCAULT, 2002).

Outro trecho do DSC1 – *“Tem que ter conhecimento também do trabalho todo e muita calma”* – leva a interpretar a necessidade de se ter experiência para a realização da liderança, além de conhecimento sobre o trabalho a ser desenvolvido por ele. À luz das discussões sociológicas de Bajoit (2006), estes pontos são afirmações das identidades individuais em processos relacionais de trocas de permutas entre os sujeitos de um grupo de trabalho, cujo objetivo final é o alcance da ação coletiva, alicerçada em bases de conhecimentos individuais que, somados, atingem objetivos maiores, concretos e comuns a todos os envolvidos. Esta interrelação social faz com que os sujeitos analisem seus companheiros e sinalizem quem poderá ser o líder do grupo, que muitas vezes são testados pelos demais a fim de se auferir a potencialidade do mesmo, além de verificar competências em outros sujeitos que possam também exercer atividades de liderança no grupo, promovendo dinâmicas de avaliação e afirmação constantes. Nas observações realizadas durante o trabalho cotidiano dos empreendimentos, foi unânime a presença de jogos e disputas de autoridade, (re)afirmando suas competências, potencialidades, frustrações em relação ao outro e, principalmente, na construção da identidade individual de cada sujeito dentro do grupo. O entendimento aprofundado desta discussão das relações sociais e identidades será desenvolvido mais adiante.

Continuando na verificação das competências, outro dado importante surge em relação a outro trecho do DSC1 – *“O patrão manda, o líder conversa, explica e pede apoio”*. Esta é a chave analítica que merece atenção, pois na economia solidária não se faz presente a figura do patrão ou chefe; todos são sócios e um dos princípios é o igualitarismo. A figura do

patrão ou chefe está presente nos modelos de gestão empresarial, fruto do capitalismo e da apropriação da mais-valia (IANNI, 1982), estando o lucro concentrado na mão do detentor dos meios de produção. Em contrapartida, a economia solidária subverte a lógica do capitalismo e configura a apropriação coletiva dos meios de produção aos associados, bem como a gestão do empreendimento.

Sendo o processo igualitário, conseqüentemente todos poderiam exercer as atividades inerentes ao empreendimento; contudo, as competências que cada um possui diferenciarão um indivíduo do outro, e na soma das diferenças obtêm-se um projeto coletivo de geração de trabalho e renda para os sujeitos excluídos do mundo do trabalho, como o caso da economia solidária. Nota-se, nesse sentido, que as competências que cada integrante do empreendimento possui, ou que tem maior facilidade em desenvolver, tendem a apontar quem será líder ou assumirá outras atividades da proposta de trabalho de cada EES. Nos casos investigados, os atuais coordenadores possuem competências que contribuem na execução da liderança, como experiência, comunicação, conhecimento do trabalho, nível educacional (o que é um entrave nos empreendimentos, pois muitos não são alfabetizados ou possuem baixo grau de estudo), etc. No entanto, o que mais está presente no entendimento da liderança nos EES é o que diz respeito à forma de conduzir o trabalho coletivo. É preciso que estejam presentes, no líder, os princípios da economia solidária e a forma de execução das atividades do grupo, descentralizando os processos de trabalho, de gestão, de responsabilidades e respeito ao sócio. Além disso, o líder deve saber falar com autoridade, no sentido de se comunicar de forma eficiente e agregadora, não assumindo práticas de poder e dominação.

Mais uma vez, as contradições são presentes no DSC2 que sugere: *“O líder tem que ter mais pulso, ele deveria ser mais forte, no sentido de ser mais duro com o pessoal, puxar mais, chegar, falar mais, conversar mais com o pessoal e exigir mais”*. Uma interpretação plausível para este discurso diz respeito às experiências anteriores dos trabalhadores, atuando em empresas, cujas relações de dominação e chefias faziam-se presentes em suas vidas, sendo controlados e regulados constantemente – reflexos do trabalho fordista estruturante do comportamento social dos trabalhadores. De acordo com as investigações de campo e nas atas analisadas, as evidências empíricas reforçam o DSC2 no sentido de que há muitas repetições sobre a questão do comando, da exigência e do controle a ser feito por uma ou mais pessoas dentro do grupo para manter a coesão grupal e a racionalidade empreendedora; caso contrário, como é entendido pelos atores sociais investigados, o grupo direciona-se apenas para o

solidarismo, na perspectiva de encontros de pessoas que vêm para conversar, se divertir, buscando um sentido de entretenimento no trabalho e prejudicando a evolução do empreendedorismo. Mas, as relações sociais dos sujeitos podem, sim, ser propulsores de aumento de produtividade. No entanto, se cada associado souber os limites e os momentos para estas relações acontecerem e tiver isso em mente, internalizado, o discurso pode ser diferente, trazendo a liderança solidária compartilhada para a discussão nos empreendimentos, além de os próprios associados poderem realizar o “controle” do grupo e do cotidiano de trabalho.

Contribuindo para o entendimento da liderança na economia solidária, a terceira IC – *Liderança compartilhada* – apresenta o cerne da problemática do fenômeno da liderança nos empreendimentos autogestionados. O trecho do DSC “*Dividimos as responsabilidades em coordenações*” elucida a questão da necessidade de se compartilhar as tarefas e cargos de liderança com outros sujeitos, que podem contribuir na execução das atividades do empreendimento, desenvolvendo a lógica da cooperação e solidarismo; descentralizando funções e promovendo a participação dos associados nas atividades do grupo, sejam elas produtivas ou administrativas. Contudo, salienta-se que mesmo havendo esta divisão em coordenadores, as observações de campo retrataram que ainda há uma centralidade na figura de um líder que defende os interesses interpessoais dos membros do grupo (MAILHIOT, 1991).

Nos casos investigados, nota-se esta prática, embora seja desempenhada em medidas diversas e em graus distintos de um grupo ao outro. Contudo, a representação social do líder que auxilia no alcance das metas coletivas e defende os interesses dos sócios está diretamente ligada às experiências já vivenciadas por estes sujeitos, sendo legitimada pelos sócios com base nas histórias de vida, além das competências que os mesmos demonstram e aprimoram a cada prática de trabalho efetivada nos empreendimentos, construindo gradativamente o seu “terreno” (grupo social), no qual está inserido (LEWIN, 1978). Outro ponto que merece atenção é o trecho do DSC “*nada é feito sozinho, sempre em grupo [...]*”, que traduz a necessidade de interação dos associados para a gestão e coordenação do empreendimento, não sendo apenas uma pessoa que dita as regras e normatiza o trabalho; mas sim, que todos sejam responsáveis pelo funcionamento do grupo. Compartilhar as atividades inerentes ao trabalho coletivo permite promover o aprendizado e a aquisição de competências por meio das trocas e das experiências que os sujeitos vivenciam coletivamente. Dessa forma, evita-se a

concentração de autoridade e poder na figura de um líder, dividindo as responsabilidades e promovendo a associação, e não a cultura da subordinação, expressamente presente nos modelos capitalistas de produção.

Tendo em mente que as mudanças paradigmáticas no âmbito das relações sociais nos territórios de trabalho coletivos possuem dinâmicas diferenciadas de acordo com cada indivíduo, é possível inferir que os processos de amadurecimento e de apropriação de uma nova forma de trabalho requerem tempo para que se percebam sinais positivos de mudança para a práxis da liderança solidária compartilhada. A quarta IC – *Líder autoritário* – corrobora esta reflexão, pois se analisa no trecho do DSC1 “*Se tem algum problema, o coordenador mesmo resolve, não pede nada para ninguém*” que ainda está presente a tradução de um modelo weberiano de dominação burocrática, centrada no cargo, na função atribuída ao líder; e este, cristalizado em modelos mentais que o direcionam ao exercício do poder, do comando e do controle (FREUND, 1987; FOUCAULT, 2005). Esta postura de liderança é contraditória no sentido do trabalho autogestionário; contudo, reflete o entendimento dos discursos anteriores que salientavam a necessidade de uma postura de comando, de segurança, de força. Pode-se ler nas entrelinhas do DSC que os indivíduos desta pesquisa precisam de alguém que direcione suas práticas coletivas de trabalho, passando ao líder as responsabilidades globais do grupo. Muitas vezes, durante a realização das observações de campo, foram identificados estes signos que traduzem essa questão, como: a centralidade das tomadas de decisão para a coordenação; o maior tempo de fala nas reuniões; as propostas de soluções partem também da coordenação; dentre outras evidências.

Interpretando o DSC2 “*Eu tive que ser, não severa, mas tive de fazer a minha parte de coordenadora, eu tive que explicar e se não aceitar, eu não posso fazer nada [...]*” a questão da solidariedade mecânica de Durkheim pode ser pensada no sentido de que a coordenação está ali como a figura do pai, que organiza e coordena a família – aqui, no caso, o grupo – e que, caso o entendimento da explicação não tenha resultado, a coordenação não faz nada para melhorar, como ocorre em muitas famílias. Pensando na solidariedade mecânica, na qual os pais se posicionam como detentores do poder legitimado por eles, mas não pela família, os seus filhos não legitimam a necessidade da obediência. Nos grupos investigados, esta analogia pode ser aplicada, haja vista que o discurso traduz esta situação de que os indivíduos não se percebem como inseridos num coletivo; mas sim, como seres isolados, independentes e que, em muitos casos, há a presença de familiares trabalhando

dentro do empreendimento, aquém de uma possível solidariedade orgânica, fruto das diferenças sociais, já que são essas diferenças que unem os indivíduos pela necessidade de troca de serviços e pela sua interdependência (RODRIGUES, 2001; BAJOIT, 2006).

Outra questão interessante é a racionalidade da dominação expressa no DSC3 “*São coisas que a pessoa quer que dependam dele, fique na mão dele [...]*” entendendo a dominação política e simbólica de Marx, cuja detenção do conhecimento e das articulações com outras esferas sociais estabelece um status dentro do empreendimento, promovendo que surja na consciência dos associados a concepção do líder como a instância última de decisão sobre os destinos dos que vivem imersos na tessitura da organização social comunitária (GERTZ, 1994). Contudo, há a discussão no seio dos empreendimentos em referência à essa questão à luz da dominação que recebem, partindo para outro olhar sobre a atuação dos coordenadores; articulando formas de organização do trabalho e de participação em variadas instâncias do trabalho associativo intentando transcender a este modelo de controle e dominação, muitas vezes imposto pelos próprios líderes. Outra interpretação possível de ser empenhada é a caracterização do DSC3 como uma relação direta da dominação racional-legal weberiana, que compreende que a centralidade do poder desencadeado pela aquisição de um cargo no EES, por meio de assembleia, pode difundir processos de autoridade no líder; indo de encontro à proposta da liderança compartilhada. Todavia, a prática da realização de reuniões auxilia nas tomadas de decisões e sinaliza melhoras nas atividades dos grupos, o que será discutido a seguir.

A quinta IC – *Reuniões dos grupos* – fortalece a relação social entre os associados nos empreendimentos de economia solidária. O trecho do DSC “*Tudo é decidido no grupo, a gente se reúne, conversamos e decidimos juntos [...]*” demonstra o potencial de articulação das informações dos grupos, participando das atividades de gestão e contribuindo para a autogestão do empreendimento (GAIGER, 2004a, VERONESE, 2004). Este formato de organização do trabalho oportuniza o dinamismo do grupo e aumenta o grau de participação, que, conforme Lewin, aumenta a segurança dos indivíduos em relação ao grupo que pertencem, seu (re)conhecimento e interação social frente às demandas do trabalho autogestionado. Para que os laços sociais se fortaleçam, o líder assume o papel de catalisador na resolução das relações interpessoais, entendendo as dinâmicas do grupo e as estruturas sociais que estão presentes no empreendimento, atingindo uma postura de liderança democrática (LEWIN, 1978). O trecho do DSC “[...] *Tem as reuniões mensais, de prestação*

de contas e têm as outras, que são para resolver outras questões do grupo” demonstra que a efetividade das reuniões terá sua frequência percebida de acordo com a maturidade do grupo, que, segundo Lewin, é umas das variáveis que se soma à sociedade global em que o grupo se insere, à natureza da tarefa a executar e à personalidade dos membros que constituem os grupos de trabalho (MAILHIOT, 1991).

Nos casos dos empreendimentos aqui investigados, todos possuem claramente a natureza da tarefa por eles desenvolvida. As tomadas de decisão são discutidas anteriormente em reuniões, observando as diferentes opiniões para se objetivar um consenso, o que é presente nos empreendimentos investigados; contudo, em certa medida, nas observações realizadas no campo da pesquisa nota-se que certas decisões são tomadas informalmente, no sentido de não entravar a condução do trabalho exercido. Mas muitas vezes, são decisões que mereciam uma análise anterior, com todo o grupo participando, para que os valores da economia solidária fossem praticados, e o sentido do trabalho coletivo respeitado. Durante as observações de campo, essas atitudes são nitidamente percebidas e praticadas por sujeitos que não possuem cargo de direção nos empreendimentos; sendo questionados pelos outros cooperados. No entanto, pelo exercício da autoridade que desempenham esses indivíduos, acabam desenvolvendo um direito legítimo – que, ressalta-se aqui, não é legitimado dentro dos empreendimentos – de exercer o papel de chefes. Estes indivíduos comandam o grupo, ordenam as tarefas, as atribuições a cada um dos associados, decidem sozinhos o que fazer e intentam a prática da dominação tradicional weberiana, como se pode refletir que são os pais dos associados (seus filhos). Líderes, nestes momentos, passam longe do plano conceitual. Ao abordar estas questões com estes sujeitos, durante as observações, percebe-se que são reflexos de outros trabalhos praticados, cujos modelos mentais ainda estão internalizados em suas práticas de trabalho e relacionamento.

Analisando a sexta IC – *Participação em reuniões externas* – nota-se uma ambiguidade presente nos discursos dos sujeitos entrevistados, que externaram anseios de que se priorize uma rotatividade de representações dos empreendimentos analisados em reuniões externas e, ao mesmo tempo, uma centralidade nesta prática representativa. Nesse sentido, o interesse dessa representação centralizada pode ser questionado: se o representante quer legitimar o seu papel político ou se está interessado na ação coletiva e defensora de necessidades comuns a todos os integrantes do grupo, pensando como uma identidade coletiva e não individualizada. O trecho do DSC1 “*Nós temos uma escala de pessoas que vão*

representar o grupo nas reuniões externas, embora sejam sempre os mesmos que vão. Estamos levando outros já para aprenderem, mas se é fora do horário de trabalho, complica [...]” traduz o entendimento de iniciativas de interação social e política nos empreendimentos; contudo, a participação dos cooperativados está aquém do esperado, principalmente se tomarmos Lewin como chave para uma reflexão na questão dos limites do grupo e na construção da confiança para a efetiva participação nas dinâmicas dos grupos. Por mais que um indivíduo esteja atuante nas práticas grupais, se ele não se sentir confiante e entender que o seu limite é restrito ao território onde o grupo desenvolve suas atividades, ele não irá expor-se em reuniões de representação, além de não querer prejudicar o próprio empreendimento.

Foram observadas as seguintes falas nos diários de campo: *“Eu participo da reunião, como ouvinte, como secretário, trago tudo para nós decidirmos aqui, não decido nada lá; Eu não estou preparado para representar o grupo, deve ir quem sempre vai; tenho vontade de ir, mas não sei o que fazer lá nem como resolver alguma coisa; eu não vou para não prejudicar o grupo; etc.* Estes discursos reforçam o entendimento de que há a necessidade de se ter espaços pedagógicos legitimados pelo grupo, como as próprias reuniões, no sentido de formar novas representações para os empreendimentos investigados e fomentando o sentido da identidade coletiva, descentralizando as funções e integrando os sujeitos nas esferas políticas, sociais e econômicas dos empreendimentos. O líder novamente é responsável em motivar e incentivar as pessoas a aderirem às lógicas coletivas de trabalho, não ficando apenas enraizados em lógicas individualizadas e promoção da educação cooperativa.

Outra questão a ser analisada é pertinente à comunicação, que de acordo com o trecho do DSC2 *“Eles não passam nada das reuniões, talvez para a diretoria eles digam, talvez para o presidente, mas para o pessoal todo aí, dificilmente é passado os assuntos das reuniões”* reforça o que já havia sido apresentado aqui na questão da percepção da identidade e engajamento coletivos. Além disso, pode ser um *déficit* de entendimento dos princípios da economia solidária e de falhas nos canais de comunicação dos empreendimentos, gerando desinteresse, individualismo, resistência a mudanças, dissenso ao invés de consenso, e outras mazelas que possam prejudicar a saúde empreendedora e social. Por estas razões, pode-se iniciar o entendimento da próxima ideia central que será analisada a seguir.

A sétima IC – *Desinteresse nas reuniões* – justifica, em certa medida, o que foi desenvolvido anteriormente, no sentido da percepção da importância da participação dos associados nas reuniões dos empreendimentos. Segundo o trecho do DSC *“[...] E não adianta*

pedir uma assembleia que eles não vêm. Ninguém quer assumir responsabilidade [...]” os indivíduos percebem o seu trabalho apenas como força produtiva, na execução da tarefa, seguindo o modelo mental fordista de produção (ANTUNES, 2007), enraizado a essa lógica, e não percebem a questão da importância da participação em reuniões, potencializando a democracia necessária nos EES. Salienta-se que há momentos em que não há adesão às reuniões; outros momentos há maior participação, o que pode ser reflexo de lógicas individuais (BAJOIT, 2006) em jogo, de acordo com as pautas das reuniões; bem como possibilidades de avaliação das atividades promovidas pelo grupo. Por exemplo: meu desempenho pode ser avaliado e não estou preparado para receber o retorno do grupo. Estas questões aparecem nas observações realizadas, que por eventualidade de uma reunião de avaliação do trabalho do empreendimento, mais de 50% dos associados não compareceram à reunião. Nos 3 empreendimentos investigados, ocorreu a mesma situação; salientando-se que, por mais que os coordenadores enfatizam a necessidade da reunião, intentando a liderança democrática (MAILHIOT, 1991), as reuniões foram prejudicadas por causa da ausência de alguns integrantes.

Além disso, segundo Kernberg (2000), os indivíduos são pressionados pelos outros a tomar decisões, como participar das reuniões e contribuir na resolução dos problemas da vida coletiva; e que, não havendo a adesão de todos nos ritos estabelecidos, como no caso das reuniões, os líderes são forçados a serem detentores do poder de decisão final, atribuindo, dessa forma, perspectivas de dominação legal weberiana e de poder foucaultiano, o que ocasiona o distanciamento das práticas de autogestão e cooperação na perspectiva da economia solidária. Os próprios indivíduos promovem esse tipo de gestão, por meio das suas relações sociais estabelecidas entre os associados. A interpretação plausível de ser expressa sobre este trecho do DSC é de que existe a presença das permutas contraditórias, cujo interesse é o de destruir a relação, quebrar as regras ou fugir (BAJOIT, 2006). Essas permutas surgem por variados motivos, mas o mais expressivo é quando o indivíduo está insatisfeito com a relação social e não consegue estabelecer o equilíbrio na permuta, o que gera a contradição. Então, estes passam a realizar ações contrárias, como a ausência nas reuniões, o que pode não ser um simples desinteresse, mas sim, um possível sinal de protesto contra a execução das atividades globais do EES, ou de algum associado em específico. As permutas contraditórias não são de todo negativas, mas podem ser se não houver a avaliação, o diálogo

e o consenso necessário no grupo, a fim de se restabelecerem as permutas complementares entre os atores de um grupo social.

A oitava IC, relativa à *Participação nos processos do EES*, demonstra uma das formas de relações de trabalho nos empreendimentos investigados. No DSC, isso se expressa claramente, de acordo com o trecho “[...] claro, tem que participar de tudo. Nós fizemos tudo junto, participamos de tudo”. A participação é um dos princípios da economia solidária, do cooperativismo e da autogestão (SINGER, 2002; GAIGER, 2004a). Os EES investigados tendem a subverter as lógicas do capitalismo e da heterogestão, no sentido de que todos tenham acesso às atividades relacionadas ao trabalho coletivo. Contudo, conforme o trecho do DSC “[...] Ainda têm alguns que tem medo, não participam, mas é importante participar [...]” constata-se a ambiguidade da participação nos EES, haja vista que no discurso dos entrevistados está exposto que todos participam, embora há alguns que não participam muito, o que reforça as observações de campo realizadas que evidenciam poucas práticas desta atitude – que, em certa medida, nem são percebidas, ficando a cargo de uma minoria que se sobressai pela habilidade comunicacional de conduzir suas ideias e provocar um “consenso manipulador”, prática esta avessa às teorizações de Moscovici.

Uma crítica reflexiva é discutida nesta questão da participação, tomando por base teórica defendida por Jesus et al (2004), cujos autores defendem a ideia da participação operacional subjetiva, que está no entendimento da identificação pessoal do indivíduo dentro do grupo de economia solidária. O DSC apresenta uma dimensão que ainda está em busca de esclarecimento, pois se os sujeitos possuem medo de participar no grupo, como podem pensar a concretização da identidade individual ligada à identidade coletiva? A participação é de suma importância para que haja um grupo coeso, unido e para o alcance de objetivos comuns. Nos EES investigados, a participação operacional objetiva, que é a participação em reuniões, tomadas de decisão e execução das atividades nos empreendimentos (JESUS et al, 2004) considera-se em nível aceitável, de acordo com as observações realizadas; contudo, no DSC, há contradições, haja vista que muitos associados não participam das reuniões e, em alguns momentos da vida cotidiana dos empreendimentos, ocorrem faltas e ausências na execução do trabalho por parte de alguns. O trecho do DSC “Quando eu entrei no grupo, já comecei a participar e não falto às reuniões [...]” auxilia no entendimento de que há indivíduos atuantes nos empreendimentos e que, de alguma forma, têm a consciência do processo coletivo de trabalho, tornando-se motivadores e lideranças informais que cooperam para que o trabalho

evolua de forma gradativa e sistemática, almejando a sustentabilidade socioeconômica dos empreendimentos investigados.

Refletir e interpretar os dados coletados para o entendimento sociológico da liderança no campo da economia solidária é um fenômeno complexo e com constantes nuances de análise de suas ações e forças que passam pelos indivíduos envolvidos. Pode-se constatar que valores e competências são necessários para as práticas da liderança com autoridade, além da necessidade da liderança de estar planejando o futuro do empreendimento, traduzindo as necessidades interpessoais e transmutando-as para necessidades coletivas, no intuito de almejar a harmonia e a coesão do grupo social de trabalho. O líder tem o papel fundamental de unificar os indivíduos, organizar as tarefas de cada um de forma pedagógica, possibilitando a formação dos associados para a autogestão, já que eles não estão na esteira do grupo, desde a sua constituição, de acordo com as análises apresentadas.

Desenvolver um sistema de participação rotativa nas diversas instâncias das reuniões para as quais os indivíduos são convidados a comparecer e potencializar a identificação coletiva é outro desafio da liderança, que se for pensada de forma compartilhada e descentralizada, pode gerar maiores resultados ao grupo. A perspectiva da dominação e do uso do poder simbólico entrava o processo de trabalho e contamina todo o grupo, canalizando as ações de forma polarizada, não tendo um foco comum de ação, já que todos se acharão no direito de exercer o poder, fazendo uma leitura errônea da autogestão. Uma liderança efetiva, compartilhada e solidária, que saiba articular com esmero os canais de comunicação, atenda as necessidades interpessoais, projete um plano de ação e envolva os indivíduos na vida social do empreendimento tende a ser um novo perfil de líder no contexto da economia solidária.

Agora, como os líderes se relacionam socialmente para que os EES tenham a sua viabilidade econômica e se constituam em outra forma de fazer economia e gerar trabalho e renda? Esta questão é discutida no subcapítulo a seguir.

6.2 RELAÇÕES DE LIDERANÇA

Para que se tenha um entendimento da possibilidade da efetiva liderança solidária compartilhada no âmbito dos empreendimentos de economia solidária, faz-se necessária a análise das relações de liderança que são desenvolvidas no seio dos EES investigados, refletindo sociologicamente os dados empíricos coletados. Apresenta-se, a seguir, o DSC relacionado:

<i>Objetivo específico: Analisar como se estabelecem as relações de liderança no interior dos empreendimentos.</i>		
<i>Ancoragem: Cooperação e solidariedade</i>		
<i>Ideia Central</i>	<i>Expressões-chave</i>	<i>Discurso do Sujeito Coletivo – DSC</i>
<i>Autogestão e normatização</i>	<p><i>[...] vamos colocar tudo no papel, aquilo vai ser um painel, com tudo. [...] Vai ter que ser, eles vão ter que ter aquela responsabilidade, que é um serviço que gera renda para todos e eles vão ter que vir.</i></p> <p><i>E é para todos agora! [...] Vocês concordam? Concordam. Está no papel, na ata? Está! [...] Agora estamos numa rigidez assim, que olha. A gente não queria ser assim, mas tem que ser [...]</i></p> <p><i>[...] a nossa representante no grupo mesma que controla. [...] Olha, está faltando, ela controla.</i></p> <p><i>[...] decidimos o que seria melhor e trazemos para o grupo tudo o que nós decidimos, quais serão as ordens, se eu der uma ordem eles têm que respeitar, claro não passo por cima de ninguém, [...] fizemos uma reunião, não passo por cima de pessoa nenhuma, só a gente quer o respeito e a pessoa obedecer também, a gente não está aqui para brincar, mas sim para trabalhar</i></p> <p><i>[...] às vezes a gente tenta não ser muito duro, mesmo eu estou vendo hoje, no andamento do processo aqui dentro, que eu vou ter que assumir uma responsabilidade de cobrar, não no sentido de mandar neles, mas sim colocar regras que tenham que ser cumpridas, porque eu acho que se me elegeram como coordenador geral, eu acho que eles têm que me dar essa autonomia de fazer.</i></p> <p><i>Sim, foi fora. Não é para trazer os problemas de fora aqui para dentro, mas elas não se falam muito.</i></p> <p><i>Agora ele colocou ordem e lei para eles [...] Agora eles estão indo com as rédeas curtas [...]</i></p> <p><i>É fazer cumprir! Fazer valer as regras que forem colocadas. Por isso que o regimento interno é fundamental.</i></p> <p><i>Teria que se aplicar mais alguns termos do regimento interno, algumas advertências, acho que assim o</i></p>	<p><i>DSC – Eu vou ter que assumir uma responsabilidade de cobrar, não no sentido de mandar neles, mas sim colocar regras que tenham que ser cumpridas, porque eu acho que se me elegeram como coordenador geral, eu acho que eles têm que me dar essa autonomia de fazer valer as regras que forem colocadas. Por isso que o regimento interno é fundamental. Faremos uma reunião para isso, vamos decidir o que terá no regimento, colocar no papel e eles terão que ter responsabilidade de cumprir o que a gente decidir.</i></p>

	<i>pessoal ajudaria mais [...]</i>	
Autogestão no coletivo de trabalho	<p><i>Primeiro ela fala para nós: bah, a fulana está faltando muito. A gente vai ter que falar com ela. Ai quando estamos todas juntas, ela fala para aquela pessoa [...]</i></p> <p><i>[...] nós nos organizamos assim na hora do trabalho, daí conversamos uma com a outra, ai entramos em acordo de trabalhar todas juntas.</i></p> <p><i>[...] organização ai nós fizemos aqui no grupo, trabalhamos juntas...</i></p> <p><i>[...] ali eram todas, todas conversavam e daí entravam em acordo e todas dividiam ali, nós fazemos isso, vocês fazem isso lá, e todas dividiam, juntas. Porque nós sempre conversamos, o grupo sempre divide as tarefas todos juntos.</i></p> <p><i>Foram todas nós do grupo que decidimos fazer, todas juntas.</i></p> <p><i>Que nem hoje, ninguém precisou falar nada. Já sabiam o que tinha de fazer, os conscientes, estamos fazendo, sem ninguém ter que falar nada.</i></p> <p><i>E se eu trabalho com o material daqui, quando a gente faz a soma total, se divide em partes iguais para todas.</i></p> <p><i>Esses tempos, o senhor ali andou se queimando e eu trabalhei em todas as máquinas e ninguém mandou [...]</i> simplesmente eu acho que as pessoas devem ser mais conscientes, falta muito ainda isso para ajudar os outros aqui. [...] Para alguns aí falta união.</p> <p><i>Todos negociam, podem ajudar a resolver os problemas, se tem algo errado, cada um pode falar, ou se está bom, também.</i></p> <p><i>[...] porque eu acho assim, eu sempre pensei assim, que uma cabeça só não pensa bem. Duas, três, quatro, cinco, quanto mais pensam, melhor. Porque se tu tens uma opinião sobre alguma coisa, outro tem outra, outro tem outra, daí aquilo fica mais claro, mais amplo pra gente.</i></p> <p><i>[...] a gente está sempre junto, só se algo que tem que conversar e decidir junto, numa reunião mesmo.</i></p> <p><i>Uma diretoria nova assumir, os que passaram, passaram, eu para mim já passou, é passado. Mas assim, pessoas novas, mudar essa visão, sair desse marasmo, eu acho que mexendo nisso, dá para pensar em decolar a cooperativa.</i></p> <p><i>Quando começou a cooperativa, eu sabia que todos tinham de ser presidente, todos tinham de ser do conselho fiscal, independente de quem. Porque eu acho assim: ah, mas fulano não sabe conversar, mas outro ajuda.</i></p> <p><i>[...] todo mundo tem ideias e aqui na associação, pelo que eu entendo é isso, nós juntarmos as nossas ideias, nos unificarmos e tocar para frente, não adianta só um pensar [...].</i></p>	<p><i>DSC1 - A organização nós fizemos aqui no grupo, trabalhamos juntos, porque nós sempre conversamos e o grupo sempre divide as tarefas, todos juntos. Aqui a gente não precisa falar, todos sabem o que deve ser feito. Todos devem assumir algum dia os cargos do grupo e todos nós fazemos o empreendimento ir para frente.</i></p> <p><i>DSC2 - Eu acho que as pessoas devem ser mais conscientes, falta muito ainda isso para ajudar os outros aqui. Porque se tu tens uma opinião sobre alguma coisa, outro tem outra, daí aquilo fica mais claro, mais amplo pra gente. Mas não está acontecendo assim.</i></p>

	<p><i>[...] uma cooperativa é onde todos têm que participar para cada um ter a sua decisão, que aqui não é muito, todo mundo tentar se ajudar, pois cada um sempre tem uma ideia diferente e aí tentar seguir uma mesma ideia para solucionar os problemas.</i></p>	
<p><i>Tomada de decisão</i></p>	<p><i>Mas quando têm coisas que a gente tem que decidir, a gente reúne no próprio dia, na hora de fazer a lista de presença, se tem uma pauta que é séria, que a gente tem que decidir, aí nós passamos e se decide.</i></p> <p><i>Aí cheguei e a passei, olha, eu tive que decidir porque lá na hora eu tive de tomar uma decisão, não se tinha mais prazo. Mas aí eu trago para o grupo e se estiverem contrários e tiver como mudar lá, a gente muda.</i></p> <p><i>Nunca teve uma decisão assim grande para a gente resolver, sempre são coisas... somente os trabalhos, olha tem um trabalho para fazer, quem faz, assim.</i></p> <p><i>Ah, eu questiono. Se tiver que falar alguma coisa que estiver errado eu falo.</i></p> <p><i>A decisão é tomada pela diretoria, geralmente pela diretoria e depois vai para uma assembleia para o pessoal aprovar. Assim que é feito.</i></p> <p><i>Eu acho que do jeito que está, de tomar as decisões nas assembleias, as maiores, mais urgentes, está certo, mas as pequenas decisões não precisam reunir todo mundo para decidir, convocar todo mundo.</i></p> <p><i>Não, às vezes nem dá tempo de sentar e conversar antes primeiro. Já é chamado todo mundo direto para a reunião e se decide junto as coisas.</i></p> <p><i>Eles chamam para uma reunião, a gente conversa sobre o assunto [...].</i></p> <p><i>Eles chamam todos para decidir.</i></p> <p><i>Se um achar o contrário, daí explica o porquê, todos pensam no que o colega falou, se está certo ou não. E aí depois se decide o que todos concordarem.</i></p> <p><i>[...] conversamos todos juntos e decidimos de entrar mais duas pessoas para trabalhar [...].</i></p> <p><i>[...] marcamos a reunião para segunda, ela veio e o presidente disse: vocês são quem resolvem. Aí eu disse que não, que todos devem estar juntos, inclusive tu na reunião.</i></p> <p><i>São as coordenadoras quem decidem as atividades do dia. Depende muito do dia, pois se falta alguém, tem que se substituir quem está faltando.</i></p> <p><i>[...] porque o pessoal está sentando, decidindo tudo meio junto, que eu acho que é o mais certo, quanto a isso, está tranquilo.</i></p> <p><i>Aí a coordenação se reuniu e conversaram com nós perguntaram o que nós achávamos.</i></p> <p><i>Sim, nós falamos com ele para ver a melhor forma de</i></p>	<p><i>DSC1 - Eu acho que está certo tomar as decisões nas assembleias, nas reuniões. Todos devem estar juntos para decidir as coisas. Então nós sentamos, conversamos e decidimos juntos. Na produção, são os coordenadores quem decidem as atividades do dia e se tiver algo que não está certo, nós conversamos todos juntos.</i></p> <p><i>DSC2 - Às vezes nem dá tempo de sentar e conversar antes primeiro. Então é chamado todo mundo direto para a reunião e se decide junto as coisas. A coordenação pensou algumas decisões a serem tomadas e depois se reuniu e conversou com todos nós e perguntaram o que nós achávamos. Eu acho que as maiores decisões, as mais urgentes, se façam as reuniões, mas as pequenas decisões não precisam reunir todo mundo para decidir, convocar todo mundo.</i></p>

	<p>fazer. [...] foi ligado para o presidente para ver o que a gente ia fazer. [...] Daí foi falado com o vice e ele disse que era para esperar até amanhã para ver. Daí, quando chegamos pela manhã, conversamos com o coordenador da produção [...] Achamos que não [...]que era só para arrumar [...]</p> <p>Elas sempre perguntam para nós o que vamos fazer juntas, nos ouvem [...] Aí a gente responde e todas juntas decidimos o que fazer.</p> <p>[...] tem que ser mais maleável, e se tu fores decidir alguma coisa, procurar decidir certinho para não fazer coisa errada.</p> <p>Sim, todos dão a sua opinião. Só que aqui se costuma decidir o que a maioria concorda. Se a maioria decidir que sim, é sim. Se a maioria decidir pelo não, vai pelo não.</p>	
<p>Comunicação como base das relações sociais.</p>	<p>É que é a maneira de explicar, às vezes tem umas que não te entende, aí elas não se acertam com o jeito delas de se explicar. Aí eu, que tenho mais experiência, na coordenação fica eu, na verdade.</p> <p>Se essa minoria quiser ajudar e falar comigo, eu estou disposto, podemos nos entender [...] Se quiser vir conversar comigo, sem problemas, pois eu acho que temos de fazer tudo para melhorar o andamento, a produção [...]</p> <p>A questão de comunicação também [...] é muito importante e ajudou um monte no jeito da gente se expressar, de conversar, de se comunicar, ser mais transparente.</p> <p>[...] Vamos tocando, só que eu acho que teria de ter mais conversa [...]</p> <p>É que existe coordenação e chefia, nós não estamos em um regime capitalista, ninguém é chefe de ninguém, entendeu? Tem que ter uma certa educação para conversar com os companheiros. Não pode chegar e: vai lá fazer aquilo lá! Oh, faz favor, me dá um apoio. Tentar ser mais maleável com as pessoas, entendeu?</p> <p>Então, a conversa é a melhor coisa para que ninguém saia magoado, nem nada.</p> <p>Sim, conversar com calma para fazer a pessoa entender e quando a pessoa entende, tudo bem [...]</p> <p>Conversar. Como muitas vezes que teve desacertos aqui dentro, eu tô cansada de dizer para eles que a gente tem que sentar, conversar com calma, tudo tem que ser com calma, sem grito, não ofendendo os colegas, não vai a frente. Então a gente de tanto conversar, hoje a gente já tem mais calma, agora está indo assim [...].</p> <p>[...] é só na base do diálogo agora, nós conversamos, a gente chama uma reunião [...].</p> <p>[...] somos todos sócios aqui, ninguém manda em ninguém, então a gente tem que conversar. Nós trabalhamos mais ou menos nessa linha, de conversar,</p>	<p>DSCI - A questão de comunicação é muito importante, a maneira de se explicar, de se acertar nas reuniões. Eu estou sempre aberto para conversar, se alguém quiser vir conversar, sem problemas, pois acho que temos de fazer de tudo para melhorar o trabalho. Além disso, a forma de se expressar é muito importante para que o grupo se entenda bem. Tem que se conversar muito, dialogar sempre, para que todos se entendam e a coordenação deve ser assim para dar o melhor andamento do grupo.</p>

	<p><i>de dialogar.</i></p> <p><i>[...] eu acho que para melhorar só se nós conversássemos mais, dialogasse mais [...] acho que só através do diálogo, o pessoal cooperar mais, para melhorar o clima também, aqui tem, em qualquer lugar tem, sempre tem alguns que não se dão com outros, mas eu acho, que se é para melhorar, só através do diálogo, o pessoal se conscientizar mais.</i></p> <p><i>[...] eu acho que tem que ter muita paciência e diálogo, é o principal, aqui dentro.</i></p> <p><i>Porque conversar eu converso bastante, porque geralmente é conversando que se entende.</i></p>	
<p><i>Insuficiências da autogestão</i></p>	<p><i>Eu fiquei bastante sentida por não ter ido junto com elas, porque falaram que nós íamos arrumar as passagens e que era para eu ir junto [...] O que nós tínhamos combinado assim aqui, que o grupo eram todas, acabaram indo apenas umas 3 ou 4 somente, mas não foi o que aconteceu [...]</i></p> <p><i>[...] eu respeito mais, dou a ideia e espero elas decidirem para ir para frente.</i></p> <p><i>[...] quem decide mais certo mesmo são duas pessoas aqui no grupo. As duas sempre, no começo. Aí as outras dizem se aceitam ou não.</i></p> <p><i>Claro, a direção nunca vai estar cem por cento. Eles têm a opinião deles, eu tenho a minha [...]</i></p> <p><i>[...] quando entra uma nova pessoa, de se fazer uma assembleia, se todo mundo está de acordo. Quando para tirar também, mas eles não fazem [...]</i></p> <p><i>É feito uma assembleia, todos juntos. Os que mandam e que fazem aqui dentro são da diretoria. [...] Só que não tem aquela união, se fazem poucas assembleias e deveria de se ter sempre assembleias, saber de tudo. Só que aqui não fazem isso.</i></p> <p><i>Eu acho que as mais urgentes são tomadas dessa forma. As menos deixam para o presidente resolver.</i></p> <p><i>Eu acho que uma das que mais gerou polêmica foi do aumento do pessoal, que eles deram. Deram aumento para uns e para outros, não deram. Aí foi a decisão da diretoria e o pessoal não ficou satisfeito, aqueles que não ganharam.</i></p> <p><i>O pessoal não vem para a reunião, eles não entendem a importância.</i></p> <p><i>Muitas coisas, as decisões que a presidência, a diretoria, resolve sozinhos, e eles acham que deveria de se ter todo o pessoal para se decidir. [...]</i></p> <p><i>É, muitas atitudes, decisões que se tomam aí muitas vezes nem são pessoas da diretoria, tomam as decisões sem as pessoas participarem. Deveriam fazer umas reuniões para se discutir certas coisas, para o pessoal participar, tomar as decisões juntos [...]</i></p> <p><i>[...] reunião, assembleia nem lembro quando foi a</i></p>	<p><i>DSC – O pessoal não vem para a reunião, eles não entendem a importância, a gente já tentou explicar, mas eles não vêm. Tem alguns que em reunião não vêm. Tem muitos aí não se importam, não sabem o que é uma cooperativa. Com isso, para ter uma reunião, assembleia, é uma briga, para virem todos na reunião também. Então, o que acontece é que muitas decisões que se tomadas são realizadas pela coordenação e depois são passadas para grupo, quando são passadas. Eles fazem o que querem, é só a panelinha. Só que não tem aquela união, se faz poucas assembleias e deveria de se ter sempre assembleias, saber de tudo. Aí muitas das decisões da diretoria o pessoal não fica satisfeito. Mas não é assim, não dá para aceitar tudo o que eles decidem, a gente tem que participar, mas eles não deixam. Tem pessoas assim que acham que é patrão. E eu não aceito isso aí. Isso aqui é uma cooperativa. Tem que estar às claras, tem que estar aberto.</i></p>

	<p><i>última. Para acontecer uma reunião aqui é uma briga, para virem todos na reunião também. [...] até esses tempos [...] foi formado um grupo, até me chamaram para esse grupo, um grupo de apoio à diretoria, para resolver uns problemas. Só que quando é para realmente resolver os problemas, alguns resolvem sozinhos, entende? A gente acha que tem que participar, mas acaba ficando de fora.</i></p> <p><i>[...] no tempo que eu estava coordenando aqui, era bem aberto, eram todos nós, agora não é mais. As decisões eles tomam, eles decidem o que vai ser feito.</i></p> <p><i>Deles lá embaixo [diretoria]. Não teve assembleia, reunião, nada.</i></p> <p><i>Eles conversaram entre eles e depois passaram para a gente. Todos os que fazem parte da coordenação.</i></p> <p><i>Não, eu não gosto de envolver muito nessa parte da administração. Dá muita polêmica [...]</i></p> <p><i>[...] eu não sei de nada. Porque eu não sei de nada, eu sempre pergunto, eles não dizem nada [...]</i></p> <p><i>Não falam, não sabemos só ele quem sabe.</i></p> <p><i>Sim, seria. É que da maioria do pessoal eles não... Tem alguns que nem em reunião não vêm. Quando têm problemas, eles dão as costas para os problemas.</i></p> <p><i>Mas aqui é decidido por minoria. É uma pena, nunca pensei que ia ter uma desunião tão grande.</i></p> <p><i>Enquanto uma leva 3 a 4 sacos, outra levava 1 saco apenas. Não pegava todo mundo junto.</i></p> <p><i>[...] nós temos o coordenador nosso, acontece de ele fazer umas coisas erradas, [...] acho que também não é assim, se o cara não se preocupar com a cooperativa. [...] isso prejudica a cooperativa, prejudica o bolso dele e o nosso.</i></p> <p><i>Depois eles faziam as coisas e não me falavam e já estavam feitas. Daí eu ia cobrar e ficavam bravos.</i></p> <p><i>Algumas coisas são decididas somente com o pessoal da diretoria, dependendo o assunto e se achar necessário a ser colocado em uma reunião, aí sim, nós fizemos. Mas se no caso não se achar necessário, fica só entre nós e é resolvido.</i></p> <p><i>E aí vão lá embaixo e não dizem a verdade e então aí ninguém vai. [...] Não querem que nós saibamos. [...] Quando nós perguntamos, então, pegam no pé, ficam bravos.</i></p> <p><i>Então foi a última vez que eu ajudei a fazer o acerto. Não quero mais. Dá muito stress [...]</i></p> <p><i>[...] muita coisa séria tinha que se reunir e fazer uma assembleia para ver o que a assembleia acha. A nossa assembleia aqui está um desastre. Porque eles estão querendo derrubar o presidente. Eu já o alertei, porque eu já escutei. Eles não deixaram falar. Sabe aquele</i></p>	
--	---	--

	<p><i>grupo não deixou ele mais falar. Mas eu o avisei.</i></p> <p><i>Não, eles acham assim, que nós não precisamos saber, eles decidindo está bem. Está bem decidido. Mas não é assim.</i></p> <p><i>[...] eles teriam de fazer uma assembleia para aprovar a entrada da pessoa, e no meu caso não foi feito. O presidente pegou e assumiu essa responsabilidade. Eles ficaram meio assim, mas acostumaram aí.</i></p> <p><i>[...] A pessoa entrar sem antes fazer uma reunião [...] Não, colocam para dentro sem discutir nada. Até algumas pessoas se queixaram disso, de colocar novas pessoas sem fazer uma reunião.</i></p> <p><i>Foram indicações dos cooperados. Então até tem gente nova na administração que são péssimas. Pessoas assim que acham que é patrão. E eu não aceito isso aí. [...] Tem que estar às claras, tem que estar aberto. Tem que ter cooperação, por isso chama cooperativa.</i></p>	
--	--	--

Quadro 08: DSC - Relações de liderança no interior dos empreendimentos.

Fonte: Fontes da Pesquisa

Analisando como se estabelecem as relações de liderança nos casos investigados, identificou-se a primeira IC: *Autogestão e normatização*. Apurando os dados coletados nas entrevistas e na construção do DSC, constata-se a partir do trecho “[...] mas sim colocar regras que tenham que ser cumpridas, porque eu acho que se me elegeram como coordenador geral, eu acho que eles têm que me dar essa autonomia de fazer valer as regras que forem colocadas [...]” que os EES necessitam de normas que direcionem o andamento da autogestão. É evidente que, para o funcionamento de um grupo social, são necessárias regras mínimas de convívio social, que muitas vezes não estão redigidas em documentos, mas sim, são apropriadas pelas práticas culturalmente desenvolvidas nos grupos sociais; pois conforme Lewin, as dinâmicas dos grupos são complexas e de regramentos variados, já que os indivíduos atuam em mais de um grupo social, como o caso da família, da escola, do trabalho, da religião, etc. Este mosaico social de grupos diversos em que os indivíduos atuam reflete possíveis confusões do lugar onde estão, repercutindo em falhas nas suas práticas - entendidas aqui no foco desta pesquisa no fato de que os associados não estão cumprindo seus papéis de acordo com as normas de cada grupo de trabalho, resultando na regulação e normatização escrita por meio do regimento interno.

Com base no trecho do DSC, o coordenador geral realiza a leitura social do grupo, apontando para uma solução que pode contribuir na melhora das atividades grupais de trabalho; contudo, assumindo sutilmente um papel de dominação burocrática weberiana, contracenando com elementos da autogestão, conforme o trecho do DSC “*Faremos uma reunião para isso, vamos decidir o que terá no regimento, colocar no papel e eles terão que ter responsabilidade de cumprir o que a gente decidir*”. Nesse sentido, compreende-se que a relação de autoridade com o grupo é sobreposta à lógica da autogestão, pois seu papel de controle é mais latente do que o processo autogestionário que potencializa a participação dos associados nas resoluções de problemas. Nesta prática não se percebe uma forma errônea de condução de trabalho, tampouco sinais de modelos marxistas de relações de trabalho; ao contrário, percebe-se uma mescla de relações nas quais, em certos casos, a liderança atua como direcionadora do caminho a ser tomado (SENGE, 2004) e promove a participação dos indivíduos nas reuniões para que eles decidam coletivamente a elaboração do regimento interno, esclarecendo a necessidade dos mesmos assumirem as responsabilidades perante o grupo. Outra reflexão pode ser desenvolvida na questão da solidariedade orgânica de Durkheim, que defende a união social, no seio do trabalho, de indivíduos com características subjetivas diferentes, que ali estão reunidos para o exercício de uma atividade (RODRIGUES, 2001), que trazem bagagens culturais heterogêneas ligadas a um objetivo comum que é a questão da geração de trabalho e renda. Desta forma, a liderança tem um papel fundamental de relacionar-se com os indivíduos e perceber as nuances da vida social em grupo para fazer a manutenção da ação coletiva. Além disso, se por meios comunicacionais não se obtém êxito eficaz, a normatização e a legitimação do regimento interno se tornam um mecanismo de controle que pode auxiliar no andamento do empreendimento.

Analisando os discursos dos sujeitos, abstrai-se a segunda IC – *Autogestão no coletivo de trabalho* – que sinaliza para uma grande participação nas tomadas de decisões coletivas, cujo ponto principal é estarem juntos para todo o tipo de trabalho. Todavia, há uma ressalva de que nem tudo pode ser feito desta forma, pois o empreendimento torna-se funcionalmente engessado, não tendo o desenvolvimento necessário, embora as decisões estratégicas e que irão repercutir consideravelmente no grupo fazem-se extremamente importantes e, evidentemente, segue-se desta forma o princípio primário da economia solidária: a autogestão (GAIGER, 2004a). Todavia, há contradições nesta prática, pois nas observações empíricas realizadas percebe-se muito a centralidade de algumas informações e

decisões nas mãos de algumas pessoas, que movimentam as ações executivas do processo de trabalho. O trecho do DSC1 *“A organização nós fizemos aqui no grupo, trabalhamos juntos, porque nós sempre conversamos e o grupo sempre divide as tarefas, todos juntos. Aqui a gente não precisa falar, todos sabem o que deve ser feito [...]”* expressa a interpretação anterior pertinente à autogestão, sendo o EES organizado pelos próprios associados, dialogando e promovendo a associação, ao invés da subordinação. Outra questão que pode ser interpretada é em relação ao ponto de legitimidade das tarefas dentro do grupo, cujas responsabilidades estarão sendo testadas e somadas com as competências de cada membro do empreendimento (MAILHIOT, 1991); além de promover inconscientemente a solidariedade serial, que resulta do número de participantes, do agregado em que cada um obtém a sua força e a sua segurança a partir da simples presença dos outros (BAJOIT, 2006).

Denota-se que o entendimento da autogestão está presente nos EES investigados e que a participação objetiva (JESUS et al, 2004) é expressa pela divisão de tarefas, promovendo também a participação de todos nos cargos do empreendimento, evidenciado empiricamente pelo trecho do DSC1 *“[...] Todos devem assumir algum dia os cargos do grupo e todos nós fazemos o empreendimento ir para frente”*. As relações sociais entre os indivíduos na questão da execução das atividades inerentes aos empreendimentos investigados estão pautadas na questão da autogestão e das responsabilidades assumidas pelos indivíduos cooperados e engajados na ação coletiva. A liderança compartilhada pode tomar corpo social no momento em que todos os indivíduos participam das atividades e cargos dentro dos grupos, descentralizando os saberes e nivelando o conhecimento necessário para a execução do trabalho do grupo, indo de encontro à dominação weberiana. Dessa forma, faz emergir com mais força a simetria e coesão dentro do grupo, no sentido de atender às aspirações interpessoais à luz do trabalho coletivo, promotor de geração de competências que permitam a sustentabilidade tanto do associado como do empreendimento.

Como o fenômeno da liderança na economia solidária é complexo, contradições existem, o que aqui é apontado pelo trecho do DSC2 *“[...] falta muito ainda isso para ajudar os outros aqui [...]*, que fortalece a questão da deficiência do entendimento da participação subjetiva. Esta mesma questão é defendida por Jesus et al (2004), que leva à reflexão de que alguns associados não se visualizam como sujeitos pertencentes ao grupo; sua identidade individual está acima da identidade coletiva, o que entrava o processo de trabalho. Estas pessoas podem fazer parte do empreendimento com uma lógica apenas de geração de trabalho

e renda, estando objetivamente em busca de capital monetário para a sua subsistência, deixando de produzir outros tipos de capitais, tais como simbólico, social, cultural, etc. Esses indivíduos trazem inconscientemente consigo a ideia marxista de proletariado, não se afirmam como detentores dos meios de produção, ficando à margem da autogestão e se visualizam como uma ferramenta humana de trabalho dentro do empreendimento, o que pode indicar resquícios da cultura moderna de trabalho, centrada na tarefa, na subordinação e no cumprimento de regras impostas pelas organizações que eles já tenham trabalhado. Contudo, há um entendimento coletivo expresso no trecho do DSC2 “[...] *se tu tens uma opinião sobre alguma coisa, outro tem outra, daí aquilo fica mais claro, mais amplo pra gente [...]*” de que estabelecer permutas sociais intentando a solidariedade serial dentro dos empreendimentos é percebido como uma necessidade, além de promover melhorias nas condições de trabalho e no fortalecimento da autogestão e do alcance da ação coletiva (BAJOIT, 2006).

Embora essas trocas sejam feitas em algumas medidas, ações que permitam a real compreensão da importância de se relacionar com o grupo e participar das atividades merecem destaque e aprimoramento, podendo servir de ensaio para as práticas da liderança compartilhada, distribuindo responsabilidades que estejam legitimadas pelos indivíduos e que potencializem o engajamento social, econômico e político dos associados nos empreendimentos.

A terceira IC – *Tomada de decisão* – vem contribuir para a discussão sobre as relações sociais e de liderança nos empreendimentos de economia solidária, no que tange diretamente à solidariedade e à autogestão, dentro de outros enfoques que podem ser tomados. Um destes enfoques é retomado por Albuquerque (2003), que fundamenta sobre a tomada de decisões, sendo ela o resultado de uma construção coletiva democrática que passa pelo poder compartilhado (de opinar e decidir), de forma a garantir o equilíbrio de forças e o respeito aos diferentes atores e papéis sociais de cada um dentro do empreendimento. O DSC1 expressa claramente como são executadas as tomadas de decisão com base na abstração do trecho “[...] *Todos devem estar juntos para decidir as coisas. Então nós sentamos, conversamos e decidimos juntos [...]*”. Denota-se a importância dada ao coletivo no sentido de que a transparência e a participação dos associados sejam prelevadas na organização e principalmente no planejamento do empreendimento.

Salienta-se que, durante as observações de campo realizadas, quando surgia uma demanda nos empreendimentos a ser pensada e planejada no sentido de qual a decisão mais

coerente a ser tomada, logo surgia a primeira decisão: fazer uma reunião para que todos possam saber do assunto e contribuir com ideias para melhor resolver a questão em pauta. Além disso, nos documentos investigados, percebe-se que as reuniões são permeadas de decisões tomadas coletivamente, sendo registrado o que o grupo acordou em conjunto e assinado no final de cada ata, legitimando, assim, as decisões. Interessante dizer que essas decisões possuem um grau de peso superior e que pode repercutir em mudanças importantes a médio e longo prazo nos empreendimentos, o que já não se visualiza em relação às demandas mais práticas, do cotidiano de trabalho, ficando as decisões a serem tomadas pelos coordenadores ou lideranças, sinalizadas pelo trecho do DSC1 “[...] *Na produção, são os coordenadores quem decidem as atividades do dia [...]*”. Este discurso é unânime nos empreendimentos que fazem parte desta pesquisa, inclusive identificada esta organização do trabalho produtivo nas observações realizadas, sendo uma prática legitimada pelos grupos, em que a coordenação ou uma pessoa que tenha maior conhecimento sobre a atividade é que direciona as ações do empreendimento, organiza e coloca em execução os trabalhos. Todavia, havendo conflitos e irregularidades nos trabalhos executados diariamente, os associados são convocados para uma reunião e juntamente resolvem as pautas em questão. A expressão do DSC1 justifica a análise: “[...] *se tiver algo que não está certo, nós conversamos todos juntos*”. Novamente a participação objetiva está em evidência, sendo articulada pelos indivíduos em relação ao alcance do consenso (MOSCOVICI, 1991), o que fortalece as relações sociais no seio dos empreendimentos, projetando ações corretivas e criativas em prol da saúde empreendedora e social dos membros envolvidos.

Os líderes estão em conectividade constante na busca de melhorias e processos contínuos que aumentem a sustentabilidade do empreendimento. Contudo, nem sempre as decisões são tomadas coletivamente, o que é plausível em certa medida, devido ao fato de que, se a todo o instante faz-se necessária uma reunião, até mesmo para decidir assuntos ligados ao operacional do empreendimento, a produção e o andamento do trabalho coletivo tendem a sofrer graves falhas produtivas, além de redução de horas de trabalho na produção. Contribuindo para esta reflexão, Tiriba (2001) sinaliza que muitos dos trabalhadores atuantes na economia solidária não possuem, em primeira instância, formação administrativa apropriada e que, com as trocas de informações e fortalecimento das relações sociais dentro do grupo, podem contribuir na resistência da tessitura social em que se encontram os grupos. Neste sentido, abstrai-se do DSC2 a expressão “[...] *Eu acho que as maiores decisões, as*

mais urgentes, se façam as reuniões, mas as pequenas decisões não precisam reunir todo mundo para decidir, convocar todo mundo”, que reforça a análise desenvolvida. Para estas pequenas decisões, conforme o DSC, a articulação das lideranças é de extrema importância no sentido de identificar as questões a serem (re)trabalhadas; e, juntamente com base no consenso (MOSCOVICI, 1991), a tomar as decisões de forma apropriada para manter a integração do grupo social, no sentido de direcionar as ações para o horizonte em que possam alcançar seus objetivos coletivos. Barnard (1971) orienta que as limitações do ambiente físico e da constituição dos indivíduos no grupo social, as incertezas da cooperação, as dificuldades do entendimento dos propósitos coletivos, dentre outras variáveis, tendem a apontar a necessidade de lideranças que aspirem ao engajamento coletivo dos indivíduos no seio dos empreendimentos.

Durante as observações de campo, são claramente perceptíveis estas situações nos empreendimentos, uma vez que, em primeiro lugar, os indivíduos possuem grandes dificuldades de entenderem as tomadas de decisão, ainda mais se estas são referentes a quebras de paradigmas grupais ou mudanças organizacionais, o que prejudica diretamente o andamento do grupo. Outra análise está na relação das coordenações dentro do empreendimento, uma vez que elas pouco se articulam, ficando mais atentas às suas funções e demandas de trabalho, do que resolverem coletivamente as mazelas do empreendimento, como também motivar o grupo todo, verificando os pontos positivos que o grupo tenha conquistado. Os modelos mentais (SENGE, 2004) estão muito presentes no sentido da ocupação do cargo e na execução da tarefa, típico modelo de produção fordista, cujos indivíduos estão interessados na sua tarefa e à ela se preocupam ao invés de buscarem a autogestão e a melhoria de todo o coletivo, contribuindo com suas ideias, anseios, dúvidas e soluções de outras áreas do empreendimento que possam promover a confiança e o desenvolvimento interpessoal; como requisitos para a formação de relações e associações voluntárias, que são essenciais para a ativação política dos associados (SENGE, 2004; MOSCOVICI, 2003).

Analisando os discursos dos sujeitos, identifica-se a quarta IC – *Comunicação como base das relações sociais* – sendo ela a mola-mestre nas dinâmicas dos grupos pesquisados. Desta IC deriva o DSC “*A questão de comunicação é muito importante, a maneira de se explicar, de se acertar nas reuniões [...]*” fortalecendo mais uma competência necessária para o exercício da liderança; habilidade essa sustentada por Chanlat (2000), de que nos últimos

anos a comunicação e a informação passaram a ter maiores estudos e contribuições para as organizações e os gestores começaram a colocar a questão do sentido e das significações nas trocas, e mesmo em todos os aspectos da vida coletiva. Corroborando com Chanlat, Carreira (2000) afirma que a comunicação é uma característica das pessoas que lideram, que compartilham ideias e sentimentos. Segundo Rattner (1999), o líder, nas modernas teorias políticas e organizacionais, assume responsabilidade e adquire conhecimentos necessários, tais como a comunicação, para a execução de uma liderança efetiva. Porém, o autor salienta que não basta somente isso. É preciso também ter o cuidado de respeitar e valorizar as pessoas envolvidas nas relações de trabalho e compreender por meio dos signos emitidos quais são as lógicas de solidariedade e reciprocidade existentes nos grupos sociais.

Agora, analisando os princípios que envolvem a economia solidária, a comunicação é de extrema importância para o bom relacionamento interpessoal, como se percebe pelo trecho do DSC “[...] *Eu estou sempre aberto para conversar, se alguém quiser vir conversar, sem problemas, pois acho que temos de fazer de tudo para melhorar o trabalho [...]*” cuja participação efetiva dos sujeitos integrantes de um determinado grupo forma uma opinião unificada, o consenso (MOSCOVICI, 1991). E para o consenso existir, os canais de comunicação precisam estar abertos para que os sujeitos dialoguem e relacionem-se socialmente, discutindo as práticas do trabalho por eles exercido, o que está evidenciado no DSC. Corroborando com a interpretação dada, o trecho do DSC a seguir retoma esta discussão “[...] *Tem que se conversar muito, dialogar sempre, para que todos se entendam e a coordenação deve ser assim para dar o melhor andamento do grupo*”, afirmando o que os autores refletem teoricamente e que comprovada, aqui, empiricamente; intentando relações sociais e de liderança que possibilitem a formação e manutenção do grupo social, aqui representado pelos empreendimentos investigados, no sentido de que a base da articulação social é o diálogo.

Como já foram abordadas nas análises empíricas desta pesquisa, muitas das discussões então em torno da autogestão, e como não poderia ser diferente, a quinta IC refere-se às *Insuficiências da autogestão*, que apresenta como base nos dados empíricos a complexidade de se praticá-la. Observa-se no trecho do DSC “[...] *O pessoal não vem para a reunião, eles não entendem a importância, a gente já tentou explicar, mas eles não vêm [...]*” que a questão da compreensão da importância de se participar nas reuniões pode estar diretamente ligada a três questões: a) os indivíduos que não participam das reuniões podem

não estar assimilando ou visualizando a identidade coletiva, visto que segundo a teorização de Jesus et al (2004), os sujeitos realizam a participação subjetiva quando há a identificação do associado com o empreendimento a que pertence, sentindo-se responsável e diretamente interessado; b) reflexos dos modelos mentais de dominação e coerção exercidos em práticas de trabalho anteriores ao grupo, apropriadas culturalmente nos *habitus* (BOURDIEU, 2007) de vida dos trabalhadores, cujo interesse está na tarefa a ser desenvolvida, operacionalmente, ficando as atividades gerenciais sem serem cumpridas; e c) uma permuta contraditória (BAJOIT, 2006) cujo interesse na permuta social é a de protesto contra a(s) prática(s) de trabalho do grupo ou conflitos sociais mal-resolvidos que não objetivaram um espaço de negociação, atribuindo o dissenso na relação social.

Estas situações podem acarretar problemas sérios de relacionamento dentro dos empreendimentos, haja vista que os conflitos gerados são latentes e perceptíveis no trecho do DSC “[...] Então, o que acontece é que muitas decisões que se tomadas são realizadas pela coordenação e depois são passadas para grupo, quando são passadas [...]”, demonstrando o uso do poder e da dominação sobre o grupo, negando mecanismos que suscitem a comunicação. Esta questão pode ser refletida, com base nas evidências do DSC, sob a luz das teorizações de Foucault (2002). Para o autor, as relações sociais são permeadas pelo poder e isto significa aceitar a sua condição de produtor da realidade social, fruto esse a ser gerado com base no diálogo, aqui sinalizado na pesquisa. Por outro lado, se o poder está diluído na relação social, é imprescindível detectar as tecnologias e dispositivos com os quais opera na realidade, ou detectar as *máquinas do poder* para compreender a sua dinâmica.

Com base nisso, as observações de campo revelam os saberes que os trabalhadores possuem e suas competências individuais em relação à operação de uma determinada máquina; ou o saber de persuadir, de vender, de negociar, de articular, enfim, dos mais variados possíveis, que estão na contracorrente da multiplicação dos saberes e que, se aprendidos pelos demais do grupo, colocam em xeque a consolidação do poder que cada indivíduo tem em relação à sua competência. Contudo, pode-se pensar a crítica de que a autogestão não ocorre de forma pura em um determinado contexto, pois cada competência exercida pelos sujeitos em relação rege graus variados de poder dentro do grupo social e, desta maneira, os detentores de maior competência podem criar grupos menores de comando dentro dos empreendimentos, o que está claramente expresso no DSC “[...] Eles fazem o que querem, é só a panelinha [...]”. Além disso, os grupos *poderosos* adotam perfeitamente a

visão weberiana de dominação e controlam a dinâmica do trabalho, conforme o DSC “[...] não dá para aceitar tudo o que eles decidem, a gente tem que participar, mas eles não deixam. Tem pessoas assim que acham que é patrão [...]”.

Além disso, os dados coletados na pesquisa apontam para o modelo de trabalho marxista, colocando os associados na centralidade do trabalho; não visualizando-os como seres atuantes em todas as esferas organizacionais. Isto vai de encontro à interpretação de que esta relação, que tem como eixo condutor o trabalho, estabelece formas de poder nos espaços produtivos, cujo entendimento marxista ampara que a liderança eficaz, em um sentido prático, teria de abandonar o humanismo e a infraestrutura centrada no indivíduo e suas possibilidades de desenvolvimento, concentrando sua atenção na estrutura, no formato macro-organizacional (ALEXANDER, 1998). Contudo, as insuficiências despontam nesta questão, pois alguns indivíduos que não querem seu poder ameaçado, agem de forma coercitiva sobre os cooperados; e, em contrapartida, há indivíduos que rejeitam esta situação de dominação e salientam que devam participar e buscar seus direitos como trabalhadores que merecem respeito e o cumprimento dos princípios da economia solidária (GAIGER, 2004a).

As relações de liderança dentro dos empreendimentos são interpretadas de forma que haja um direcionamento para aqueles indivíduos possuidores de maiores competências, que centralizam o controle sobre o grupo e direcionam suas atividades, principalmente nas questões de planejamento, o que representa uma prática contrária à autogestão. No nível operacional, as lideranças se articulam com menor agressividade, colocando as questões em pauta com os cooperados, no sentido de resolvê-las primeiramente entre as lideranças; e, depois, discuti-las com os associados. Mas o ponto-chave desta questão está na participação e legitimidade do grupo perante às lideranças, de acordo com as competências que simbolizam o poder.

Neste mosaico social centra-se a economia solidária, permeada por contradições, questionamentos, sucessos, potencialidades e dificuldades de gerência e relacionamentos, cujos interesses individuais apresentam-se em maior nível e grau, desconsiderando, em certas medidas, o trabalho coletivo. Esta discussão é desenvolvida a seguir, intentando compreender as relações sociais e solidariedades existentes nos empreendimentos pesquisados.

6.3 LÓGICAS DE RELACIONAMENTO NOS EES

O contexto da economia solidária é um espaço de articulação social e complexidades que permitem o recorte de variados objetos de análise e suas possíveis interpretações. Neste subcapítulo, analisa-se o *corpus* de dados para que se possam compreender as lógicas de solidariedade e reciprocidade nos EES investigados, tentando interpretar as relações sociais e de lideranças na perspectiva de verificar em que medida existe a possibilidade – ou não – da emergência da liderança solidária e compartilhada.

Durante a compilação dos dados, duas ancoragens emergiram no sentido de responder ao terceiro objetivo da pesquisa: **relacionamento interpessoal e fundamentos da ação coletiva**. Para que se possa refletir sobre as mesmas, o DSC foi dividido conforme cada ancoragem, sendo a primeira referente ao relacionamento interpessoal, e a segunda aos fundamentos que possibilitam a ação coletiva. As ancoragens são analisadas separadamente, com a finalidade de se compreender como os indivíduos se relacionam, suas intenções e ações que promovem sua integração aos grupos de trabalho; e, a partir deste processo inter-relacional, conduzir às práticas da liderança.

Objetivo específico: <i>Compreender as lógicas de solidariedade e reciprocidade existentes no seio dos empreendimentos que possibilitem a emergência da liderança solidária.</i>		
Ancoragem: <i>Relacionamento interpessoal</i>		
<i>Ideia Central</i>	<i>Expressões-chaves</i>	<i>Discurso do Sujeito Coletivo - DSC</i>
<i>Aprendizado como forma de solidariedade</i>	<p><i>Aí foi surgindo as ideias e ela começou a vir nos ensinar [...]</i></p> <p><i>[...] nós também não podemos ficar para trás, vamos criar ideias e uma ajudar a outra, quem sabe um pouquinho passa para a outra.</i></p> <p><i>[...] como a gente tem agora e começamos uma a ensinar a outra [...]</i></p> <p><i>Foi aí que nós vimos que nós não precisávamos de professor, sabe? Que nós mesmas tínhamos a capacidade de uma ensinar para a outra.</i></p> <p><i>Mas na verdade a gente está aprendendo é entre si mesmo [...]</i></p> <p><i>Então eu acho que tenho mais chance de aprender assim mesmo [...]</i></p> <p><i>[...] para mais tarde nós poderemos aprender nesse</i></p>	<p><i>DSC – Eu entrei aqui pra aprender a fazer algumas coisas, vamos criar ideias e uma ajudar a outra, quem sabe um pouquinho passa para a outra. Nós mesmas tínhamos a capacidade de uma ensinar para a outra e assim a gente aprende cada vez mais. Na verdade a gente está aprendendo é entre si mesmo, nós vimos que nós não precisávamos de professor. Eu sempre tenho muita vontade de aprender mais coisas. Então em grupo eu acho que tenho mais chance de aprender. Eu sempre tô aprendendo coisas novas, pedindo ajuda para os colegas,</i></p>

	<p><i>próprio material.</i></p> <p><i>[...] também sempre tinha alguém que ensinava alguma coisa.</i></p> <p><i>[...] quero entrar no grupo para aprender a fazer alguma coisa.</i></p> <p><i>Coisas que a gente não sabia a gente acabou aprendendo, tendo experiência, que nem eu ali, tantos anos no grupo, a gente já tem uma opinião do que pode, do que faz bem, do que não faz bem para o grupo [...]</i></p> <p><i>Eu não sei, acho que de tanto que eu gostei de trabalhar, poder incentivar, ensinar o que eu sei e aprender bastante também, eu adorei!</i></p> <p><i>[...] que eu entrei aqui pra eu aprender a fazer algumas coisas, gostaria muito de aprender, mais trabalhos [...]</i></p> <p><i>Porque todo o dia a gente aprende alguma coisa nova [...]</i></p> <p><i>[...] tem umas pessoas boas que estão precisando também, que querem aprender também alguma coisa [...]</i></p> <p><i>E eu também tô aprendendo com elas, então eu acho assim, que a gente está com falta de espaço e elas querem aprender, as que estão aqui.</i></p> <p><i>Então elas querem aprender para isso aí.</i></p> <p><i>[...] a gente vai para lá aprender mais coisas que a gente já sabe, e daí nós começamos a participar [...]</i></p> <p><i>Sim, aprender para vender, esse é o sentido.</i></p> <p><i>[...] eu vivo pedindo para as gurias que eu quero aprender. Só que para mim ir para lá aprender, tem que ser um dia que tem menos serviço, aí eu não vou atrapalhar também, porque eu não sei lidar ali [...]</i></p> <p><i>[...] eu simplesmente fui para quebrar um galho, eu não sabia [...] aí fui indo, aprendendo [...] quando não tem serviço lá, vou para outro, ninguém precisa estar falando nada.</i></p> <p><i>Daí eu tenho que explicar o trabalho, como funciona [...] Coisas que eu não sei [...] aí eu peço: dá-me um apoio aqui [...] daí a gente vai passando para os outros. Quando uma não sabe, a outra sabe.</i></p> <p><i>[...] eu aprendo muita coisa aqui. Coisas que eu nem sabia eu estou sabendo agora. Muita coisa que eu nem sabia, coisas que eu aprendi aqui.</i></p>	<p><i>conversando, a gente sempre se ajuda. Quando eu não sei uma coisa eu peço e ajudo a outra pessoa que precisa de um apoio.</i></p>
<p><i>Entretenimento pessoal e suporte sócio-emocional</i></p>	<p><i>[...] tu conversas, porque quando eu venho, eu converso com um, converso com outro.</i></p> <p><i>Todo mundo limpando, todo mundo brincando [...]</i></p> <p><i>Porque eu gosto. Não gosto de ficar parada, me dá angústia. Fico um dia sozinha em casa me dá angústia, eu gosto do meu serviço, eu adoro. É que nem um passeio. [...] Eu aqui tenho companhia, converso,</i></p>	<p><i>DSC – Eu gosto de estar no grupo e trabalhar junto, me sinto bem. Quando eu estou em casa, eu estou sozinha, me dá angústia. Se algum dia uma não vem, a gente já sente falta. Eu quando não venho também acho falta. Aqui nós estamos</i></p>

	<p><i>trabalho, esqueço dos problemas [...] Se precisar discutir, eu discuto também (risos).</i></p> <p><i>Um grupo para conversar.</i></p> <p><i>[...] está bom, nós nos damos bem. Se algum dia uma não vem, a gente já sente falta. Eu quando não venho também acho falta.</i></p> <p><i>Eu gosto de estar no grupo e trabalhar junto, me sinto bem. E como ainda a gente ganha, é melhor ainda!</i></p> <p><i>As conquistas são que somos mais unidas, mais amigas, nós já éramos e ficamos mais ainda [...]</i></p> <p><i>Sim, eu vinha aqui, conversava um pouco, sabia como estavam as coisas [...]</i></p> <p><i>[...] eu fico todo errado se eu ficar uma semana em casa sem nada pra fazer.</i></p> <p><i>Aqui nós estamos fazendo os trabalhos [...] estamos conversando, rindo [...]</i></p> <p><i>A gente conversava, brincava, aprendia a fazer [...]</i></p> <p><i>[...] todas trabalham alegres, já esperando o dia do acerto de contas. Eu acho que é bom, está bom [...]</i></p> <p><i>Eu acho que é por prazer, sabe. Eu gosto de vir pra cá. Tanto que eu venho de segunda a sexta para cá sem me cansar.</i></p> <p><i>A gente brinca, se distrai, se diverte, trabalha, sempre junto. É bom. Porque se eu ficar sozinha em casa, sabe, eu fico mais deprimida ainda e daí eu prefiro vir para cá.</i></p> <p><i>Uma porque é como se fosse uma terapia, a gente vem para cá, a gente conversa com pessoas diferentes, assuntos diferentes e eu fico muito sozinha em casa também. Então a gente vem de lá pra cá.</i></p> <p><i>[...] a gente distrai a cabeça fazendo as coisas [...]</i></p> <p><i>Eu não sei, eu me sinto melhor fazendo em grupo. Já fiz muito sozinha, assim, sabe, é muito bom ter outras junto. Não sei, eu não gosto, não me sinto bem ficando sozinha.</i></p>	<p><i>conversando, rindo, todo mundo brincando, eu gosto de estar no grupo e trabalhar junto, me sinto bem. E como ainda a gente ganha, é melhor ainda! Eu aqui tenho companhia, converso, trabalho, esqueço dos problemas. Todos trabalham alegres, já esperando o dia do acerto de contas. Tu conversas com um, conversas com outro. É bom, porque se eu ficar sozinha em casa, eu fico mais deprimida ainda e daí eu prefiro vir para cá.</i></p>
<p><i>Clima Positivo</i></p>	<p><i>Sim, agora nós todas nos damos bem. [...] Não tem brigas, todas se dão bem.</i></p> <p><i>Não, não tem nada de rivalidade.</i></p> <p><i>Tudo bem, sim, tudo bem. Todos se cumprimentam se respeitam [...]</i></p> <p><i>Todos me amam, pelo jeito. Todo mundo brinca comigo, me dá tapinha, são amigos.</i></p> <p><i>Sim, tudo bem, tudo tranquilo. A minha colega aqui no setor me ajuda muito.</i></p> <p><i>Sim, tem bastante amizade. Que nem eu te falei, com a maioria eu me dou bem. Do que depender de mim, eu não tenho inimigo nenhum.</i></p> <p><i>Olha, para mim está bem, graças a Deus a gente se dá</i></p>	<p><i>DSC – Tem bastante amizade, todos se dão bem, brincam, se ajudam, está tudo bem, tudo tranquilo. Todos estão se dando bem, tem um clima muito bom.</i></p>

	<p><i>bem entre todos, somos amigos, colegas, para mim está bom.</i></p> <p><i>Todos estão se dando bem aqui.</i></p>	
<p><i>Posicionamento na dinâmica relacional dos grupos.</i></p>	<p><i>Com jogo de cintura é melhor [...] se me olham atravessado é lá quatro ou cinco, o resto se dão todos bem.</i></p> <p><i>Sim, eu ajudo. Tranquilo, comigo é assim. Só ele que é assim. Teve um dia que eu tava colocando rebite, tem duas caixinhas, eu tava colocando e eu pedi para ele em qual que ia. Não me respondeu. [...] Escuta, não tem língua? Ai ele ficou bravo, me mandou lá nos meus cantos.</i></p> <p><i>Ah, sempre tem uma discussão ou outra, mas a maioria do pessoal se dá bem.</i></p> <p><i>O relacionamento não é muito bom. [...] Mas não é isso que prejudica muito. Acho que se tiver um bom relacionamento no trabalho está bom, se não precisar bater-papo, não tem problema, tendo trabalho, se respeitando, mas poderia ser melhor.</i></p> <p><i>[...] tem algumas pessoas que eu sei que não gostam de mim também, pois eu sou meio franco e eu digo as coisas que eu tenho que dizer, sou positivo até demais, mas o que eu tiver para dizer, eu digo [...] Agora ser meio positivo demais, pode incomodar as pessoas que não aceitam.</i></p> <p><i>Eu tenho respeito por todos. Eu respeito cada jeito de ser, de cada um. Porque nem todos pensam igual. Nem todos agem igual. Cada um tem uma cabeça, um modo de pensar. Por isso eu acho que a gente deve respeitar. Eu respeito [...].</i></p> <p><i>Eles me querem longe. A maioria. Eu não sei porque. É muito estranho, eles têm medo de mim. E daí, o que aconteceu: eles fizeram a cabeça de muita gente.</i></p> <p><i>A gente estava pensando também em ter mais orientações do que é um grupo, pois a gente tem que mostrar para elas como é que ergue um grupo, como se trabalha junto.</i></p>	<p><i>DSC – A maioria do pessoal se dá bem, mas tem de ter jogo de cintura, porque às vezes o relacionamento não é muito bom. Acho que se tiver um bom relacionamento no trabalho está bom, se não precisar bater-papo, não tem problema, se respeitando dá certo, mas poderia ser bem melhor. Se a gente tivesse mais orientações sobre o que é um grupo, pois a gente tem que mostrar [para os companheiros] como é que ergue um grupo, como se trabalha junto.</i></p>
<p><i>Sentimentos em relação ao trabalho coletivo</i></p>	<p><i>Eu me sinto empregada. Eu sou empregada. E também escrava. Duas coisas. E isso dói. [...] Eu digo: sou escrava! Eu sou escrava, sou da senzala! É sim, eu sou da senzala!</i></p> <p><i>[...] para falar a verdade, eu nem converso. Na verdade, se vierem conversar comigo, eu converso, mas eu não vou procurar também, não adianta.</i></p> <p><i>Eu me sinto péssima. [...] Eu me sinto rejeitada.</i></p> <p><i>Então não é porque eu comecei, vi tudo, que eu me sinto rejeitada, eu acho assim, não é porque eles estão me rejeitando, é porque eles têm medo de mim.</i></p> <p><i>E tô me vendo como empregada, pior que empregada. Pois quando eu era empregada, eu ganhava muito mais do que eu ganho agora aqui. Eu sou a que menos ganha aqui dentro da cooperativa [...] porque eu não</i></p>	<p><i>DSC1 – Eu me sinto descartável, me sinto rejeitada, empregada, eu me sinto péssima, me sinto pior que uma empregada, quando eu trabalhava de empregada eu ganhava bem mais do que eu ganho agora aqui. Por causa disso, se vierem conversar comigo eu converso, mas eu não vou procurar também.</i></p> <p><i>DSC2 – Eu me sinto como um cooperado, um cooperativado. O centro de tudo é tu te sentires dono.</i></p>

	<p><i>mereço.</i></p> <p><i>Sabe, tu és uma coisa assim, eu me sinto descartável. Serviu, mas o teu tempo de validade acabou. Eu tinha uma validade só nesse período.</i></p> <p><i>[...] ela era muito de gritar com a gente, e sei lá, eu não gosto que gritem comigo. Uma vez na mesa estávamos trabalhando e ela quis dar uma de dona, gritou comigo e eu respondi pra ela e começamos a discutir.</i></p> <p><i>Sabe, eu me sinto rejeitada, um lixo eu me sinto às vezes.</i></p> <p><i>Ah, eu me sinto como um cooperado. [...]</i></p> <p><i>Cooperativado, ah sim! Tinha aquele lado bom, confortável, tu bates o cartão, trabalhas, fazes a tua tarefa e deu. Não precisa ficar preocupar se no final do mês vai dar ou não para pagar as contas, será que vai vender. [...] Já como cooperativado tem aquela coisa que tem que estar pensando, tem que estar trabalhando, está sempre controlando o que passa pelas tuas mãos, estar imaginando o que pode ser feito melhor e por outro lado, tu te sentes dono. Eu acho que é o centro de tudo, se sentir dono [...].</i></p>	
<i>União e consenso</i>	<p><i>Sim, mas assim, união, nós aqui dentro temos união, não brigamos.</i></p> <p><i>Eu acho que elas também, porque estar sozinha, porque que nem a história da andorinha sozinha não faz verão. Tem que se unir para progredir, é mais certo.</i></p> <p><i>A transparência para mim é a fator principal. Eu acho que a transparência gera mais confiança nas pessoas umas com as outras, aí está a união.</i></p> <p><i>Eu acho que todo mundo tem que entrar num consenso. Temos que ser unidos [...] Se for para nós, tem que ir. [...] Eu acho que união tem que ser assim: Vamos? Então vão todos! [...] Isso é uma união.</i></p>	<i>DSC – Temos que ser unidos, com transparência, gerando confiança e a união. União em todos os sentidos, entrando num consenso, porque uma andorinha sozinha não faz verão.</i>
<i>Falta de Transparência</i>	<p><i>Aqui na cooperativa a gente não tem transparência.</i></p> <p><i>O que falta é transparência, sentar e conversar, não tem projetos, pois se você me perguntar: tem alguma coisa sendo projetada para o ano que vem? Não se projeta nada aqui.</i></p> <p><i>A diretoria não fala pra ninguém. Eles disseram que não precisa de uma reunião.</i></p> <p><i>[...] eles não querem que digam nada, não contam nada, não te dizem nada, se a gente fala e pergunta, ficam bravos ou mentem. Ou que não dizem, e se dizem, é mentira. Não se sabe nada.</i></p>	<i>DSC – O que falta é transparência, sentar e conversar. A diretoria não fala pra ninguém. Eles disseram que não precisa de uma reunião. Porque não contam nada, não te dizem nada, se a gente fala e pergunta, ficam bravos ou mentem.</i>
<i>Falta de Confiança</i>	<p><i>Olha, no meu pensamento, não. Eu acho que ninguém confia em ninguém aqui, principalmente quem lida com dinheiro.</i></p> <p><i>Eu acho que ninguém confia em ninguém [...] No meu ponto de vista, ninguém confia em ninguém. Não vem me dizer que confia que eu acho que não. Até pelo modo de conversar um com o outro, ninguém confia em</i></p>	<i>DSC – Eu acho que ninguém confia em ninguém aqui. Sabe, eu acho que aqui, no meu ponto de vista, ninguém confia em ninguém.</i>

	<p><i>ninguém.</i></p> <p><i>[...] mas a gente não confia, porque aqui dentro acontece isso, tem pessoas que quer ser, mas a gente não confia.</i></p>	
<i>Desunião</i>	<p><i>Eu acho que não tem muita união. Pode ter um pouco, mas de dizer aqueles lá são unidos, solidários, aqui dentro não tem muito.</i></p> <p><i>Então, na hora da assembleia, da diretoria só veio o presidente, o resto não veio. Isto que te disse, tem desunião.</i></p> <p><i>[...] se tivesse união esta cooperativa estaria muito bem. Se tivesse união estaria muito bem esta cooperativa.</i></p> <p><i>Pra mim seria assim, que se fossem tudo de acordo teria interesse e não fazer como eles fazem essa desunião.</i></p> <p><i>Não é cooperativa, aquela união, sabe?</i></p>	<p><i>DSC – Eu acho que não tem muita união. Pode ter um pouco, mas de dizer aqueles lá são unidos, solidários, aqui dentro não tem muito. Na hora da assembleia, da diretoria só veio o presidente, o resto não veio. Isto que te disse, tem desunião.</i></p>

Quadro 09: DSC – Relacionamento Interpessoal

Fonte: Fontes da Pesquisa

Com base nos dados referenciados no quadro 9, inicia-se a interpretação à luz das teorizações sobre o trabalho desenvolvido coletivamente nos EES pesquisados, discutindo as relações sociais que estimulam o trabalho associativo. Conforme a primeira IC, *Aprendizado como forma de solidariedade*, os dados empíricos apontam que o aprendizado pode dar-se por diversas vias. Uma possibilidade observável está na expressão do DSC “[...] vamos criar ideias e uma ajudar a outra, quem sabe um pouquinho passa para a outra [...]” que demonstra a passagem do conhecimento relacionado ao processo produtivo de modo informal, pela prática do aprender fazendo (GAIGER, 2004a). Isto justifica que os EES assemelham-se às organizações que aprendem continuamente, por meio dos seus líderes formais ou informais (SENGE, 2004).

Os saberes que cada indivíduo possui podem ser multiplicados e repassados aos outros, não necessariamente ficando centrado o conhecimento em uma só pessoa, o que poderia denotar a estruturação inconsciente de relações de poder autoritárias, conforme já discutido anteriormente. A solidariedade é expressa nas bases de uma identificação comum que o grupo possui, atrelada ao anseio de se aprender algo novo, de construir um espaço possível de aprendizado e de outra forma de organização do trabalho. As trocas tendem a contribuir socialmente ao crescimento do grupo e à inclusão social por meio do aprendizado, sinalizando de alguma forma o reconhecimento social. Conforme Bajoit (2006), a inclusão

social se dá pelas trocas complementares no sentido de atingir finalidades cooperativas que possibilitam satisfazer expectativas – aqui expressas pelo aprendizado. Quanto maior as competências nas partes interessadas, melhor serão as finalidades atingidas por todos.

O trecho do DSC “[...] *Nós mesmas tínhamos a capacidade de uma ensinar para a outra e assim a gente aprende cada vez mais [...]*” contribui para o entendimento de que o aprendizado está presente em múltiplas esferas do trabalho realizado, tanto no sentido de gestão como de execução das atividades laborais, reforçando a ideia de que a cooperação está na base dos EES pesquisados. As trocas complementares possibilitam a interação social e as dinâmicas que possam promover a liderança compartilhada, no sentido de que se há homogeneização dos saberes, as competências requeridas ao líder participam de alguma forma desse processo e amadurecem a capacidade de gestão pela aprendizagem efetuada nos empreendimentos (MOSCOVICI, 1991).

A participação e a cooperação aparecem fortemente vinculadas à aprendizagem no DSC “[...] *Na verdade a gente está aprendendo é entre si mesmo, nós vimos que nós não precisávamos de professor [...]*”. Interpretando a expressão do DSC, verifica-se a lógica de solidariedade complementar, baseada na ação de cooperação de cada um com o outro. Afirmar finalidades coletivas comprovadas nos resultados da associação, além de negar uma possível relação de dominação que possa existir na entrada de um indivíduo estranho ao grupo, no caso do professor, colocaria o processo grupal em debate e implicaria no processo autogestionário do grupo. Nota-se a presença de liderança compartilhada no DSC, que sinaliza a tomada de decisão implicada na afirmação de que o grupo pode aprender entre eles mesmos. Ainda se pode correlacionar o DSC com a ideia de que a conscientização e a participação em processos de formação e capacitação fortalecem a união e o encontro de líderes conscientes e regentes, que direcionam suas práticas para com o seu relacionamento com o ambiente, garantindo que a ideologia que rege a organização seja operante (SENGE, 2004, MOSCOVICI, 1991) no sentido da cooperação, complementaridade e autogestão dos EES.

Outra questão é pertinente ao trecho do DSC “[...] *Quando eu não sei uma coisa eu peço e ajudo a outra pessoa que precisa de um apoio [...]*” no que tange à solidariedade, ajuda mútua e participação necessárias para a execução da autogestão (GAIGER, 2004a). O DSC colabora para o entendimento de que o saber não está centralizado em um indivíduo, ele é compartilhado entre os integrantes do grupo, potencializando ações coletivas em prol da

geração de trabalho e renda. Corroborando com a análise, Bajoit (2006, p. 235) salienta que cada indivíduo “assume perante si mesmo compromissos identitários, tem uma certa ideia daquilo que é e do que queria vir a ser e daquilo que acredita dever fazer para isso”. Com base nisso, percebe-se no DSC que os indivíduos compreendem a necessidade de se articular com os demais, promovendo a cooperação, o fortalecimento dos laços sociais e da liderança, no sentido de organizar o grupo e procurar o apoio necessário para a construção da identidade pessoal e coletiva.

Além de aprenderem coisas que eram desconhecidas antes da afirmação das relações sociais, a segunda IC *Entretenimento pessoal e suporte sócio-emocional*, apresenta nitidamente outra questão que impulsiona a associação e a construção de permutas sociais, posto que nos espaços autogestionários de trabalho existem laços de solidariedade fortes, sinalizados por Bajoit (2006) como lógicas de solidariedade afetiva, cujo compromisso entre os cooperados é de que cada um dá afeto aos outros e tem necessidade também de recebê-lo para construção da sua identidade pessoal. Esta afirmativa é ilustrada com a expressão do DSC “[...] *Se algum dia uma não vem, a gente já sente falta. Eu quando não venho também acho falta [...]*”. A necessidade de estarem em relação afetiva demonstra que o trabalho está para além da simples geração de trabalho e renda, possibilitando dinâmicas sociais que permitam a inclusão social por meio da construção coletiva de grupos sociais em determinados contextos.

A subjetividade é extremamente importante na efetivação de melhores condições de vida em sociedade, como expressa o trecho do DSC “[...] *Aqui nós estamos conversando, rindo, todo mundo brincando, eu gosto de estar no grupo e trabalhar junto, me sinto bem. E como ainda a gente ganha, é melhor ainda! [...]*”, que além de desenvolverem a solidariedade afetiva, verifica-se que a solidariedade contratual é atingida, quando um dos resultados das relações sociais é a geração de renda ao grupo, objetivando uma lógica instrumental, que demanda assumir compromissos identitários para com o grupo (BAJOIT, 2006).

Corroborando com esta análise, pode-se pensar que há também um entendimento individualista, na elaboração subjetiva da identidade pessoal, pelo fato de que os sujeitos presentes nos empreendimentos investigados apontam para a satisfação das necessidades pessoais (MAILHIOT, 1991), conforme o trecho do DSC “*Eu aqui tenho companhia, converso, trabalho, esqueço dos problemas. Todos trabalham alegres, já esperando o dia do acerto de contas*”. Além disso, percebe-se que os papéis de solidariedade (MAILHIOT, 1991)

são estruturados a partir da integração dos membros do grupo, sendo que nestas articulações sociais muitas das responsabilidades e atribuições vão sendo canalizadas e acordadas no grupo; e uma das funções é a liderança, que emerge na condição de quem possui maior poder de comunicação, articulação, motivação, conhecimentos no trabalho e na política, movimentando e conduzindo as ações do empreendimento, e satisfazendo necessidades interpessoais (MAILHIOT, 1991). Contribuindo nesse mesmo aspecto, há a lógica de gregariedade presente neste DSC, que faz menção à busca da deficiência de algo que sozinhos não conseguiriam alcançar, mesmo em aspectos objetivos, como renda e bens materiais, e subjetivos, a exemplo da auto-estima, poder, relacionamento intergrupar, etc. Esta lógica baseia-se na ideia que cada um dos membros necessita de qualquer coisa que falta a todos separadamente, mas que possuem quando estão em conjunto (BAJOIT, 2006). Esta análise fica claramente demonstrada no DSC.

Viver em sociedade é uma constante busca de interações e articulações, cujos anseios pessoais e a afirmação da identidade pessoal estão em constante mudança e reflexão. A terceira IC, *Clima Positivo*, demonstra a satisfação de identidades pessoais perante o relacionamento com os indivíduos nos empreendimentos investigados. Analisa-se que os associados almejam um clima positivo no seu trabalho, que as desavenças e desentendimentos sejam anulados, projetando laços sociais fortes e a melhora contínua da solidariedade. O trecho do DSC “[...] *Tem bastante amizade, todos se dão bem, brincam, se ajudam, está tudo bem, tudo tranquilo [...]*” evidencia o processo de integração interpessoal, que por meio das subjetividades individuais constroi as bases relacionais necessárias ao crescimento do grupo e à sua manutenção social, o que remete à solidariedade fusional (BAJOIT, 2006) no sentido de fundir as identidades pessoais e as permutas complementares uns com os outros. Pode-se interpretar também que o trecho do DSC traduz o entendimento da solidariedade afetiva, interrelacionando ações afetivas e cognitivas entre os atores sociais, o que pode contribuir para o desempenho da liderança solidária se esta puder manter este clima favorável e harmônico entre os associados e catalisar o grupo para ações coletivas, com base no clima positivo no relacionamento do grupo social.

Referente à quarta IC – *Posicionamento na dinâmica relacional dos grupos* – constata-se a complexidade do agir social e das contradições existentes entre os indivíduos que se movimentam por meio das permutas sociais e das lógicas de solidariedade, que muitas vezes priorizam atender necessidades particulares ao invés de objetivos que atendam a

coletividade. Embora os resultados do trabalho cooperativo resultem positivamente às demandas sociais idealizadas pelos associados, com base na entreatajuda e na solidariedade, há indivíduos que sinalizam maior interesse na execução da tarefa, visando atender as necessidades individuais, não se preocupando em manter a comunicação e a projetar a autogestão no e com o grupo social em que está envolvido. Esta análise é refletida por meio do trecho do DSC “[...] *Acho que se tiver um bom relacionamento no trabalho está bom, se não precisar bater-papo, não tem problema, se respeitando dá certo, mas poderia ser bem melhor [...]*”, que demonstra como os indivíduos se relacionam no EES. Nota-se subjetivamente que alguns associados *se suportam* na relação social, pois necessitam atender a formação de suas identidades individuais por meio do trabalho que executam (LEWIN, 1978), não estando diretamente preocupados em aplicar os princípios da economia solidária.

Trabalhar em associação não é um processo que demanda curto tempo de aprendizagem, pois nem todos os indivíduos já sabem como atuar em empreendimentos autogestionados. Por isso, o trabalho na economia solidária requer formação apropriada (TIRIBA, 2001) por meio de articulação política nas redes e nas entidades de apoio que possam auxiliar no processo pedagógico aos associados. Este entendimento corrobora com o trecho do DSC “[...] *Se a gente tivesse mais orientações sobre o que é um grupo [...] como se trabalha junto*” que sinaliza a importância de o grupo estar sempre em processo de aprendizado, seja ele formal via normatizações institucionais (ensino fundamental, técnico, universitário, entidades de apoio, etc.); ou informal, na aprendizagem cotidiana, uns com os outros, possibilitando dinâmicas de ensino e aprendizagem entre os grupos, podendo fortalecer os laços e permutas sociais entre os associados. Este processo favorece a associação e possibilita que a liderança seja compartilhada entre os associados, uma vez que há um nivelamento de aprendizado entre os atores sociais do EES.

A economia solidária é um campo de práticas e (re)construção de conhecimentos que permitam o trabalho autogestionário. Nessa constante arquitetura social, os grupos vão estabelecendo estruturas objetivas e subjetivas de relacionamento social e laboral, no anseio de permitir um convívio aceitável dentro dos grupos. Como as relações sociais são permeadas por contradições entre os indivíduos, os interesses são defendidos de acordo com cada situação, o que pode ocorrer de forma ora individualista, ora coletivista, visto que o contexto é o que define muitas vezes os resultados e decisões tomadas. As relações de liderança

compartilham igualmente dessa constante de defesas de interesses e percepções dentro do grupo de trabalho.

A quinta IC – *Sentimentos em relação ao trabalho coletivo* – permite que possamos analisar como a coletividade percebe a sua identidade nas suas práticas associativas. Nesta IC, a contradição é perfeitamente percebida, como expressam os trechos do DSC “[...] *Eu me sinto descartável, me sinto rejeitada, empregada, eu me sinto péssima, me sinto pior que uma empregada [...]*” o que denota uma rejeição à forma de gestão exercida, bem como de controle e relacionamento; em contrapartida, “[...] *Eu me sinto como um cooperado, um cooperativado. O centro de tudo é tu te sentires dono [...]*” o que representa o sentimento de comando, poder e apropriação dos meios de produção, com bases cooperativistas. Conforme Schneider (1999), a participação do associado está diretamente ligada com os processos de tomadas de decisão, caracterizando aquilo que no DSC demonstra que o associado se sente dono e é responsável pelo empreendimento cooperativo, além de considerar a sua participação como usuário do empreendimento. Contudo, os indivíduos atuantes em grupos podem não processar a objetivação de si (MAILHIOT, 1991, p. 106), que por vezes confunde-se na nebulosa relação social, dificultando “a imagem que alguém tem de si e a imagem que os outros têm dele” o que pode levar às dificuldades de entendimento do real pertencimento em um grupo, canalizando interpretações que podem ocasionar conflitos cognitivos nos participantes, confundindo sua interação social e os papéis que assumem.

O DSC pode ser interpretado, partindo do ponto de vista do grupo, como a percepção negativa de relações de trabalho capitalista “[...] *me sinto rejeitada, empregada [...]*”. Ao mesmo tempo, o DSC representa a dialética da objetivação de si, quando analisamos o trecho “[...] *Eu me sinto como um cooperado [...]*”, entendendo que existem níveis evolutivos diferenciados em relação à autogestão, trabalho coletivo, inclusão social, etc. O que chama a atenção é o fato de que, por mais que se tenha o desafio de manter e trabalhar num empreendimento econômico solidário, os indivíduos carecem de aprender a aspirar relações mais autênticas com o outro, fortalecendo o grupo como um todo. Este aprendizado também favorece a liderança, quando parte-se de um estado de ignorância sobre as práticas de liderança. A partir da aceitação de si perante o grupo e pelo grupo, a pessoa acaba adquirindo confiança em si e nos outros, possibilitando a agregação do EES e a dinamização das ações por ele desenvolvidas.

Segundo Mailhiot (1991), a comunicação é de extrema importância para a formação de um grupo, o que não está sinalizado no trecho do DSC “[...] *se vierem conversar comigo eu converso, mas eu não vou procurar também [...]*”. Isto revela um entrave no processo de desenvolvimento grupal e interpessoal dos envolvidos, e principalmente na formação do consenso (MOSCOVICI, 1991) para as tomadas de decisão, bem como para as práticas dos empreendimentos à luz da economia solidária.

Novamente, a questão da comunicação e do consenso é retomada, que com base nos dados coletados e sistematizados, formam o DSC da sexta IC – *União e consenso* – que traduz o que foi discutido na IC anterior, indo ao encontro da importância da união, do consenso, da comunicação e do trabalho coletivo potencializador de transformação social para os indivíduos atuantes na economia solidária. O DSC “*Temos que ser unidos, com transparência, gerando confiança e a união. União em todos os sentidos, entrando num consenso, porque uma andorinha sozinha não faz verão*” aponta a necessidade de agregação e solidariedade defendida por Bajoit (2006) para a objetivação da ação coletiva, bem como sinalizado por diversos pesquisadores do campo da economia solidária, contrapondo a lógica individualista e de exploração do trabalhador atuante no sistema capitalista.

De acordo com as análises até então desenvolvidas, há complexidades que entram no processo e o anseio de formarem um grupo que possua minimamente relações sociais que permitam a ação coletiva. Porém, no DSC está expresso o que o grupo tem que ser, como algo normativo, exposto por indivíduos que possuem competências de liderança e que tentam articular e mobilizar o grupo, posicionando-se na situação de que o líder sozinho (a andorinha) não constitui um grupo, ou não possui forças suficientes para demandar todas as atividades que envolvem o trabalho do empreendimento (o verão). O entrecruzamento das variadas permutas sociais que os atores estabelecem na articulação com o grupo – permutas que podem ser diferentes entre os sujeitos e os demais membros do grupo – contribui para a formação da ação coletiva. Nos EES estudados, o grande objetivo é a geração de trabalho e renda, sendo este o mobilizador de todo o processo de articulação social. Evidentemente que outros objetivos também são atingidos, contudo o que mais está em voga são as metas econômicas.

Na sétima IC – *Falta de transparência* – observa-se a imaturidade dos empreendimentos investigados no sentido de dinamizar as informações dentro do grupo, conforme a expressão abstraída do DSC “[...] *O que falta é transparência, sentar e*

conversar. A diretoria não fala pra ninguém [...]”. Pode-se realizar uma interpretação plausível sobre a falta de comunicação e transparência entre os associados compreendendo o fenômeno social à luz das teorizações sobre dinâmicas de grupo defendidas por Mailhiot (1991), que entende que a transparência é uma atitude adquirida e que pode ser aprendida. O autor salienta que há pessoas predispostas à transparência, em verbalizar os sentimentos e sentidos que possui, como há aquelas que não desenvolveram ainda essa atitude, sendo que se libertar de preconceitos é um requisito que se exige de quem quer aprender a tornar-se transparente ao outro. Além disso, a falta de comunicação e transparência obstaculiza a emergência de possíveis lideranças, ficando a cargo dos cooperados detentores desta habilidade a responsabilidade de liderar os demais.

Outra reflexão que pode ser feita com base no DSC é a expressão da dominação legal em Weber, no sentido de que a posse das informações por meio da diretoria legitima as suas funções, descaracterizando a possibilidade da ação e articulação da liderança compartilhada nos empreendimentos, bem como ferindo diretamente os princípios da economia solidária. A centralidade das informações define o empreendimento e coíbe as práticas da autogestão, da cooperação e da educação cooperativa; pois uma vez que aprendo algo com o outro, eu compartilho informações, pluralizo o conhecimento e introduzo mais associados na ação coletiva.

Dentre as competências exigidas aos líderes nos EES, a confiança é a âncora de todo o processo de formação de grupos de geração de trabalho e renda. Caso haja a falta de confiança, como está sinalizado na oitava IC – *Falta de Confiança* – (de acordo com o trecho do DSC “*Eu acho que ninguém confia em ninguém aqui*”), é demonstrada uma fragilidade muito grande para a execução das atividades do grupo. Isto impede que o grupo cresça e se desenvolva, desencadeando processos contrários ao trabalho coletivo e abrindo portas para modelos de trabalho que objetivam ganhos individualizados, que conforme Bajoit (2006) apresentam lógicas de solidariedade contraditórias. Estas lógicas estão presentes quando há conflitos que colocam em dúvida a cooperação dentro de um grupo de trabalho, o que é sinalizado, aqui, como a falta de confiança. Quando os processos de cooperação estão em dúvida, geram desconforto e ansiedades dentro do grupo, prejudicando a dinâmica como um todo. Pensando nessa perspectiva, a atuação de lideranças que possam discutir a situação de forma democrática com os membros do grupo, tendo em vista trazer a normalidade e objetivar a aprendizagem da transparência no grupo gerando, posteriormente, níveis de confiança entre

os membros, representa um dos papéis importantes ao líder; pois sem ele o caos tende a dominar os grupos que estejam externando desconfiança entre os indivíduos. Outrossim, nas observações de campo foi identificada esta anomalia durante a execução das atividades produtivas. Os associados estão sempre fiscalizando o trabalho do outro associado, verificando se está tudo coerente; e as conversas que existem entre grupos minoritários dentro do empreendimento demonstram a desconfiança. Expressões como “[...] *o que vocês estão falando aí?*[...]; [...] *o que você quer aqui, teu setor é lá* [...] [...] *eles não falam pra gente o que eles fizeram naquele dia que foram na reunião* [...]; etc.” são comuns e denotam a falta de confiança na dinâmica do grupo, estando sempre os indivíduos reprocessando as permutas sociais, avaliando a complexidade da relação e as atitudes dos atores envolvidos.

Em virtude da falta de confiança, é evidente que a nona IC é *Desunião*, como um resultado estruturado pelas condições que foram desenvolvidas anteriormente, e que repercute na atuação de cada indivíduo dentro do grupo. A expressão do DSC “[...] *Pode ter um pouco, mas de dizer aqueles lá são unidos, solidários, aqui dentro não tem muito* [...]” remonta a ideia de que nos empreendimentos de economia solidária predomina a lógica da solidariedade contratual, expressa pela objetividade e materialidade da execução da tarefa, não priorizando o engajamento do indivíduo no coletivo e projetando uma estrutura social de trabalho que possibilite a sua inserção social e as dos demais indivíduos envolvidos. Nota-se que aqui a idealização das necessidades interpessoais está em evidência por parte de um das lideranças, que de acordo com o DSC “[...] *na hora da assembleia, da diretoria só veio o presidente, o resto não veio. Isto que te disse, tem desunião* [...]” novamente remonta à ideia de que há uma liderança interessada em solucionar democraticamente as carências do grupo social; contudo, há as lideranças que compartilham espaços legitimados nos grupos que não participam das reuniões para as tomadas de decisão, ficando o poder de resolução nas mãos de uma pessoa, de acordo com o DSC.

A reflexão acerca de uma permuta contraditória (BAJOIT, 2006), que quer quebrar as regras do jogo a fim de demonstrar descontentamento com a dinâmica do grupo, pode ser merecedora de análise quando se percebe que os membros da diretoria são contrários às práticas do presidente; ou, no sentido oposto, que os demais membros tendem a querer provocar um conflito a fim de avaliar as práticas adotadas até então e expor novas propostas. Esta questão é conflituosa, pois fica estabelecida inconscientemente uma relação de dominação pelos indivíduos; que, nesse caso, pode ser relacionada ao pensamento de Weber

da dominação tradicional, sendo o *pai* (presidente) responsável pelas decisões e os *filhos* (demais associados) responsáveis em cumprir os ordenamentos.

Além disso, a questão também pode ser interpretada com bases teóricas marxistas, no sentido de que os associados se percebem como “proletários” e meros executores de tarefas, não visualizando que são os “donos” do negócio, embora anteriormente tenha sido discutida a ideia central dos sentimentos em relação à autogestão, que evidencia a existência de um sentido dialético interpretativo na relação de empregados/donos e donos/sócios dos EES. A partir deste choque vivido pelos indivíduos em relação, as condições de vida em sociedade permitem (re)pensar as ações pessoais perante o outro, do outro perante o indivíduo e na dimensão do grupo, catalisando espaços de articulação da liderança. Neste sentido, tem-se como foco a ordenação do sentido primário do grupo, resgatando a comunicação, os objetivos de um EES, as políticas de trabalho, a solidariedade e a reciprocidade, que são discutidas a seguir na interpretação da ancoragem sobre os fundamentos da ação coletiva.

Objetivo específico: <i>Compreender as lógicas de solidariedade e reciprocidade existentes no seio dos empreendimentos que possibilitem a emergência da liderança solidária.</i>		
Ancoragem: <i>Fundamentos da Ação Coletiva</i>		
<i>Ideia Central</i>	<i>Expressões-chave</i>	<i>Discurso do Sujeito Coletivo - DSC</i>
<i>Lógicas individuais</i>	<p><i>Eu controlo muito assim: material que é do grupo é do grupo, individual, é individual. [...] Cada um tem um pensamento diferente.</i></p> <p><i>Passando assim, que nós temos que trabalhar em conjunto, que a luz é dividida, do que vir é nosso, é de todo o grupo, o que eu confeccionar aqui vai ser dividido para o grupo. Eu ainda tenho uma coisa que ainda não gosto do que está acontecendo é que cada uma está fazendo os seus trabalhos individualmente. O trabalho tem que ser feito pelo grupo.</i></p> <p><i>É a minha ideia. [...] porque na verdade não é só de mulheres, a minha ideia não é só atingir mulheres. Está iniciando com mulheres, mas vamos ver mais tarde como vai ser, e a minha ideia é que tem que ter uma coisa que atinja a todas as idades. Não só mulher... principalmente jovens.</i></p> <p><i>Eu venho para o grupo para aumentar o meu ganho, porque o meu ganho é pouco.</i></p> <p><i>Que tu sai de manhã e vais trabalhar, chega de noite em casa... eu fico todo errado se eu ficar uma semana em casa sem nada pra fazer.</i></p> <p><i>Eu acho que, trabalhando, um salário no final do mês,</i></p>	<p><i>DSC1 – Nós temos que trabalhar em conjunto, que a luz é dividida, do que vir é nosso, é de todo o grupo, o que eu confeccionar aqui vai ser dividido para o grupo. Embora cada um tem um pensamento diferente.</i></p> <p><i>DSC2 – Eu venho para o grupo para aumentar o meu ganho, porque o meu ganho é pouco, eu vou trabalhar para ter uma renda a mais. Mas tem uns que quando chega a sexta-feira, o pessoal pega o dinheiro deles e vão embora, não se preocupam com o resto, querem só o dinheiro deles.</i></p> <p><i>DSC3 – Mas agora até gosto de trabalhar, mas no começo eu estava vindo por causa do meu filho! Eu vou trabalhar só por causa do meu filho, pois eu tenho</i></p>

	<p><i>eu não estou a fim de parar de trabalhar ainda [...] Eu passo os dias contente [...] faço o meu trabalho bem, da melhor maneira possível, não trabalho desmotivado, mas também eu acho que teria muita coisa para me motivar mais, pois poderia acontecer muita coisa melhor. Nós temos que fazer isso, nós temos que mudar [...]</i></p> <p><i>E cada um tem um caso, um motivo de estar aqui dentro.</i></p> <p><i>[...] mas eu venho pra cá trabalhar, parece que eu tenho que ir trabalhar quando eu tô em casa. Sei lá, eu tenho que estar aqui dentro, eu tenho que estar ali, no meu trabalho.</i></p> <p><i>Olha, o que faz é o meu filho vir trabalhar. Olha, eu no começo não estava muito assim, com vontade de trabalhar aqui. Mas agora até gosto de trabalhar, mas no começo eu estava vindo por causa do meu filho!</i></p> <p><i>Estou gostando. É, tem que gostar. Claro, eu queria um serviço melhor, foi o que pintou no momento. Ai tive que agarrar.</i></p> <p><i>Eu acho que são os meus filhos que me fazem vir para cá [...]</i></p> <p><i>O mesmo motivo de sempre, eu me dou aqui com o pessoal, é um regime muito bom, não é capitalista, que nem eu te disse desde o começo da conversa, eu não quero trabalhar mais para patrão nenhum, eu quero trabalhar para mim [...] Hoje eu sou muito conhecido como o “faz tudo”, [...]</i></p> <p><i>[...] aceitei, pois também é mais perto e o outro serviço era longe e aí eu aceitei. Eu já sabia o serviço que tinha que fazer aqui, aí foi que eu comecei, vim para cá e estou até agora.</i></p> <p><i>Daí eu pensei: fazer o quê, sem emprego, sem dinheiro, com um filho para criar, eu vou!</i></p> <p><i>As que saíram, já diziam: eu quero entrar no grupo para aprender a fazer alguma coisa, para ajudar, mas assim que eu encontrar um trabalho em uma firma, já deixava avisado.</i></p> <p><i>Pois é, só pensam na sexta-feira, em receber o dinheiro deles. Eles não pensam nos problemas da cooperativa, eles não procuram entender nada.</i></p> <p><i>Eles acham que estão fazendo o serviço deles, não precisa ajudar os outros, chega a sexta-feira, pegam o dinheiro deles e vão embora. É bem difícil de trabalhar assim. Nas reuniões, geralmente sempre são os mesmos que não vêm e é difícil trazer eles para cá.</i></p>	<p><i>que trabalhar para dar as coisas para ele. Daí eu pensei: fazer o que, sem emprego, sem dinheiro, com um filho para criar, eu vou!</i></p> <p><i>DSC4 – Eu não estou a fim de parar de trabalhar ainda, eu acho que se eu parar, a máquina já está meio velha e pode pifar, alguma coisa eu vou sempre continuar fazendo, parece que eu tenho que ir trabalhar quando eu estou em casa. Sei lá, eu tenho que estar aqui dentro, eu tenho que estar ali, no meu trabalho.</i></p> <p><i>DSC5 – Claro, eu queria um serviço melhor, foi o que pintou no momento. Aí tive que agarrar. Eu quero trabalhar para mim, talvez se eu fosse pegar um outro campo hoje, eu ia começar tudo de novo. Aqui eu só tenho a aprender, a ensinar e era isso. Aceitei, pois também é mais perto e o outro serviço era longe e aí eu aceitei em ficar aqui. Eu estou no grupo para aprender a fazer alguma coisa, para ajudar, mas assim que eu encontrar um trabalho em uma firma já deixei avisado que vou sair.</i></p>
<p><i>Lógica contratual versus liderança</i></p>	<p><i>Porque o meu trabalho sempre foi, assim, de buscar coisas para fazer nos bairros [...] Então para mim também foi um aprendizado e para elas também está sendo. Eu tive que aprender para mim e passar para elas, que também não é fácil.</i></p> <p><i>Que nem eu trabalho na fundição, tem um dia que sai a</i></p>	<p><i>DSC – Eu faço de tudo um pouco aqui, aprendo sempre coisas diferentes, eu estou sempre de um lado para o outro. Quando a gente recebe um cargo, é sinal que as pessoas têm confiança no</i></p>

	<p>fundição, no outro não sai, aí eu ajudo na montagem, ou ajudo lá a amassar as fitas, que eles cortam os discos, eu tô sempre de um lado para o outro.</p> <p>[...] eu faço de tudo um pouco aqui e eu acho que é isso, eu acho que quando a gente recebe um cargo, é sinal que as pessoas têm confiança no teu trabalho [...]</p> <p>[...] primeiro eles falaram com o presidente, ela conversou com o ele e depois o presidente veio e me falou e eu disse que em primeiro lugar temos que chamar uma reunião para falar com o outros também, pois não é somente ele ou eu que mandamos aqui dentro. Temos que ver se eles irão aceitar.</p>	<p>teu trabalho. E por isso, temos que decidir as coisas juntos.</p>
Permuta complementar	<p>[...] tu também tens que fazer e ser reconhecida também. Pra ti poder fazer esse trabalho tu também tens que ter uma chance melhor de vida, chance para mostrar o teu trabalho, que nem vamos que, de repente, eu consiga um local, um espaço para o grupo, eu vou ter chance de mostrar o que eu sei fazer.</p> <p>Eu sempre disse: presidente, quando tu precisares de mim, tu podes perguntar o que tu quiseres que eu te ajudo.</p>	<p>DSC – Quando tu precisares de mim, tu podes perguntar o que tu quiseres que eu te ajudo e juntos vamos conseguir [melhorar o trabalho] do grupo. Assim, tu também tens que fazer e ser reconhecida pelo teu trabalho e tudo aquilo que eu posso fazer e que eu tenho condições de fazer.</p>
Permuta conflitual	<p>Eu queria ter um serviço melhor, mas como eu tenho pouco grau de estudo, eu não conseguia serviço em outros lugares, então eu preciso trabalhar, ter dinheiro e poder comprar as coisas para os meus filhos.</p> <p>Eu acho que até tem, mas no serviço, eles nos ajudam, tem alguns que não se conversam, mas no serviço, tudo normal. Um conversa com o outro sobre o serviço, se dão.</p>	<p>DSC – No serviço, eles nos ajudam, tem alguns que não se conversam, mas no serviço, tudo normal. Eu queria ter um serviço melhor, mas como eu tenho pouco grau de estudo e preciso trabalhar.</p>
Permuta competitiva	<p>Sim, todo mundo. Só não me ajudam lá. Eu vou ajudar os outros. Pra te ver, a minha colega de setor ficou mais ou menos 1 mês fora, ela ficou encostada por causa da crise dos nervos dela, da pressão, ninguém veio me ajudar. Por castigo, castigo não, graças a Deus, entrou tanto serviço, tanto serviço, mas eu dou conta, me quebro, mas dou conta. Mas não tem uma pessoa para ajudar.</p> <p>Não, ninguém ajudou. Eu sempre vou ajudar os outros. Eu fui ajudar, como eu te disse que fui lá no tanque e ele me molhava.</p> <p>Eles sabem se querem me ajudar. Eu não vou pedir. E quando eu vou para outra parte ajudar, é para se ajudar um com o outro, tu falas o tempo todo, na assembleia também, mas não me ajudam.</p>	<p>DSC – Eu sempre vou ajudar os outros. Mas não tem uma pessoa para ajudar. Mas eles sabem se querem me ajudar. Eu não vou pedir.</p>
Permuta contraditória	<p>Eu muitas vezes fico quieto, deixo bater a cabeça [...] Depois se vier conversar comigo numa boa, se eu gostar, gostei, se eu não gostar, não gostei. Agora, eu não vou estar me queimando com os outros. Já aconteceu muitas vezes desses caras aí fazerem o serviço deles, tocam o serviço deles, e quando é para ajudar os outros, eles fazem corpo mole se eles chegam lá pra pedir. Agora, quando vem para mim, vou lá, peço [...] o meu interesse é que a gente trabalhe e</p>	<p>DSC – Aqui sempre tem um que puxa para um lado ou puxa para outro. Tem que ter mais vontade, porque tem uns que dão tudo de si para trabalhar e já outros não, que também podem aprender mais se tivessem vontade. Mas não têm não, eles fazem corpo mole. Aqui já foram feitas várias</p>

	<p><i>consiga trabalhar [...]</i></p> <p><i>[...] qualquer um que quiser ver qualquer coisa, como estão as coisas, ela mostra. Mas, tem uns que não adianta, não perguntam e criticam. São só alguns. E geralmente, dentro dos 4 anos que estou aqui, são os mesmos sempre.</i></p> <p><i>[...] dessa forma, os outros também podem aprender. Mas não tem isso não. Pois eu tô te falando que ele rasgou todas as fichas da empresa, picou tudo em pedacinhos. Eu não tava nesse dia, mas todos viram.</i></p> <p><i>Ter mais empenho das pessoas. Mais vontade, porque tem umas que dão tudo de si para trabalhar e já outras não.</i></p> <p><i>[...] nós temos que apertar mais uma condição, deixar 3 dias a pessoa que faltou demais ou não quer trabalhar, para eles aprenderem [...] que aqui é um serviço, aqui é o ganha pão de todos nós.</i></p> <p><i>[...] não sei, por um lado é a desconfiança, muitas vezes acham que a gente tá metendo a mão no dinheiro, isso aí existe. Mas não é de esquentar a cabeça.</i></p> <p><i>[...] aqui já foram feitas várias reuniões, já foi conversado sobre isso, mas tem umas aí que não adianta, acho que não ajudam porque não querem mesmo [...]</i></p> <p><i>[...] até ontem quase me incomodei com um aí porque fui pedir para ele fazer uma coisa, ele não queria, isso que era no setor dele, o serviço era dele. Aqui sempre tem uns que incomodam [...] sempre tem um que puxa para um lado ou puxa para outro.</i></p> <p><i>Sim, já teve rivalidade no grupo. Tiveram umas 4 que vieram aqui aprender e faziam em casa, depois vendiam fora. Queriam ser uma chefe do grupo, que queria mandar, opinavam em tudo.</i></p> <p><i>Que nem nós que somos da atual diretoria, somos criticados direto por uns e geralmente, se esses uns forem embora, não farão falta mesmo. E são sempre as mesmas pessoas. Tanto na atual diretoria como na outra, na passada, era a mesma coisa, tu estás fazendo as coisas para tentar melhorar, mas eu acho que eles se fazem de cegos ou só falam coisas para tirar a gente do sério, mas agora temos que relevar, não adianta.</i></p> <p><i>Muita fofoca aí dentro! E aí acaba ficando um clima ruim, mas isso aí é meia dúzia de pessoas somente. Eu procuro me dar com todos aqui, na medida do possível [...]</i></p> <p><i>Por incrível que parece aqui dentro tem gente que eles conseguem levar uns e o os outros. Tem gente aqui dentro que quando fechou a empresa, rasgou todos os documentos da empresa pra gente não ficar com nenhum e agora é o coordenador, desde que nós começamos. Dá opinião, manda, desmanda, vê o que tem e o que não tem, porque se não passar por ele, não</i></p>	<p><i>reuniões, já foi conversado sobre isso, mas tem uns aí que não adianta, acho que não ajudam porque não querem mesmo. Esses dias me incomodei com um companheiro, ele não queria fazer um serviço, isso que era no setor dele, o serviço era dele, foi uma briga, só para incomodar. São alguns sócios que incomodam demais.</i></p>
--	--	---

	<p><i>sai nada. E eu estou vendo que está afundando [...]</i></p> <p><i>Não, eles acham que ela tem que ir pra casa e dar lugar pra outro. E ela tem vontade de ver isso aqui crescer. Ela trabalha. Tu não vais pensar que ela fica parada que ela não fica.</i></p> <p><i>Apesar de que não são todos que ajudam, têm alguns aí que não se tocaram que isso aqui é uma cooperativa, aquele negócio que todo mundo tem que ajudar em todos os setores.</i></p>	
<i>Solidariedade afetiva</i>	<p><i>Porque nós sabemos que o grupo confia uma na outra. Eu trouxe a notinha, trouxe tudo e elas ficaram loucas de faceiras, foi uma coisa para o grupo.</i></p> <p><i>Eu não gosto muito de ficar dentro de casa (risos). Não gosto muito de ficar em casa sozinha. Não gostava de ficar em casa, meus filhos iam para o colégio e eu não gostava de ficar sozinha.</i></p> <p><i>Eu gosto de estar no grupo e trabalhar junto, me sinto bem. E como ainda a gente ganha, é melhor ainda!</i></p> <p><i>Eu acho que é por prazer, sabe. Eu gosto de vir pra cá. Tanto que eu venho de segunda a sexta para cá sem me cansar. Também para vir conversar com as mulheres, a gente acostuma, tem umas mulheres que a gente pode dizer que são umas amigas, de confiança, aí a gente pega aquela amizade.</i></p> <p><i>[...] eu gosto do meu serviço, eu adoro. É que nem um passeio. Quando se vai passear. Eu aqui tenho companhia, converso, trabalho, esqueço dos problemas. [...] Se precisar discutir, eu discuto também (risos). Aqui pelo menos eu brigo, falo, trabalho, tudo, discuto.</i></p> <p><i>Porque somos todos amigos, eu me sinto bem aqui. Eu não tenho o que dizer assim, a minha amizade aqui é boa, já antes de ser colegas de serviço a turma toda já se conhecia, já se davam, a gente conversava fora do serviço, então está mais para parente do que gente de fora, [...] então a gente forma uma família toda aqui.</i></p> <p><i>Eu adoro o que eu faço, adoro! Adoro trabalhar aqui. Então eu acordo de manhã com vontade de vir para cá. Eu trabalho e ao mesmo tempo eu me divirto. É muito bom, o trabalho também, eu adoro o que eu faço.</i></p> <p><i>Todos se dão bem. Alguns desentendimentos é normal que tenham. Nós costumamos dizer que somos uma família porque na verdade nós só dormimos nas nossas casas. A gente vem para cá e passa o dia juntos, como uma família.</i></p> <p><i>[...] mas não tinha aquela amizade que se tem hoje, é mais família aqui do que em casa. A gente fica mais tempo aqui do que em casa.</i></p>	<p><i>DSC – A gente vem para cá e passa o dia juntos, como uma família. Para mim, está muito bom. A gente fica mais tempo aqui do que em casa. Eu gosto de vir pra cá. A gente brinca, se distrai, se diverte, trabalha, sempre junto. Eu aqui tenho companhia, converso, trabalho, esqueço dos problemas. Somos todos amigos, eu me sinto bem aqui. Eu não tenho o que dizer assim, a minha amizade aqui é boa, já antes de ser colegas de serviço a turma toda já se conhecia, a gente conversava fora do serviço, então está mais para parente do que gente de fora.</i></p>
<i>Solidariedade contratual</i>	<p><i>Muito bem, eu acho que está bem organizado, porque quando a gente falta, não pode vir numa quarta-feira aqui no grupo, a gente sempre está fazendo alguma coisa em casa proveniente para o grupo. Então a gente</i></p>	<p><i>DSCI – Eu acho que está bem organizado, a gente sempre está fazendo alguma coisa proveniente para o grupo.</i></p>

	<p><i>sempre está pensando aqui.</i></p> <p><i>Eu acho que sim [...] porque elas levam os trabalhos para fazer em casa e sempre estão batalhando em casa, se elas não podem fazer aqui no grupo.</i></p> <p><i>Sim. Esses dias atrás eu fui comprar linha para mim, o grupo estava sem material, eu comprei do meu dinheiro para o grupo, para trabalharmos juntos [...] eu comprei, sem ninguém me pedir, eu cheguei ali e falei. Todas ficaram muito faceiras. Aí, no dia do acerto, se descontou o que eu gastei.</i></p> <p><i>Se precisar ajudar, e no que eu puder, estou pronto. Ninguém pede, eu vou por conta própria.</i></p> <p><i>[...] fica no meu lugar que eu vou! Então quando a gente não quer fazer alguma coisa, a gente fala e se tem alguma que gosta, ela vai e faz. Não tem problema nenhum.</i></p> <p><i>Olha, às vezes tem um que não vai com a cara do outro, mas aqui dentro, está bom, sei lá, não vejo nada, pois aqui dentro tem que ser colega e trabalhar, não é para ter isso aí não.</i></p> <p><i>[...] eu trabalho bastante em outros lugares, porque se trabalha na laminação e aí vai indo, nas prensas, o pessoal todo ali.</i></p> <p><i>Olha, o cara faz isso, faz aquilo e se o grupo achar que o cara trabalha, ele trabalha com a gente. Se o grupo disser que não, que esse aí não dá, então não.</i></p> <p><i>Se estás folgando aqui e está faltando gente lá para terminar um serviço ou adiantar um serviço, eu acho que o certo é ajudar lá onde precisa.</i></p> <p><i>No caso, no setor deles, eles trabalham bem, mas quando terminam ali e é para ajudar os outros, é uma briga.</i></p> <p><i>[...] alguns não sabem o que é uma cooperativa. Daí eles nem se importam que isso aqui, tem que ter responsabilidade, só querem chegar na sexta, pegar o seu dinheiro e ir embora. Quando têm problemas, eles dão as costas para os problemas.</i></p>	<p><i>Quando é para entrar um novo companheiro, a gente avalia: o cara faz isso, faz aquilo e se o grupo achar que o cara é bom e precisa, ele trabalha com a gente. Se o grupo disser que não, que esse aí não dá, então não. Eu sempre penso assim, se estás folgando aqui e está faltando gente lá para terminar um serviço ou adiantar um serviço, eu acho que o certo é ajudar lá onde precisa.</i></p> <p><i>DSC2 – No caso, no setor deles, eles trabalham bem, mas quando terminam ali e são para ajudar os outros, é uma briga. Alguns não sabem o que é uma cooperativa. Daí eles nem se importam que isso aqui tenha que ter responsabilidade, quando tem problemas, eles dão as costas para os problemas.</i></p>
Solidariedade fusional	<p><i>Ah, porque a gente estava fazendo assim, não se tinha lucro. Então a gente vinha e nós tínhamos mesmo de batalhar pra nós vendermos alguma coisa. Aí começaram a ver nosso trabalho e começaram a querer comprar. E então foi onde começou a ter esse jeito de grupo.</i></p> <p><i>Eu sei lá, eu estou assim, mas não, não é, para mim enriquecer através do grupo, mas ajudar outras mulheres que precisam mais de ajuda do que eu.</i></p> <p><i>Então isso é normal e eu botei na minha cabeça que eu tenho esse pensamento que o que eu estou construindo hoje aqui, junto com esse pessoal todo, pode vim a ser um futuro para os meus filhos, entende? Bom, o dia que eu sair daqui eu posso sair tranqüilo e bom, alguma coisa eu plantei para os meus filhos e depois eles é que</i></p>	<p><i>DSC – É uma troca, sabe. Eu acho que tem que ser assim. Eu estou aqui para ajudar outras mulheres que precisam mais de ajuda do que eu. Trabalhando juntas as pessoas começam a ver nosso trabalho e é isso que eu quero. O que eu estou construindo hoje aqui, junto com esse pessoal todo, pode vim a ser um futuro para os meus filhos. Nós priorizamos as pessoas que estão interessadas, se elas precisam mesmo do grupo, a gente aceita.</i></p>

	<p><i>irão colher. Eles vão continuar para dar certo. Então essa é a minha motivação para eu estar aqui e quero [...]</i></p> <p><i>Porque até já aconteceu isso aí, a gente viu e se a pessoa tá interessada mesmo a gente vê também, se ela precisa mesmo do grupo a gente aceita.</i></p>	
<i>Solidariedade serial</i>	<p><i>Assim, eu tenho um trabalho que estou fazendo em casa que é para o grupo [...] Os trabalhos que eu faço em casa são meus.</i></p> <p><i>Porque tem que se ajudar. O dia que eu não tiver e o grupo também não, mas ela tem. Às vezes a gente tem as linhas em casa, que ela pode precisar. A gente empresta, depois ela compra, me devolve, é a mesma coisa assim, sabe? A minha colega do grupo já foi lá em casa pegar linha, ela já me trouxe também, é assim. É uma troca, sabe. Eu acho que tem que ser assim. Porque nem sempre nós temos o dinheiro para comprar e precisa para tal dia entregar as coisas.</i></p> <p><i>Eu acho que elas queriam se aproveitar do grupo. Elas pegavam, vinham ali, aprendiam, pediam: eu quero aprender tal coisa, fazer um jogo de banheiro. Aprendiam, iam para casa e não voltavam mais. Então elas só queriam se aproveitar do grupo.</i></p>	<p><i>DSC – Os trabalhos que eu faço são meus, adquiridos pelo grupo. A gente se ajuda, quando um não tem o material, o outro cede e é assim, a gente se ajuda, dentro do grupo, porque nem sempre temos dinheiro para comprar o que precisa para o dia da entrega das coisas. Agora, tinha pessoas que queriam se aproveitar do grupo, aprendiam alguma coisa e depois saíam, assim não serve.</i></p>
<i>Processo de explicitação</i>	<p><i>Só querer trabalhar. [...] Então é chegar para trabalhar, pegar e trabalhar. Não ficar zanzando aqui dentro.</i></p> <p><i>[...] um cara que trabalha aqui disse que precisavam de alguém para fazer uma lavoura e eles precisavam de um cara para capinar lá e eu vim. Daí fiquei uma semana. Depois eu disse que eu iria sair e aí o cara disse: Não, então fica aí com nós, nós gostamos do teu serviço e fiquei.</i></p> <p><i>[...] tem uma pessoa que de repente sabe um pouco mais que nós, é importante nós termos ela aqui dentro do grupo para o rendimento do trabalho. Aí nós vamos chamar ela, explicar, e vamos ver se ela tem condições de ficar, se o grupo todo quer que ela fique, porque é assim no regimento nosso.</i></p> <p><i>Aí a gente diz para o grupo: olha vocês aceitam o fulano trabalhando com nós, vamos tentar? Se a pessoa quiser ficar, fica e pega o nosso ritmo. Daí entram todos em um consenso e vamos trabalhar juntos, é assim.</i></p> <p><i>O grupo todo se reúne e essa pessoa que quer entrar. Aí nesse dia sentamos todos e o novo junto e aí os coordenadores explicam como funciona o trabalho, passam os horários, o que se faz.</i></p>	<p><i>DSC – Então é chegar para trabalhar, pegar e trabalhar. Se tem uma pessoa que de repente sabe um pouco mais que nós, é importante nós termos ela aqui dentro do grupo para o rendimento do trabalho nosso. Se tem alguém novo para entrar, sentamos todos de novo junto e aí os coordenadores explicam como funciona o trabalho, passam os horários, o que se faz, e trabalhamos todos juntos.</i></p>
<i>Processo de complexificação</i>	<p><i>[...] não, então vamos cortar, cada um traz a sua comida, ou cada um vai em casa almoçar, daí não deu mais encrenca.</i></p> <p><i>Tem dia que é danado [...] mas o outro dia vem e já muda. E não me adianta querer pegar esse pessoal que não trabalha, se tem serviço, toca o serviço. Só que</i></p>	<p><i>DSC – Uma coisa que acontece certo é que depois que terminou a tarefa ali, eles não vão procurar outra para fazer porque não tem chefe a cooperativa. Pelo certo é assim:</i></p>

	<p><i>depois que terminou, eles não vão procurar outra coisa pra fazer porque não tem chefe a cooperativa. Terminou aqui, vai trabalhar no outro lado lá.</i></p> <p><i>Sabe, pode ou não estar o presidente aqui, mas é nós e as coordenadoras que organizamos o nosso trabalho. Mas se elas acham que alguma coisa está errada, elas devem falar para que o nosso trabalho seja cada vez melhor.</i></p> <p><i>Seria em primeiro lugar a renda, a consequência do trabalho e de uma boa administração, da evolução. [...] Então, eu não penso em parar de trabalhar [...] e de repente as coisas começam a andar, as pessoas também pensam da mesma maneira, acreditar mais nas coisas, tentar mudar. Têm pessoas mais novas que tinham que começar a pensar também, pensar um pouco mais, elas têm uma vida toda pela frente.</i></p> <p><i>[...] eu estou gostando de trabalhar, a gente acostuma com o dinheiro da gente mesmo [...] Agora eu vou porque eu gosto, não porque eu estou sendo obrigada, no começo eu era obrigada, pois no começo eu não queria, mas precisava por causa do meu filho. Mas agora não [...] eu estou gostando do que faço.</i></p> <p><i>Eu já tentei, sabe, fazer alguma coisa pra mudar, pra levantar [...] a primeira vez que eu fiquei doente, que eu era contra isso, de fazerem as coisas sem nos avisar [...] Eu não acho justo isto.</i></p> <p><i>Claro, tem algumas desavenças no início, mas isso é normal, no começo ter. Tiveram algumas desavenças, no começo eu quase saí quase me tiraram também, eu não sou de ficar quieta.</i></p> <p><i>Elas mesmas decidiram e comunicaram que estavam saindo, para o grupo não se ofender e que não podiam mais continuar no grupo, porque tinham problemas fora, em casa, um monte de coisas para fazer, e quando era para vir e ajudar aqui, não vinham.</i></p> <p><i>Porque às vezes eles vêm, pede para trabalhar, a gente dá uma força, bota aqui para dentro, para trabalhar, aí fica uma semana e trabalham duas ou três vezes nessa semana, então não adianta também [...]</i></p>	<p><i>terminou aqui, vai trabalhar no outro lado lá, onde tem serviço. Têm pessoas mais novas que tinham que começar a pensar um pouco mais, elas têm uma vida toda pela frente. Porque às vezes eles vêm, pede para trabalhar, a gente dá uma força, bota aqui para dentro, para trabalhar, aí fica uma semana e trabalham duas ou três vezes nessa semana, então não adianta também. Por causa do trabalho, já se teve algumas desavenças, mas depois a gente conversou e se acertou tudo, o trabalho te exige muito. No geral eu estou gostando de trabalhar, a gente acostuma com o dinheiro da gente mesmo</i></p>
<p><i>Processo de escalada</i></p>	<p><i>A gente já está trabalhando em cima, mas é devagar, eu vou aos poucos mudando, [...] eu vou semeando, Imagina, a gente precisa trabalhar em cima de renda do grupo [...] para a renda ser toda do grupo. Mas já está dando resultado.</i></p> <p><i>Está meio desorganizado o nosso grupo. Precisava chegar mais cedo, chegar no horário.</i></p> <p><i>[...] agora está melhorando [...] eles já estão fazendo serão, estão vendo também que tem que ter material.</i></p> <p><i>Todos ganham igualmente. Não tem valores diferentes. Todos irão fazer serão hoje! Então é isso que eu quero começar a trabalhar com eles. De nós nos unirmos e não querer um surrar o outro. E sim, quanto mais juntos estivermos, quanto mais um ajudar o outro, mais</i></p>	<p><i>DSC1 – Eu acho que o grupo tem que trabalhar mais. A gente precisar trabalhar em cima de renda do grupo. Quanto mais juntos estivermos, quanto mais um ajudar o outro, mais produção irá dar e mais dinheiro no final do mês. Nós temos que pegar juntos. Se trabalhar mais, vende mais e aí entra mais dinheiro.</i></p> <p><i>DSC2 – Não sei se são muito novos, ou não gostam de trabalhar, temos que estar empurrando também, tem que</i></p>

	<p><i>produção irá dar e mais dinheiro no final do mês.</i></p> <p><i>Um dia nós estávamos todos fazendo a coleta e um companheiro chegou aqui, pegou a mochila e foi embora. Tá, e aí e o serão? Simplesmente nem deu bola, saiu e era isso. No outro dia eu chamei ele para uma conversa: olha, o pessoal ficou meio assim, porque todo mundo estava fazendo serão, só tu que não e tive que colocar falta. [...] Então a gente procura conversar.</i></p> <p><i>Daí tem que ser muito ligeiro na mesa, tem que ser rápida ali. [...] Nós temos que pegar juntas ali na mesa, senão não dá certo, uma fazendo mais que a outra, não dá certo.</i></p> <p><i>Não sei se são muito novos, ou não gostam de trabalhar, temos que estar empurrando também: Vamos!</i></p> <p><i>Assim, como a gente fala os coordenadores da coleta, eles precisam se puxar mais [...] isso a coordenação tem que acordar. [...] A gente cobra muito.</i></p> <p><i>[...] no serviço, tu não tens chefe, ninguém enche a paciência de ninguém, só tem que ser consciente, fazer o teu serviço, procurar ajudar os outros [...]</i></p> <p><i>Não, aí se tu fala: olha fulano, quem sabe tu entra na diretoria? Não! Eu fora! Não quero me incomodar. Mas aí eu digo: isso é nosso. Isso é uma coisa da gente, é a mesma coisa que a casa nossa, é a mesma coisa que tu tem a tua casa [...]</i></p> <p><i>Eu acho que o grupo tem que trabalhar mais, expor mais as coisas que a gente tem, pra conseguir mais dinheiro para comprar mais material e continuar fazendo, cada vez mais, para progredir.</i></p> <p><i>[...] ter mais vontade, porque tem umas que daí recebem pouco, a gente pega pouco cada uma, elas ficam meio desanimadas e aí vem, quando vem, vem sem vontade, desanimadas, eu acho que teria de ter mais vontade de trabalhar ou sair do grupo para pegar outras que querem trabalhar, porque só trabalhando mais, fazendo mais trabalhos é que a gente vai ganhar mais também.</i></p> <p><i>[...] todo mundo saber parte de tudo e todo mundo ter interesse. Se todo mundo sabe que se tem dívida, se não tem, onde que vai o dinheiro e tudo, aí todo mundo teria mais interesse também.</i></p> <p><i>Olha, aqui dentro, a questão de mais organização, comunicação, de que eles têm que estar consciente que a coordenação é fundamental, que tem que ser ouvida e entendida, na conversa e o pessoal acreditar mais, porque aqui ainda tem pessoas que não acreditam que isso aqui é uma coisa para se ganhar muito dinheiro.</i></p>	<p><i>ser ligeiro no trabalho, senão tem alguém sempre te cobrando. Precisa ter mais vontade, porque tem uns que daí recebem pouco, a gente pega pouco cada um, eles ficam meio desanimados e aí vem, quando vem, vem sem vontade. Precisam ser mais unidos, entender mais, se interessar mais pelo trabalho do grupo.</i></p>
<p><i>Processo de avaliação</i></p>	<p><i>O cara é muito rápido, já aprontou demais, em outros lugares, já aprontou aqui, então a gente fica com a pulga atrás da orelha, seria um cara bom, que entende, que sabe fazer, mas a gente não tem confiança de lagar</i></p>	<p><i>DSC – Se cada um tem o seu cargo, tem que obedecer ao seu cargo e respeitar o dos outros e não atropelar o cargo do outro,</i></p>

	<p><i>o dinheiro na mão, e muito menos o material.</i></p> <p><i>Olha, nunca aconteceu de sair todas nós da coordenação, de estarem fora, sempre que vai alguma, uma sempre fica. [...] tem uma que trabalha bem, trabalha muito bem e pode ficar no nosso lugar e tem a das finanças, [...] ela coordena bem também. Podemos botar as duas na coordenação e se nós não estivermos aí, elas trabalham iguais. Tanto uma quanto a outra são ótimas para coordenar.</i></p> <p><i>A gente não quer ser aquela pessoa exigente, chata. A gente conversa, não dá certo, a gente chama de novo, agora está indo tudo bem. A coordenação é que ainda pode melhorar mais, mas já estão se acertando. Mas para a gente manter isso tudo, tem que tentar melhorar. Tem que ir atrás de trabalho, de buscar parcerias, vendas.</i></p> <p><i>Se cada um tem o seu cargo, tem que obedecer o seu cargo e respeitar o dos outros e não atropelar o cargo do outro. No meu ponto de vista, é isso que tem que melhorar também.</i></p> <p><i>Daí temos uma reunião bem sincera, um com os outros. Se eu me sentir mal com alguém, na reunião eu vou falar, fora da reunião não estamos falando mais nada.</i></p> <p><i>Se não está bom, podia ser melhor, mas mal não está, mas acho que poderia ser melhor, mas já é uma vitória. Mas para a gente manter isso tudo, tem que tentar melhorar. Isso aqui não dá para esperar coisas melhores sem trabalhar, sem batalhar, sem buscar, não tem como. Tem que ir atrás.</i></p> <p><i>[...] quero retomar uma conversa muito boa com eles, e vai ter que ser, [...] daí eu quero ver o porquê da gente não estar conseguindo fazer, se é o horário, se está faltando mais gente, alguma coisa tem e eu quero clarear isso.</i></p> <p><i>A coordenação pode melhorar ainda, são meio crus na coordenação ainda [...] tomara que eles acertem mais. Tanto é que eu não faço parte da coordenação nem quero também, mas está tranquilo, para mim eu acho que está cada vez melhorando, é assim, tem que ser gradativo.</i></p> <p><i>Aí depois eles perguntam para o grupo se todos aceitam, depois de conversado com esse novo e se avalia: bom, nós precisamos de mais gente e essa pessoa também precisa, então fica!</i></p> <p><i>Que nem as duas últimas que saíram, a gente analisou bem antes e aí primeiro veio de cada uma do grupo, se queixando, aí fui escrevendo, analisando tudo o que estava acontecendo, a gente levou quase um mês analisando aquilo ali.</i></p> <p><i>Então deixa para quem quer trabalhar mesmo, para quem está precisando. Daí deixamos para quem precisa mesmo. Às vezes tem pessoas que estão precisando de um dinheirinho e ter uma pessoa que trabalha duas ou três vezes na semana, não dá pra ter.</i></p> <p><i>Daí nós conversamos, sabe, não é feita uma reunião, daquelas, a gente conversa: Bah, mas o fulano não</i></p>	<p><i>com respeito. Se precisarmos avaliar um colega, o seu trabalho, daí nós conversamos, é feita uma reunião, a gente conversa e avalia. Procuramos não ser aquela pessoa exigente, chata, que fica no pé. Se tiver algo para mudar, a gente conversa, não dá certo, a gente chama de novo, agora está deslançando bem, agora está indo tudo bem. A coordenação é que ainda pode melhorar mais, mas já estão se acertando. Mas para a gente manter isso tudo, tem que tentar melhorar. Tem que ir atrás de trabalho, de buscar parcerias, vendas.</i></p>
--	--	---

	veio, ele está faltando.	
Ação coletiva	<p><i>Eu acho que está até bem organizado. Nós trabalhamos todas unidas.</i></p> <p><i>[...] faltou um dos nossos, não tinha como fazer o trabalho, daí foram lá, perguntaram para um companheiro se ele queria trabalhar, daí ele veio e já começou [...]</i></p> <p><i>Se tiver que fazer serão essa semana, vamos fazer serão. Todos têm que fazer serão. Não tem que sair antes que os outros, são todos juntos. Se um não fizer, ninguém irá fazer, porque nenhum ganha mais que o outro.</i></p> <p><i>Como coordenador hoje, a gente tirou outras coordenações, mas eu como coordenador geral, que nem a gente chama aqui, eu faço de tudo um pouco. Meu trabalho mesmo é nas reuniões, buscar ideias, participar, buscar projetos, mas também apoio muito na coordenação dos trabalhos aqui dentro [...] a gente vê onde tem que andar mais, o que tem que fazer e eu tento passar para os coordenadores que nós elegemos agora, um pouco do que eu aprendi, fazendo cursos de coordenação [...]</i></p> <p><i>O que vai acontecer: tu vais te preocupar com reunião e vais esquecer a tua base e a força da associação, do grupo ou de uma cooperativa, é a base. [...] Então eu me preocupo muito com isso aí. Por isso que eu fico mais aqui dentro, para fazer os acompanhamentos [...]</i></p> <p><i>Ah, as dificuldades de emprego, de qualidade de vida dessas pessoas, a minha ideia é dar continuidade, é iniciar o trabalho, não sei mais tarde quem é que vai seguir, o meu sonho sempre foi uma frente de trabalho dentro da comunidade.</i></p> <p><i>[...] e a minha ideia, eu acho, ainda é através do grupo, tentar montar, de repente, mais tarde, uma cooperativa [...] É uma coisa que se tem que pensar. Eu acho que a gente está dando segmento.</i></p> <p><i>Olha, depois de tudo o que a gente passou, não posso deixar isso aqui assim. E eu sei que a nossa cooperativa está mal e que se acontecer alguma coisa, eu sei que tenho condições de correr de novo e reerguer ela de novo, senão eu já tinha desistido, eu já tinha saído daqui. [...] E eu sei pra onde recorrer para nós retornar, com outras pessoas. Eu já fui líder sindical, já tenho experiência.</i></p> <p><i>A gente sofreu muito, sem dinheiro, não estávamos trabalhando, não tinha como, sem dinheiro, esperando pelos outros, levantando às 5 da manhã, [...] pegando a estrada para pedir ajuda, para a gente conseguir o que a gente conseguiu até hoje, até agora. Então tudo isso, às vezes a gente pensa em parar de trabalhar, mas não! Como é que eu vou... eu penso naquilo tudo lá atrás o que a gente passou pra chegar até aqui.</i></p> <p><i>Claro, aqui não é diferente, é um trabalho igual a outro</i></p>	<p><i>DSC - A gente tem que trabalhar em cima que tudo que tem que ser feito, tem que ser no grupo, para o grupo, pensar primeiro o grupo, não a si próprio. Não posso pensar só em mim. Não posso pensar só em mim. Tem que pensar a ideia no grupo. Meu trabalho mesmo é nas reuniões, buscar ideias, participar, buscar projetos, mas também apoio muito na coordenação dos trabalhos aqui dentro, e eu tento passar um pouco do que eu aprendi, organizando bem a base, se não for bem feito o alicerce, a casa cai. A ideia é dar continuidade, é iniciar o trabalho, não sei mais tarde quem é que vai seguir, o meu sonho sempre foi uma frente de trabalho dentro da comunidade. Tem que dar continuidade. Então é um trabalho muito bonito que se está fazendo para todos nós, que sozinhos a gente não conseguiria.</i></p>

	<p><i>qualquer, só que só da gente poder trabalhar o coletivo, não ter patrão te mandando, te xingando e a relação que conseguimos ter com os companheiros, de poder dividir as alegrias, as tristezas, [...] o grupo virou uma família porque nós aqui, eu digo que nós somos todos irmãos porque passamos a maioria do nosso tempo juntos aqui. Então isso que motiva essa nossa união que criamos juntos. Claro que tem as brigas, mas são coisas passageiras, acontece hoje e amanhã já está tudo na paz [...]</i></p> <p><i>[...] então isso é muito legal de ver a reação das pessoas te incentivando, te dando mais força [...] Tem que dar continuidade. Então é um trabalho muito bonito que se está fazendo para todos nós, que sozinhos a gente não conseguiria [...]</i></p> <p><i>[...] que desse certo, que aumentasse mais a produção pra a gente fazer mais, que tivesse mais pedidos para a gente fazer, e é muito bom ter um envolvimento assim, é muito bom [...]</i></p> <p><i>A gente tem que trabalhar em cima que tudo que tem que ser feito, tem que ser no grupo, para o grupo, pensar primeiro o grupo, não a si próprio. Não pensar só em mim. Não posso pensar só em mim. Tem que pensar a ideia no grupo.</i></p>	
--	--	--

Quadro 10: DSC – Fundamentos da ação coletiva

Fonte: Fontes da Pesquisa

Para se compreender como são possíveis as práticas de liderança em empreendimentos de economia solidária, faz-se necessária a investigação de como são expressas as lógicas de ação coletiva, com base nas trocas de solidariedade e reciprocidade (BAJOIT, 2006) que intentam a agregação dos grupos sociais de geração de trabalho e renda aqui investigados.

A primeira IC – *Lógicas individuais* – expressa os sentimentos e as necessidades interpessoais individuais que formam a identidade individual dos membros de um determinado grupo; neste caso, os empreendimentos de economia solidária investigados. Na compilação dos dados e, posteriormente, na construção do DSC, evidenciam-se cinco lógicas individuais sinalizadas pelo DSC, o que demonstra que os indivíduos possuem necessidades pessoais e subjetivas diferenciadas dos demais, mas que no *corpus* de dados coletados podem se agregar em cinco objetivos distintos que motivam os sujeitos para o trabalho coletivo. De acordo com o trecho do DSC1 “[...] Nós temos que trabalhar em conjunto, que a luz é dividida, do que vir é nosso, é de todo o grupo, o que eu confeccionar aqui vai ser dividido para o grupo [...]”, a lógica de ação coletiva, de cooperação, é percebida quando se expressa

a igualdade de ações e de atribuições dentro do grupo, como as despesas a serem pagas, bem como o trabalho a ser desenvolvido. O DSC também elucida objetivamente que tudo que vier para o grupo é do grupo, não se atendo à particularidades e distinções dentro do empreendimento. Esta lógica anseia a autogestão, a participação e processos de organização que permitem a ativação do trabalho descentralizado e que estimulem a interpretação de uma liderança solidária que agregue as pessoas, as oriente e direcione para o alcance das metas coletivas do grupo (SENGE, 2004). Pensar em um trabalho coletivo requer, primeiramente, um desejo, um estímulo, uma vontade particular que se apresenta em solidariedade com pessoas que comungam do mesmo objetivo, mesmo que tenham particularidades distintas; pois conforme o DSC1 “[...] *cada um tem um pensamento diferente [...]*”, as pessoas unem-se e promovem a articulação social de um grupo.

Outra interpretação que está na base das lógicas individuais que estimulam a solidariedade em grupos de trabalho é o objetivo financeiro, sendo ele o promotor da permanência a relacionamento nos EES investigados. Percebe-se que no trecho do DSC2 “[...] *o pessoal pega o dinheiro deles e vão embora, não se preocupam com o resto, querem só o dinheiro deles [...]*” que a solidariedade é contratual (BAJOIT, 2006) direcionada exclusivamente à relação objetiva da solidariedade, cujo compromisso é tacitamente normatizado e cujas tarefas são definidas e os horários cumpridos. Isto é demonstrado pelo DSC, que ao final das tardes de sextas-feiras é feito o pagamento e o compromisso é limitado à atividade desenvolvida; evidentemente, pela percepção dos indivíduos que estimulam esta prática. Nota-se que o interesse pela gestão do empreendimento, bem como compromissos que são inerentes a quem é sócio-dono-usuário de um EES, está aquém nesta lógica, contradizendo o processo autogestionário necessário para que o empreendimento tenha êxito. A geração de trabalho está em segundo plano, sendo a geração de renda prioridade neste DSC.

As lógicas individuais se confundem em certos momentos, embora se possa distinguir uma preocupação social e familiar em evidência, que perpassa a questão econômica. O DSC3 “[...] *Eu vou trabalhar só por causa do meu filho, pois eu tenho que trabalhar para dar as coisas para ele [...]*” ilustra a importância do trabalho desenvolvido pelos EES na questão da inclusão social de homens e mulheres que necessitam de renda para a manutenção da família. No caso do DSC3, demonstra-se que a lógica individual que promove a solidariedade num grupo de trabalho é para sustentar o(s) filho(s) e não

simplesmente uma lógica individual, própria do membro do grupo, o que pode acarretar em outras questões subjetivas que implicam no relacionamento e nas lideranças nos EES.

Outra implicação que está presente na primeira IC é em relação ao desejo de se manter ocupado e ativo na sociedade, como expressa o DSC4: “[...] *eu não estou a fim de parar de trabalhar ainda, eu acho que se eu parar, a máquina já está meio velha e pode pifar, alguma coisa eu vou sempre continuar fazendo [...]*”. Este discurso denota que o indivíduo que atinge certa idade tende a ser excluído do mercado de trabalho capitalista, o que irá depender de suas competências para o trabalho; embora, em muitos casos, sua exclusão pode acontecer. Na economia solidária, este sentido é repensado e nos casos observados nesta pesquisa não houve nenhum histórico de exclusão de um associado por motivo de velhice; pelo contrário, houve entradas de novos associados com idades superiores a 55 anos, o que justifica a necessidade interpessoal de inclusão social de pessoas com idades mais avançadas em atividades laborativas, tornando-as economicamente ativas. Além de promover a autoestima dessas pessoas, sua bagagem de experiências contribui para o trabalho dos EES e multiplica os conhecimentos que elas possuem com os demais associados.

Muitas são as lógicas de inserção na economia solidária. A mais frequente e observável é a de um trabalho “temporário”, que conforme o DSC5 “[...] *eu queria um serviço melhor, foi o que pintou no momento. Aí tive que agarrar. Eu quero trabalhar para mim [...]*” sinaliza a necessidade de se ter um trabalho que atenda minimamente às necessidades básicas para a sustentabilidade socioeconômica. Como é grande a dificuldade de se conseguir um emprego no mercado formal – que além de escasso, apresenta concorrência desleal, pois somente os mais competentes conseguem se inserir no mercado – os que estão desqualificados ficam à margem, entrando na vala comum dos excluídos socialmente. Nessa perspectiva, a economia solidária é uma possibilidade de geração de trabalho e renda, bem como de sustentabilidade temporária para os indivíduos que atuam nos EES. Em contrapartida, nos empreendimentos investigados há uma boa porcentagem de indivíduos que estão trabalhando há mais de três anos no empreendimento; e há um número significativo de rotatividade de pessoal, aqui sinalizado pelo DSC5 “[...] *mas assim que eu encontrar um trabalho em uma firma já deixei avisado que vou sair*”. Além de essa lógica ser extremamente individual, pessoal e personalizada, ela entrava, em algumas medidas, o processo de evolução socioeconômica do empreendimento, além de obstaculizar a entrada de

outros membros no grupo que realmente necessitem de trabalho e renda, e que também possam estar engajados na cooperação e na busca de uma outra economia para sua vida.

Com base nas lógicas individuais identificadas na pesquisa, busca-se a compreensão da segunda IC – *Lógica contratual versus liderança* – no intuito de analisar como as práticas de liderança são atuantes em um EES, haja vista que em muitos casos os coordenadores e diretorias eleitas nas assembleias assumem variadas atribuições que vão além da normatização fixada no regimento interno, conforme se discute a seguir. O trecho do DSC “[...] *Eu faço de tudo um pouco aqui, aprendo sempre coisas diferentes, eu estou sempre de um lado para o outro [...]*” traduz o que os teóricos da economia solidária definem por “participação” e “autogestão”, além de igualitarismo, no sentido de que todos possam aprender a trabalhar nas diversas atividades do EES, além de participar ativamente nos processos de gestão e direção, contribuindo para a sustentabilidade do empreendimento. Outra perspectiva analítica deste discurso é a solidariedade contratual que se estabelece com base no regimento interno de cada empreendimento, que define as atribuições aos sócios e aos cargos eletivos. Outrossim, verifica-se que os princípios da economia solidária são respeitados, cuja lógica é a de que cada associado (leia-se aqui também as lideranças) contribua em diversas frentes de trabalho dentro do empreendimento, não importando somente a tarefa desenvolvida, mas sim, a ação coletiva mobilizada na interação social dentro do EES. A liderança compartilhada solidária recebe uma atenção especial no DSC, analisada com base na expressão “[...] *Quando a gente recebe um cargo, é sinal que as pessoas têm confiança no teu trabalho. E por isso, temos que decidir as coisas juntos*”, que corrobora no entendimento de que os líderes que recebem atribuições dentro do empreendimento são articuladores nas tomadas de decisão com os demais membros do grupo, descentralizando a dominação e fortalecendo a simetria, além de fomentar laços de confiança no seio do trabalho cooperativo.

As necessidades e desejos de participação em grupos sociais emergem das mais variadas formas e possibilidades. Bajoit (2006) sinaliza algumas dessas possibilidades que estão diretamente ligadas às finalidades e às estratégias de permuta social que os indivíduos em relação constroem na teia social onde estão inseridos. Estas permutas são aqui analisadas para que se tenha um entendimento científico dos arranjos sociais elaborados pelos atores dos EES investigados.

Em relação às finalidades de permuta, Bajoit (2006, p. 238) orienta que há casos de permutas inclusivas, onde “cada ator social atinge a sua finalidade, satisfaz as suas

expectativas com a cooperação do outro”. As permutas inclusivas são categorizadas em duas formas: permutas complementares, quanto maiores as competências e a vontade de cooperar, melhor as finalidades; e permutas conflituais, que ocorrem quando as permutas complementares se deterioram e cada parte envolvida acaba julgando o que é aceitável para si, estabelecendo o conflito. A seguir, serão analisadas as permutas exclusivas, onde “um ator não pode atingir a sua finalidade a não ser que impeça o outro de atingir a sua” (BAJOIT, 2006, p. 238), divididas em permutas competitivas e permutas contraditórias, as quais serão discutidas separadamente.

A terceira IC – *Permuta complementar* – vem esclarecer o conceito tratado por Bajoit e perceptível no DSC “*Quando tu precisares de mim, tu podes perguntar o que tu quiseres que eu te ajudo e juntos vamos conseguir [melhorar o trabalho] do grupo [...]*”. Nesta expressão, percebe-se o interesse em trocar informações entre os cooperados na busca de melhores resultados para o EES. O sentido de complementaridade é latente, visto que nem todos têm as mesmas competências requeridas ao trabalho autogestionário, mas as permutas que os indivíduos realizam podem possibilitar a evolução do trabalho autogestionário. Cooperar é o sinônimo apropriado para se pensar a complementaridade posta nas teorizações de Bajoit e aqui interpretadas à luz da economia solidária, cujas trocas envolvem os indivíduos e arquitetam fortes laços sociais entre os envolvidos. Contudo, como veremos a seguir, nem sempre os laços se mantêm fortalecidos; e, muitas vezes, se não bem articulados e mediados por sujeitos que possam assumir o papel da liderança – no sentido defendido por Senge (2004) de direcionar as ações do grupo e direcionar os caminhos, podendo também haver a liderança democrática defendida por Lewin (1978) – os grupos podem sofrer graves problemas, podendo vir a culminar na ruína do EES.

Outra análise que se pode realizar refere-se ao reconhecimento social que os indivíduos atuantes nos EES almejam, uma vez que na maioria dos casos são pessoas que sofreram as mudanças no mundo do trabalho pós-fordista, ficando à margem da sociedade e tendo que desenvolver trabalhos precarizados que pudessem garantir a sua sobrevivência (SINGER, 2002). Nesta perspectiva, a economia solidária aponta a possibilidade de geração de trabalho e renda aos desprovidos de trabalho; porém, não somente isso, mas o reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos indivíduos, tanto pelos associados na relação de cooperação dentro do EES, como também pela sociedade na qual está inserida, conforme o trecho do DSC “[...] tu também tens que fazer e ser reconhecida pelo teu trabalho e tudo

aquilo que eu posso fazer e que eu tenho condições de fazer”. O reconhecimento da cooperação, da complementaridade das permutas e do trabalho desenvolvidos pelo associado também merecem destaque para que o grupo se fortaleça e mantenha sua união e compromisso socioeconômico. São processos constantes de aprendizagem por parte dos indivíduos no sentido de compreenderem as lógicas de ação existentes nos grupos, as solidariedades que se apresentam ou não, as resistências, as necessidades interpessoais, etc. Esta habilidade de compreensão tem como ponto principal ser percebida pelos líderes; visto que, de acordo com o DSC, há esse entendimento de que se promova a cooperação e ajuda mútua entre os associados para o alcance de metas comuns, bem como para o reconhecimento do trabalho. A liderança também precisa da ajuda dos outros, ela sozinha não consegue ser um grupo, tampouco consegue pensar e executar ações que proporcionem a geração de trabalho e renda com base nos princípios da economia solidária.

O processo contínuo de relacionamento nos grupos sociais é permeado de dinâmicas grupais que oscilam constantemente no sentido de (re)afirmar os laços sociais entre os indivíduos. Nem sempre as permutas são complementares, cujos atores sociais estejam continuamente engajados nas ações do grupo social, aqui tendo como referência o EES no qual participam. Este entendimento tem sua base analítica na quarta IC – *Permuta Conflitual* – pois conforme Bajoit (2006) quando há a deteriorização da permuta complementar por uma ou outra razão, o conflito emerge e cada um tem interesse em re-estabelecer as condições da permuta complementar sobre bases que julgam aceitáveis para ela. Nesse sentido, faz-se a crítica que o interesse pessoal está acima do coletivo; mesmo que as permutas objetivam o fortalecimento do grupo, há uma constante individualista no que tange à realização das identidades pessoais.

Na pesquisa realizada, o DSC elucidava como ocorre este tipo de permuta nos EES investigados, conforme a expressão “*No serviço, eles nos ajudam, tem alguns que não se conversam, mas no serviço, tudo normal [...]*”. Percebe-se que o sentido da reciprocidade é mantido, pois uns precisam dos outros para realizar o *serviço*; contudo, na questão do diálogo, da comunicação para o alcance do consenso e fortalecimento das permutas subjetivas, é evidente a deficiência dessas práticas, colocando em risco o crescimento socioeconômico do empreendimento e sua sustentabilidade. A lógica fordista de trabalho aparece nas entrelinhas do discurso, cujo interesse é o de operacionalizar as tarefas que o grupo desenvolve, centrando o processo produtivo acima do trabalho estratégico e autogestionário necessários ao

EES. A carência no entendimento da importância de atuarem como proprietários do meio de produção também são reflexos de modelos fordistas já vivenciados pelos trabalhadores (ANTUNES, 2002), como também fruto do argumento que não têm a formação ou competências necessárias para atuarem como empreendedores (TIRIBA, 2001), subjugando o trabalho praticado no EES como sendo precarizado e/ou como sendo apenas uma alternativa temporária para a obtenção de renda, como confirma o DSC “[...] *Eu queria ter um serviço melhor, mas como eu tenho pouco grau de estudo e preciso trabalhar*”. Novamente se percebe o conflito nas permutas, cujo interesse é o de manter a relação e a reciprocidade sob bases aceitáveis por cada um para atender objetivos e necessidades individuais. Em certa medida, o grupo permanece atuante no mercado, realiza a produção, a comercialização; contudo, abre espaço para a atuação de lideranças autoritárias que se aproveitam desse “desinteresse” pelos membros do grupo e ocupa um o papel de centralizador e tomador de decisões, típico modelo capitalista, o que não caracteriza a proposta de autogestão da economia solidária.

Outro ponto que se pode refletir é o de que há falhas na atuação da liderança, que não percebe o desinteresse dos membros do grupo e não os mobiliza para a reflexão de suas práticas. Nos casos investigados, identifica-se essa análise, cuja proposta de participação é mencionada, mas sem espaços de articulação e execução efetivas. Assim, os indivíduos acabam centrando-se no processo produtivo da tarefa e não se envolvem nas demais ações que podem atuar dentro do empreendimento. Pensar em formação para a liderança nos EES é de extrema importância, com vistas a colocar a temática em questão e pensar novas formas de organização do trabalho e atribuições de responsabilidade aos associados.

A quinta IC – *Permuta Competitiva* – está ancorada nos estudos de Bajoit (2006, p. 238), que difere das permutas consensuais anteriormente refletidas. Este tipo de permuta é dissensional e com finalidade exclusiva, pois “cada indivíduo não pode atingir a sua finalidade a não ser que impeça o outro de atingir a sua”. A competição está acima da cooperação, como num jogo de esportes, cujos indivíduos realizam o jogo com a finalidade de ganhar a partida e sobressair-se em destaque, merecendo uma premiação. Pode ser compreendida também na concorrência das empresas no mercado capitalista, cuja disputa de nichos de mercado e consumo é acirrada e disputada constantemente.

Ao analisar o DSC “*Eu sempre vou ajudar os outros. Mas não tem uma pessoa para ajudar. Mas eles sabem se querem me ajudar. Eu não vou pedir*” entende-se a contradição

existente na questão do trabalho associativo, cujo ímpeto de se contribuir na execução das ações do EES está presente no discurso, e em oposição, a permuta competitiva é fortemente evidenciada na contrapartida para o auxílio no atingimento de metas coletivas. Pode-se refletir em questões subjetivas e individuais de cada ator social, que tem interesse em se superar perante os demais, aceita a ajuda dos outros, mas não ajuda os demais, tendo um sentimento egoísta na permuta social. Esse dado empírico confirma o paradigma do trabalho capitalista e competitivo em que os indivíduos são formados para atuarem na sociedade, e que, na maioria dos casos, para romper estes paradigmas e modelos mentais já cristalizados (SENGE, 2004), requer aprendizado contínuo para outro modelo de trocas sociais que não prejudique a sustentabilidade da relação. Evidentemente, a mediação feita pelas lideranças nas dinâmicas de grupo é de extrema importância, sinalizando aqui a atuação da possível liderança solidária compartilhada que possa contribuir em motivar o grupo e colocar em questionamento as permutas estabelecidas entre os atores sociais com vistas a neutralizar as influências negativas que possam denegrir o empreendimento por eles organizado.

Processar as informações e conseguir estabelecer a confiança e a continuidade das trocas sociais nos grupos de trabalho é uma tarefa difícil que requer, primeiramente, o entendimento individual de cada um na relação com o outro, bem como do grupo para com o indivíduo. Este último aspecto reforça a possibilidade de ação das lideranças em proteger o grupo e articular os sujeitos no sentido de que mantenham as necessidades de permutas sociais. Entretanto, a sexta IC – *Permuta contraditória* – coloca como grande desafio para as lideranças manterem a união do grupo empreendedor.

Conforme Bajoit (2006), a permuta contraditória se caracteriza quando cada parte envolvida tem interesse em suprimir a outra, ou pelo menos a relação com ela, cuja finalidade é a exclusão e impedir o outro de agir no grupo. Esta permuta é dimensional e ocorre quando os indivíduos deixam de estar de acordo e põem em questão as condições da cooperação. Pode-se analisar a IC com base na expressão do DSC “[...] já foram feitas várias reuniões, já foi conversado sobre isso, mas tem uns aí que não adianta, acho que não ajudam porque não querem mesmo [...]” que demonstra a contradição presente na relação social entre os indivíduos atuantes nos EES investigados. Um dos motivos pelos quais se pode interpretar a negação de alguns em descumprir os acordos estipulados nas reuniões se refere ao desconhecimento do processo de execução de um EES, bem como às atribuições que um sócio tem no grupo de trabalho. Pode haver algum processo falho de aprendizagem

cooperativa no grupo e pelo grupo, que possa não ter sido esclarecido efetivamente acerca de como se trabalha em um EES. Outra possibilidade analítica está nas bases do entendimento sobre a objetivação de si (MAILHIOT, 1991), cuja percepção de cada um está na relação que tem com o outro, de como o outro o vê. Neste caso, será que o DSC não possui uma fala coletiva que traduza como o grupo está agindo, de forma desinteressada e sem responsabilidade?

Tomando parte dessa possibilidade, os dados das observações de campo demonstram que não são somente alguns que não se interessam em executar o trabalho e estar presentes nos mais variados processos autogestionários que envolvem a dinâmica do grupo de trabalho; mas a maioria dos associados de cada EES investigado está aquém do que deveria ser um processo autogestionário e solidário. Esta reflexão contribui para que as permutas contraditórias se fortaleçam e transmitam os sentimentos subjetivos existentes nos atores sociais envolvidos, embora muitas vezes o alcance nas necessidades interpessoais seja efetivado, mas não da forma solidária proposta pela teoria.

As competências das lideranças solidárias e compartilhadas, tais como a comunicação, confiança, o conhecimento do trabalho coletivo, o discernimento sobre os princípios da economia solidária, etc. são requeridas ao máximo nesse tipo de permuta, uma vez que pode alavancar rotinas de trabalho que podem minar a relação social, inclusive o EES. As lideranças nesse tipo de permuta necessitam ter o cuidado de não assumir posturas autoritárias, tradicionais ou de dominação, pois tais atitudes tendem a potencializar mais ainda as permutas contraditórias. Ao contrário, a adoção de uma postura de liderança democrática, cujo interesse está no diálogo e na articulação dos indivíduos com o grupo de trabalho, pode vir a solucionar algumas das questões deficitárias e antagônicas nas relações sociais.

Conforme o DSC “[...] *Esses dias me incomodei com um companheiro, ele não queria fazer um serviço, isso que era no setor dele, o serviço era dele, foi uma briga, só para incomodar [...]*”, interpreta-se que além da permuta contraditória existente que impede o alcance de metas coletivas de trabalho, há o rompimento da lógica de solidariedade contratual estabelecida para a execução das atividades do EES, cujas atribuições de uma determinada tarefa não eram cumpridas. Corroborando, nota-se a presença da dominação legal weberiana quando no discurso aparecem elementos linguísticos que sugerem a relação direta do indivíduo com a tarefa a ser cumprida, um trabalho rotineiro predominante e progressivo, centralizado nos cargos. Neste sentido, havendo cargos e tarefas específicas praticadas pelos

indivíduos, pode-se inferir que há relações de dominação e poder por parte das lideranças, ainda mais presentes no trecho do DSC “[...] *Esses dias me incomodei com um companheiro [...] foi uma briga, só para incomodar [...]*, no qual se percebem resquícios desse tipo de liderança que não se coloca em uma postura democrática para fomentar a subdivisão de tarefas e responsabilidades, compartilhando direitos e deveres de forma igualitária no EES. Com base nisso, pode-se compreender que o conflito pode não estar no cooperado que deixa de executar a tarefa, mas sim, na liderança que segue um estilo contrário ao processo autogestionário, cujos cooperados encontram nas permutas contraditórias uma oportunidade de externar sua reivindicação e, dessa forma, poder dizer, nas entrelinhas dos discursos e das práticas, que não consente com as ações adotadas no seio do empreendimento.

Esta reflexão é plausível, pois em muitas das visitas de campo realizadas verificou-se que os associados descumprem alguma atividade ou não a fazem por estarem descontentes com alguma coisa que consideram inadequada ou imprópria dentro do grupo social; e que não têm coragem ou espaço para colocar as suas percepções por meio do diálogo e do consenso. Portanto, o trecho do DSC “[...] *São alguns sócios que incomodam demais*” pode representar os conflitos contraditórios existentes nas organizações de economia solidária que lutam pela regulação das permutas sociais, quer seja no sentido de questionar as práticas existentes por parte do grupo com o indivíduo; como também dele mesmo para com o grupo, tentando a construção de um EES fortalecido e sustentável.

As demandas sociais que os indivíduos desenvolvem são diferenciadas conforme cada necessidade pessoal, o que de acordo com Bajoit (2006) deriva em lógicas de solidariedade que podem ser entendidas por lógicas de reciprocidade (afetiva e contratual) e lógicas de gregariedade (fusional e serial). A seguir, iremos compreender dentro dos EES investigados como estas lógicas de solidariedade são percebidas pelos indivíduos e possibilitam a formação dos grupos sociais engajados em uma proposta coletiva de trabalho.

A sétima IC se refere à *Solidariedade afetiva*. Neste ponto, conforme Bajoit (2006), os indivíduos estabelecem compromissos subjetivos fornecidos uns aos outros para a formação das identidades pessoais. De acordo com o DSC “[...] *A gente vem para cá e passa o dia juntos, como uma família [...] então está mais para parente do que gente de fora*” vai de encontro a afirmação de Tiriba (2001), que a economia solidária pode significar uma alternativa de construção de relações sociais com vínculos estreitos com a comunidade, contrapondo-se à ordem dominante vigente na sociedade contemporânea. Igualmente, à luz da

solidariedade afetiva, verifica-se a necessidade de se manterem vínculos sociais estreitos entre os indivíduos, dando um sentido de relacionamento familiar no trabalho. Isto pode contribuir positivamente, aumentando a comunicação e a confiança dentro do grupo; como negativamente, idealizando a figura de um líder como sendo um chefe de família, ao estilo de dominação tradicional (COHN, 2001), o que pode enterrar o processo de afirmação da proposta de liderança compartilhada nos EES.

A formação das identidades pessoais estrutura as relações sociais nos empreendimentos, juntamente com as dinâmicas nos grupos, revelando afeições em determinados indivíduos e conflitos nas relações com outros, sendo uma constante na teia social em que se articulam. O DSC elucida que os indivíduos nos EES pesquisados constroem lógicas de solidariedade que promovem a agregação do grupo, haja vista que percebem o grupo como sendo sua família e a extensão de suas casas, encontrando companheiros de trabalho que podem ser seus *irmãos*. Além disso, o trecho do DSC “[...] *A gente brinca, se distrai, se diverte, trabalha, sempre junto. Eu aqui tenho companhia, converso, trabalho, esqueço dos problemas [...]*” proporciona elementos sociológicos que permitem refletir sobre como a dimensão do trabalho se apresenta na economia solidária, que envolve entretenimento, geração de renda, laços afetivos, família, uma pluralidade de interpretações ficando para estudos futuros.

Contudo, a análise que se faz da solidariedade afetiva no contexto pesquisado é de que esta fortalece a união entre os associados de cada empreendimento e elabora intervenções de liderança. Conforme Lindholm (1996), há uma relação mútua entre indivíduo e grupo, expressa no DSC, e esta relação indica uma ação e algo que fazem juntos. A liderança também pode ser compreendida como sendo uma estratégia de ação do grupo social, que estrutura o funcionamento de forma informal e que tem laços fortes entre os indivíduos, permitindo que o sentimento de família seja vivenciado e transpassado para o espaço coletivo de trabalho. Esta afirmação também é verificada durante as observações de campo realizadas, cujas observações vão ao encontro da solidariedade afetiva, percebida na grande parte dos momentos em que se esteve presente nos EES. Os históricos de cada grupo são distintos; mas, de maneira homogênea, o DSC esclarece perfeitamente que os indivíduos já possuíam algum tipo de relação social: “[...] *já antes de ser colegas de serviço a turma toda já se conhecia, a gente conversava fora do serviço [...]*”. Então, o potencial de liderança é fortalecido, embora

haja momentos em que as práticas associativas tendem a se conflitar. Esta reflexão é realizada durante as análises das ideias centrais a seguir.

A oitava IC – *Solidariedade contratual* – tem sua base teórica em Bajoit (2006), que elabora a reflexão de que os indivíduos estabelecem lógicas mais instrumentais, objetivas, sendo a solidariedade geradora de “coisas”, ficando a subjetividade em segundo plano. Dentro desta IC, percebe-se a polaridade existente na solidariedade contratual. O DSC1 direciona-se positivamente para a reflexão analítica de como se comportam os indivíduos dentro dessa lógica de solidariedade, pois conforme a expressão “[...] *a gente sempre está fazendo alguma coisa proveniente para o grupo [...]*”, comprova a objetividade da solidariedade no plano da produção de bens para o grupo (empreendimento). A soma de produção e trabalho coletivo simboliza a união necessária para que a autogestão e a participação estejam presentes nos EES. Este aspecto está evidenciado no trecho do DSC1 “*Eu acho que está bem organizado [...]*”. Aqui, a liderança é observada na transparência das ações, uma vez que há a percepção do bom andamento organizacional do empreendimento pelos associados.

Outra análise a se destacar é pertinente ao trecho do DSC1 “[...] *o cara faz isso, faz aquilo e se o grupo achar que o cara é bom e precisa, ele trabalha com a gente [...]*” que expressa claramente a solidariedade contratual, na lógica da integração do indivíduo ao grupo de acordo com as competências por ele desenvolvidas. O foco aqui é a reciprocidade necessária ao grupo, nas duas vias: o integrante do EES recebe espaço para trabalho, gera sua renda, constrói “coisas” e afirma sua identidade dentro do grupo; em contrapartida, o EES se fortalece, aumenta a produção de “coisas”, se afirma como identidade coletiva e, com a solidariedade legitimada e contratualizada, se insere socialmente no mercado de trabalho, oferecendo bens e/ou serviços. Além disso, está sinalizada a autogestão na relação entre os associados para a tomada de decisão.

Do DSC1 ainda se abstrai o trecho “[...] *Eu sempre penso assim, se estás folgando aqui e está faltando gente lá para terminar um serviço ou adiantar um serviço, eu acho que o certo é ajudar lá onde precisa*”, no qual se destaca, conforme as análises documentais realizadas, que os indivíduos podem contribuir em diversas áreas do trabalho. Isto implica que não são limitados a tarefas devidamente estabelecidas como nos modelos fordistas de produção, mas sim com base na participação objetiva de trabalho, cooperando com os associados na produção e na gestão do empreendimento, não necessariamente subordinados a uma liderança ou coordenação que deva comandar o trabalho, sendo esta atuação uma forma

de atingir a democracia e cooperação necessária no EES (GAIGER, 2004a). A percepção dos membros do grupo e a aprendizagem da autogestão possibilitam que eles se enquadrem nessa lógica de trabalho, colocando a liderança como mobilizadora do trabalho coletivo e anulando a dominação e o uso do poder sobre os envolvidos.

Como toda a dinâmica em sociedade é complexa e permeada de contradições, na análise dos dados empíricos evidencia-se a polaridade na solidariedade contratual. O DSC2 “[...] *no setor deles, eles trabalham bem, mas quando terminam ali e são para ajudar os outros, é uma briga [...]*” demonstra que não são todos os indivíduos que estabelecem a solidariedade contratual com bases na participação objetiva, mas sim, nas bases regulamentadas no contrato “formal” do trabalho acordado entre o indivíduo e o grupo. Esta pode ser uma análise plausível; contudo, não se pode negar que a objetividade individual dos associados que não compartilham do entendimento de que na economia solidária é importante que se atue nas diversas atribuições implicadas no EES entrava o processo de crescimento grupal e pode colocar em risco os laços de solidariedade no grupo. O que importa a estes associados é a formação de sua identidade pessoal, ficando em segundo plano a identidade coletiva (LEWIN, 1978), que apresenta compromissos sociais fracos e fragilizados (BAJOIT, 2006). Nesta perspectiva, há deficiência de liderança que mobilize e direcione os trabalhos do grupo (SENGE, 2004) ao mesmo tempo que atenda as necessidades interpessoais (MAILHIOT, 1991), intentando a ação coletiva (BAJOIT, 2006) do empreendimento, cuja interpretação está na reflexão sobre o trecho do DSC2 “[...] *Daí eles nem se importam que isso aqui tenha que ter responsabilidade, quando tem problemas, eles dão as costas para os problemas*”. A indiferença para com o grupo é uma forma de negar a ação coletiva e direcionar os esforços para a participação objetiva do trabalho, não valorizando a participação subjetiva (JESUS et al, 2004).

Todavia, as lideranças dos empreendimentos poderiam articular melhor os grupos e potencializar espaços de aprendizagem que traduzam a importância da participação nas mais variadas dimensões do empreendimento. De acordo com Laville (2002), a economia solidária se constitui na associação das dimensões econômica, política e social, havendo diversos espaços de atuação dos indivíduos, o que pode promover o desenvolvimento da liderança compartilhada. Nesse sentido, cada indivíduo é responsável diretamente em alguma das dimensões e, por meio de um processo de aprendizagem coletiva e rotativa, os membros podem aprender e executar, assumindo compromissos sociais com os outros, e vice-versa. No

entanto, para que se possa pensar nesta possibilidade, reforça-se a necessidade da normatização deste processo de participação, regulamentado em assembleia, uma vez que as responsabilidades são limitadas conforme observado pelo DSC2. Assim, as competências das lideranças em agregar o grupo e estabelecer estratégias de ação são de extrema importância para que estejam de acordo com o planejamento do EES.

Segundo Bajoit (2006), outra forma de solidariedade existente denomina-se solidariedade fusional, identificada pelos laços subjetivos das trocas sociais, cujas relações fortalecem a elaboração da identidade pessoal por meio do grupo social inserido. Com base nos discursos coletados, a nona IC recebe o nome de *Solidariedade fusional*, para que se possam analisar os indícios dessa solidariedade nos EES investigados e como ela se expressa. As relações sociais existente nos EES demonstram que os indivíduos buscam superar dificuldades pessoais, tais como educação, acesso a políticas públicas e projetos, renda, inclusão social, etc. por meio do trabalho cooperativado em grupos de economia solidária, como está expresso no DSC “[...] *É uma troca, sabe. Eu acho que tem que ser assim. Eu estou aqui para ajudar outras mulheres que precisam mais de ajuda do que eu. Trabalhando juntas as pessoas começam a ver nosso trabalho e é isso que eu quero [...]*”. As trocas que emergem na relação entre os associados provêm de necessidades individuais e particulares de cada um, que sozinhos teriam dificuldades em concretizar. Contudo, no grupo, as possibilidades são maiores. As evidências empíricas do DSC apontam essa troca, cujo anseio de uns é ajudar os outros que mais precisam (nesse caso, podem ser necessidades subjetivas ou objetivas). Além de contribuir no crescimento do outro, o próprio grupo se fortalece, qualificando o trabalho, a visibilidade coletiva, o aumento no nível de maturidade pessoal, etc.

A fusão tende a aperfeiçoar a relação social, mobilizando os atores sociais a manterem as trocas de solidariedade, renovando a interrelação e a permanência no grupo. À luz desta interpretação, a liderança democrática defendida por Mailhiot (1991) é considerada importante no sentido de possibilitar que os indivíduos mantenham o seu grau de interesse e participação no grupo; questionando as ações inapropriadas quando necessário e fomentando a constante renovação dos laços sociais e das demandas que permitam a manutenção da solidariedade fusional. Se o DSC apresenta este entendimento de evolução individual e grupal, a tendência que se pode identificar é que haja cada vez mais espaços de aprendizado e de atuação das lideranças compartilhadas, que possam agregar o grupo e estabelecer o

consenso de que é importante manter as trocas sociais; não objetivando o poder do “saber e do fazer” (FOUCAULT, 2005). Contudo, é evidente que micropoderes ocorram dentro dos grupos por meio dos entrecruzamentos das relações sociais, que podem convergir ou divergir (FOUCAULT, 2005), sendo um processo de amadurecimento social que justifica a necessidade de se ter uma liderança que colabore nos conflitos, no sentido de instigar o grupo, bem como no sentido de apaziguar possíveis embates.

A décima IC – *Solidariedade Serial* – está diretamente ligada ao pensamento sociológico de Bajoit (2006), que no desenvolvimento de suas pesquisas analisa outra possibilidade de integração social, voltada à agregação de indivíduos que obtenham maior segurança e força estando em grupo ao invés de estarem sozinhos e individualizados. Pode-se verificar esta possibilidade de solidariedade no DSC “[...] *Os trabalhos que eu faço são meus, adquiridos pelo grupo. A gente se ajuda, quando um não tem o material, o outro cede e é assim, a gente se ajuda, dentro do grupo [...]*”, que expressa que os trabalhos são adquiridos pelo EES e realizados pelos indivíduos que participam do grupo, interpretando que em muitos casos estes indivíduos não seriam detentores de um trabalho produtivo se estivessem sozinhos, conforme algumas conversas realizadas durante as observações de campo. Os indivíduos associados relatavam que não conseguiam emprego ou trabalho na sociedade; e pela associação realizada nos empreendimentos em que participam, conseguem obter renda e garantir a sua sustentabilidade – aqui interpretada como a segurança que a solidariedade serial proporciona. Outro dado que merece destaque se refere à existência de permutas (trocas) objetivas no trabalho, cujas trocas reforçam a necessidade de se promover a solidariedade com o intuito de potencializar o trabalho coletivo, a força necessária nas dinâmicas de grupo e o caráter de união, compromisso, cooperação e demais princípios que norteiam a economia solidária.

O DSC ilustra um dado importante que simboliza a necessidade de entendimento do que é um EES e as atribuições que cada indivíduo tem como obrigação de assumir perante o grupo: “[...] *Agora, tinham pessoas que queria se aproveitar do grupo, aprendiam alguma coisa e depois saíam, assim não serve*”. Esta fala coletiva demonstra claramente que a solidariedade serial, juntamente com as demais já tratadas anteriormente, requer o compromisso que cada indivíduo assume perante o grupo social, tomando para si responsabilidades de trabalho e organização do EES, e não meramente atendendo necessidades individuais para a construção da sua identidade pessoal. Evidentemente, a gestão

relacional de si que cada indivíduo assume muitas vezes não está diretamente ligada à mesma lógica de ação proposta pelo grupo; mas, em certas medidas e acordos coletivos, ele assume suas responsabilidades e participa do grupo, contribuindo para atingir objetivos em comum. Neste último trecho do DSC, percebe-se que os indivíduos que queriam *se aproveitar do grupo* eram detentores de lógicas individualizadas de construção da sua identidade pessoal, bem como pretendiam atender a objetivos particulares e contrários aos objetivos coletivos, o que gera permutas contraditórias (BAJOIT, 2006), dissensionais, impedindo que o EES cresça e se desenvolva, pois os interesses pessoais estão acima dos coletivos, desestruturando os laços sociais e comprometendo o andamento do grupo.

Neste sentido, é de extrema importância que haja lideranças que interpretem as atitudes dos indivíduos que estejam descumprindo as regras sociais do grupo e coloquem em questão suas posturas, avaliando o seu real interesse para com o grupo. Além disso, as lideranças são catalisadoras dos sintomas do grupo, percebendo as reações que emergem no grupo no sentido de identificar, juntamente com os participantes do EES, os motivos e razões que minam o empreendimento ou o colocam em risco; e, posteriormente, elaborar estratégias de ação com base no consenso entre os associados. A proposta da solidariedade serial é a segurança e a força, e não seus antagonismos.

Refletindo sobre a complexidade das permutas sociais existentes nos EES investigados, a décima primeira IC – *Processo de explicitação* – auxilia na compreensão de se tornarem visíveis os componentes das solidariedades estabelecidas (finalidades, objetivos, imagem de si e do outro, etc.) que os indivíduos interpelam na teia social onde estão inseridos (BAJOIT, 2006). Clarificando esta teoria, abstrai-se o trecho do DSC1 “[...] *Então é chegar para trabalhar, pegar e trabalhar. Se tem uma pessoa que de repente sabe um pouco mais que nós, é importante nós termos ela aqui dentro do grupo para o rendimento do trabalho nosso [...]*”, que norteia a reflexão da necessidade da agregação de indivíduos que possuam competências diferentes que as dos demais associados, fortalecendo permutas sociais diversificadas e de acordo com as necessidades interpessoais do coletivo, potencializando a formação da ação coletiva proposta pelo EES.

Além disso, há a explicação de como o trabalho, as normatizações e a cultura organizacional do EES são exercidos, clareando ao associado a dinâmica do trabalho por eles realizado. O DSC demonstra que fins laborais e de geração de renda estão acima dos sociais, no sentido da execução do trabalho; mas, concomitantemente, estão presentes fins sociais,

quando é expressa a aprendizagem que ocorre dentro dos grupos. As teorizações de Tiriba (2001) oferecem contribuições no sentido de enfatizarem que os atores da economia solidária muitas vezes não possuem formação apropriada para o trabalho autogestionário; e a partir das articulações que desenvolvem entre os associados, aprendem mais e socializam os conhecimentos entre os membros do EES.

Os novos associados também explicitam o seu anseio em entrar para o empreendimento, expondo para o grupo suas competências e permutas sociais que podem contribuir nas atividades desenvolvidas pelo EES. Interessante salientar que a explicitação da dinâmica do EES para os novos associados é feita em reunião, embora as informações sobre as atividades sejam dadas pelos coordenadores, conforme o trecho do DSC “[...] *Se tem alguém novo para entrar, sentamos todos e o novo junto e aí os coordenadores explicam como funciona o trabalho, passam os horários, o que se faz [...]*”. Com base na investigação realizada nas documentações dos empreendimentos, esta prática de que os coordenadores é quem devam passar as informações não está normatizada. Contudo, está legitimado entre os associados de cada EES que esta responsabilidade compete aos coordenadores, o que pode ser entendido como a detenção de poder sobre os demais, sinalizando a dominação que ocorre nos grupos sociais, ao invés da possível simetria relacional que os indivíduos possam construir nas suas relações. Percebe-se que há a necessidade de se ter uma liderança que “dite as regras” dentro do empreendimento, cujos reflexos podem ser oriundos da cultura capitalista, como entendida por Marx, e fruto da relação de subordinação vivenciada pelos trabalhadores, que tendem a identificar um ou mais líderes dentro do grupo que elabora(m) as estratégias organizacionais e possuem maiores competências para controlar o grupo, ao estilo foucaultiano. A explicitação é relatada pelos coordenadores aos associados, retratando as normas e as formas de trabalho no EES.

Todo o início de relacionamento social em um grupo é, aparentemente, fácil e simples, principalmente quando as partes envolvidas atingem os objetivos e as finalidades na troca social em que se articulam. Contudo, a complexidade presente no tecido social em que se encontram os indivíduos, mesmo depois de explicitada a dinâmica do grupo, como analisado anteriormente, as consonâncias e conflitos entre os atores sociais são evidentes. De acordo com Bajoit (2006), com o passar do tempo que os indivíduos se relacionam, promovem o que o autor chama de *processos de complexificação*, cujas permutas sociais passam de processos simples para profundos; por vezes fortalecendo a relação e o

envolvimento de novos aliados, como também podendo desestruturar a relação, criando possíveis adversários no próprio grupo social.

Com base nisso, a décima segunda IC, denominada *Processo de complexificação*, vai ao encontro da teorização de Bajoit. O trecho do DSC “[...] *Uma coisa que acontece certo é que depois que terminou a tarefa ali, eles não vão procurar outra para fazer porque não tem chefe a cooperativa [...]*” demonstra a crítica sobre o trabalho exercido pelos indivíduos no grupo de trabalho, haja vista que não possuem laços fortes de cooperação, ficando presos simplesmente à tarefa. Como o próprio DSC retrata, não existe chefe nos modelos de trabalho cooperativos, o que é denotado em ações típicas do trabalho assalariado – por não dizer proletariado – já que não se tem o claro entendimento (com base no *corpus* de dados) de que cada indivíduo pertencente a um EES é sócio-dono-usuário do negócio, não havendo relações assalariadas e financeiras, mas sim, dimensões sociais e econômicas a serem desempenhadas por cada um (SCHNEIDER, 1999).

Retomando a questão de que não há chefe na cooperativa, como se pode pensar em autogestão, como nos EES deste estudo, uma vez que é evidenciado que a maioria não se percebe como sócio, mas sim, como simples operador de tarefas? O trecho do DSC seguinte auxilia na reflexão “[...] *Têm pessoas mais novas que tinham que começar a pensar um pouco mais, elas têm uma vida toda pela frente [...]*”, sugerindo que haja um processo de educação cooperativa (SCHNEIDER, 2003) em que os atores sociais envolvidos nos empreendimentos possam aprender como trabalhar em grupo, como aplicar os princípios do cooperativismo e da economia solidária, além de aprender a serem líderes solidários e compartilhar competências e responsabilidades no grupo social.

Outro dado interessante é que a dimensão econômica supera os conflitos, cujo interesse de se ter trabalho e renda estão para além das atividades estratégicas, administrativas e do relacionamento interpessoal. Em outras palavras, o que está em jogo é a sustentabilidade econômica, ficando o crescimento social e cognitivo como apenas um reflexo das permutas sociais. O DSC confirma a análise: “[...] *já se teve umas desavenças, mas depois se acertou tudo [...] a gente acostuma com o dinheiro da gente mesmo*”. Esta lógica de pensamento é um processo cultural, no qual os indivíduos passam por mutações constantes com base em suas vivências sociais. Com os erros e acertos da vida cotidiana, aprendem e mudam as suas compreensões de mundo, bem como alteram as suas necessidades pessoais de acordo com o que esperam construir em suas identidades. A reflexão social que cada indivíduo elabora está

diretamente ligada às mudanças de referências culturais nas quais ele se introduz ou é introduzido, gerando um clima sintomático que o questiona e o faz discernir sobre as mudanças que chegam até ele (BAJOIT, 2006). Esta complexidade é constante no mundo globalizado e atual em que se vive hoje.

Quando os indivíduos conseguem refletir sobre as mudanças culturais que o envolvem, principalmente na esfera dos EES investigados nesta pesquisa, ocorrem processos de crescimento (melhora no trabalho coletivo e no entendimento das práticas autogestionárias); processos de estagnação (os indivíduos não conseguem facilmente mudar seus paradigmas, permanecendo algum tempo em uma zona de conforto que os permite ficar) ou regressão (quando os sujeitos não conseguem manter as permutas sociais e a solidariedade necessária para a evolução do EES). A décima terceira IC – *Processo de escalada* – auxilia na reflexão analítica, tendo como base as teorizações de Bajoit (2006), que esclarece que os atores sociais, por estarem em permutas, são frequentemente incitados a nelas permanecerem e comprometerem-se cada vez mais.

O trecho do DSC1 “[...] *Eu acho que o grupo tem que trabalhar mais. A gente precisar trabalhar em cima de renda do grupo [...] quanto mais um ajudar o outro, mais produção irá dar e mais dinheiro no final do mês [...]*” revela a necessidade de os associados permanecerem nas permutas sociais estabelecidas e reforçarem a relação, no sentido deste DSC, para o aumento da renda e da dimensão econômica do EES. Constantemente, os associados dos EES investigados são “cobrados” perante as possíveis falhas dentro do relacionamento grupal, seja por desempenhar uma atividade de forma inapropriada, seja por ter faltado consideravelmente nas atividades do grupo, etc., conforme as observações empíricas realizadas e a análise documental das atas de reuniões.

A manutenção da relação e as mudanças crescentes e sustentáveis são exigidas pelos próprios associados, quando percebem que há outros indivíduos que não estão acompanhando a evolução do grupo. Ressalta-se aqui o fato de que, na maioria das vezes, são as coordenações dos EES que representam o grupo e conversam com os atores sociais descompromissados ou faltosos em algum aspecto para com o mesmo. Este processo de diálogo e entendimento sobre o que é o trabalho na economia solidária é um processo lento e evolutivo, comparado, metaforicamente, à ascensão em degraus, e, por isso, denominado de *escalada* no sentido de superar os limites e poder mudar as culturas de trabalho e adaptar-se às novas práticas do grupo no qual se está inserido. Elaborar esta reflexão requer indivíduos

apropriados para com a cultura grupal, que tenham o perfil de liderança solidária e que possam motivar os indivíduos, além de clarear as práticas do trabalho. Muitas vezes, os atores sociais delegam essa função para uma coordenação que eles consideram que tenha as competências necessárias para agregar o grupo e desenvolver ações que permitam a visualização pelos associados do grupo de como o trabalho pode ser praticado, apontando os caminhos a serem adotados (SENGE, 2004) de forma coletiva. Evidentemente, há micropoderes que perpassam entre os associados, disciplinando os cooperados a respeitarem o que está simbolicamente normatizado. Este possível “líder” tem um poder sobre os demais, contribui na autogestão no seu saber-poder, e, ao mesmo tempo, influencia na autogestão coletiva, como em dialogar com os sujeitos que estejam aquém do esperado. Esse “saber” dialoga e legitima o seu poder.

Em contrapartida, nota-se no DSC que há o interesse coletivo em agregar e mobilizar os atores sociais que estão ainda enraizados aos paradigmas anteriores já vivenciados no mundo do trabalho. Além disso, há outros que não tiveram a oportunidade de estar realizando atividades laborais, o que desencadeia conflitos nas relações de solidariedade no seio dos EES. O DSC “[...] *Não sei se são muito novos, ou não gostam de trabalhar, temos que estar empurrando também, tem que ser ligeiro no trabalho, senão tem alguém sempre te cobrando [...]*” corrobora com a reflexão de que o trabalho precisa ser desenvolvido pelos sujeitos relacionados no EES, e caso não se esteja desempenhando as atividades da maneira legitimada pelo grupo, há o “fantasma do chefe” presente neste DSC. Este sentimento pode ser reflexo de modelos empresariais capitalistas que possuem um responsável por cobrar a produção, exercendo poder e controle sobre os trabalhadores – ao estilo foucaultiano. Outrossim, as regras também estão reguladas no regimento interno do EES, normatizando as atribuições de cada coordenação.

A confiança no ato cooperativo faz-se necessária, mesmo que seja feita a cooperação de forma racional, pois em grandes empreendimentos, não se pode obter o controle das atividades exercidas pelos cooperados sem mecanismos que possam dar sustentabilidade e credibilidade no grupo – leia-se o estabelecimento do poder disciplinar que enquadra os indivíduos e permite a vigilância pelo olhar hierárquico. Por isto, baseado em propostas legais e arbitrado pelas ciências jurídicas, os empreendimentos econômicos solidários arquitetam seus regimentos internos de forma participativa e democrática na busca de manterem a confiança no cumprimento das promessas instauradas nas assembleias e propósitos do grupo

autogestionário. Acredita-se que esta normatização faz-se necessária para dar legitimidade ao grupo, às regras, aos seus representantes legais eleitos, e, fundamentalmente, para a obtenção de recursos externos. O poder começa a ser regido por vias de contrato assinado, outorgando ao representante legal as condições de impor o poder no grupo, mesmo sendo autogestionário, no intuito de *comandar* uma dada situação, como apresentada pelo trecho do DSC “[...]. *Precisam ser mais unidos, entender mais, se interessar mais pelo trabalho do grupo*”.

A ata da convenção, registrada e assinada pelos cooperados, é um aparato legal, um contrato, que pode promover a permanência do grupo no mercado globalizado e, ao mesmo tempo, possibilita a estabilidade dos cooperados nos empreendimentos, visto que a visibilidade social de cada indivíduo faz-se de acordo com o trabalho por ele executado, e desta forma, torna-se uma identidade do grupo. Caso entrem novos sócios, já haverá um documento que regulará, previamente, as atribuições pertinentes ao associado. Porém, como afirma Foucault (2005), seria necessário saber até onde se exerce o poder, por meio de quais revezamentos, e até que instâncias. Mesmo o sujeito que possa aplicar sobre os demais o poder que a ele é atribuído, seja por vias legítimas, ou consensuais grupais, ele também pode pertencer ao grupo dos dominados, em outras ocasiões. Como interpretar estas dinâmicas sociais, estes formatos de relações que vão para além do grupo, uma vez que a economia solidária é uma relação entre pessoas, entre famílias, no seio da comunidade o qual pertence?

Perceber o poder que está presente nos EES investigados exige um esforço analítico considerável, pois quando se observam as microrelações e as formas simbólicas com os quais lidam o seu cotidiano, nota-se que há muito que interpretar. Os cooperados mais antigos no empreendimento atuam, em sua grande maioria, em posições de direção dentro do grupo. Eles foram eleitos em assembleias gerais, e com isto, exercem poder sobre os demais; tornando-se, por exemplo, portadores do *saber poder* foucaultiano: são portadores do histórico do empreendimento e da sua cultura social e organizacional; sabem os processos de construção do grupo, desde quem já participou no empreendimento, quem são as famílias que contribuíram para a arquitetura socioeconômica do grupo; podendo, assim, organizar melhor a condução do empreendimento.

Contribuindo com esta narrativa, como já tratava Vattimo (1996, p. XV) “quem administra a história são os vencedores, que conservam apenas o que se coaduna com a imagem que dela fazem para legitimar seu poder”. Estes poucos sujeitos legitimam seu poder, pois contribuem com sua retórica, afirmando e exemplificando inúmeras vezes – processos de

retomada do passado histórico do grupo – como foram os sucessos e fracassos do empreendimento durante sua trajetória, no intuito de alertar para que as ações sejam dadas e decididas de melhor forma.

Contribuindo para a análise, verifica-se, com base no DSC, que há um alto grau de internalização da disciplina. Isto demonstra que o fato dos EES não possuírem um centro de comando e vigilância, uma hierarquia de gestão administrativa, não implica em ausência de poder ou do dispositivo da vigilância. Pelo contrário, a dinâmica organizativa permite que o poder disciplinar atue em diferentes pontos, deslocados no espaço de abrangência do EES, diminuindo os custos do seu exercício e potencializando sua capacidade vigilante. Além disto, a autovigilância dos próprios associados indica a internalização das normas e os efeitos visíveis ou externos do poder, expressos na punição e que demonstram sua efetividade.

Pensar na questão do controle e da vigilância é também avaliar como as permutas sociais e as solidariedades ocorrem dentro dos empreendimentos, o que leva à décima quarta IC – *Processo de Avaliação* – que permite aos indivíduos avaliarem como estão os laços sociais, as permutas, as lógicas de solidariedade e reciprocidade, além de avaliar todo o trabalho coletivo desempenhado, implicando também a avaliação das condutas e dos processos de aprendizagem dos indivíduos. Bajoit (2006) compreende que quando os grupos sociais chegam nessa etapa dos processos de solidariedade, eles se conhecem melhor, aprendem a prever as condutas do outro, organizam-se, a comunicação torna-se mais fluída e, por conseguinte, novos laços sociais são formados e lideranças são estabelecidas. Com base nos fracassos, aprendem a se organizar de forma diferenciada e tomam como exemplo os sucessos alcançados. Os conflitos são importantes para motivar o grupo, uma vez que o sucesso total tende a desmobilizá-lo, tornando a inércia do trabalho prerrogativa à rotina e ao desânimo.

Com isso, o DSC corrobora para esta análise por meio do trecho “[...] *Se precisarmos avaliar um colega, o seu trabalho, daí nós conversamos, é feita uma reunião, a gente conversa e avalia [...] se tiver algo para mudar, a gente conversa, não dá certo, a gente chama de novo [...]*”, que demonstra a necessidade de avaliação constante e vigilância por parte de cada ator social para que se possa almejar os objetivos coletivos propostos pelo grupo social. Todavia, a avaliação é realizada por todos, em todos os níveis, conforme o seguinte trecho do DSC “[...] *A coordenação é que ainda pode melhorar mais, mas já estão se acertando. Mas para a gente manter isso tudo, tem que tentar melhorar [...]*”, que denota o

intenso processo de avaliação e formação para o trabalho coletivo, cujas relações no grupo reproduzem as relações de poder que vão além do grupo, subjetividades que merecem ser construídas e incorporadas por ele, como também práticas relacionais presentes no mercado de trabalho tradicional.

A capacitação faz-se emergencial, desenvolvendo saberes propulsores de uma autonomia coletiva, prevalecendo a disciplina e os vínculos sociais entre os cooperados; descentralizando o poder e as responsabilidades. Desta forma, pode-se valorizar a participação democrática nas ações do trabalho cooperado, considerando que uma pessoa não é mais importante do que a outra, a não ser que esteja continuamente dando contribuições muito importantes; quando, então, torna-se respeitável pelas contribuições que dá e não por sua posição hierárquica.

As pessoas que têm problemas em lidar com o poder recorrem com frequência ao seu título e à sua posição hierárquica, o que pode ser compreendido por meio do trecho do DSC “[...] *Se cada um tem o seu cargo, tem que obedecer ao seu cargo e respeitar o dos outros e não atropelar o cargo do outro, com respeito [...]*”, que evidencia a relação direta do poder com o cargo ocupado, o que se constitui como uma contradição para o processo autogestionário na economia solidária. Contudo, será que a autogestão pura realmente existe? As pessoas que lidam com o poder de forma eficiente e para benefício de todos raramente recorrem à hierarquia. Elas não precisam disso, porque expressam o poder por meio seus atos e não de suas palavras.

Os desafios existentes nos empreendimentos e suas complexidades de relacionamento social com base nas permutas sociais e nas solidariedades que criam os indivíduos em relação às dinâmicas grupais que objetivam a geração de trabalho e renda favorecem ou desencorajam a *ação coletiva*, sendo esta a décima quinta IC. Antes de se iniciar a análise do DSC, é importante retomar o conceito de ação coletiva, o qual, segundo Bajoit (2006, p. 245), considera “que cada um dos indivíduos que a ela aderem seja fortemente incitado a adotar por si mesmo os traços socioculturais que tem em comum com os outros, e a valorizá-los positivamente (princípio da identidade)”. Os atores unem-se de acordo com uma identidade coletiva que objetivam ser em comum e mobilizam-se para atingir suas metas. Os indivíduos são seres humanos e sociais que, por meio de relações sociais de permuta e pela construção de solidariedades entre si, (re)constroem os traços socioculturais

que os motivam para a ação coletiva, que está diretamente implicada em uma organização social dos indivíduos.

Esta organização pode-se dar por meio de hierarquias – ou não – o que dependerá muito das ações elaboradas pelos indivíduos nas permutas sociais e solidariedades articuladas no esteio do empreendimento. De acordo com o trecho do DSC “[...] *A gente tem que trabalhar em cima que tudo que tem que ser feito, tem que ser no grupo, para o grupo, pensar primeiro o grupo, não a si próprio [...]*”, observa-se que na esteira das ambições dos sujeitos pertencentes aos empreendimentos perpassa a necessidade da mobilização coletiva em prol de atingirem as metas do empreendimento, e conseqüentemente, suas metas individuais. As relações de poder que permeiam todos os integrantes do grupo, bem como o saber especializado em cada área de trabalho realizado nos EES investigados, propõem legitimar a execução dos processos cooperativos. A legitimação é dada na maioria das vezes por meio da comunicação verbal e das experiências históricas endógenas e exógenas do grupo. O poder sobre o trabalho desenvolvido pertence a cada indivíduo que atribui sentido a determinadas ações. Os poderes individuais construídos juntamente com o seu trabalho podem ser entendidos como uma rede, na qual cada integrante tem uma função determinada – o saber sobre determinada função – e poder de atuação sobre ela.

O poder, aqui, é a competência que o líder possui – ou as ações de liderança executadas pelos membros do grupo, mesmo que não possuam uma posição hierárquica – o que permite a percepção de quanto o poder é relacional, principalmente nos casos estudados; entendendo que a rede de poderes que esse líder estabelece entre os cooperados faz com que o empreendimento tenha continuidade em seu trabalho. A rede também traduz aspectos ideológicos e simbólicos que servem como orientação para uma estratégia de ação coletiva, visando organizar sua ação. Além disso de acordo também com o que Foucault argumenta - poder cria o saber e este consolida e legitima o poder – no sentido de que cada um dos associados executa uma dada atividade que por ele é sabida e o mesmo detém o poder sobre tal função, exercendo a autogestão do seu posto. Em uma associação autogestionária e cooperativa, o excesso de regras pode ser um sinal de fossilização e morte da alma da organização. A interdependência está baseada num novo sistema de apoio mútuo, em que a monitoração, a direção e o controle foram substituídos pelo automonitoramento, autodirecionamento e autocontrole. Em suma, o foco está na ação coletiva, “a ideia no grupo”, que remete ao entendimento de que as solidariedades e as permutas sociais alimentam a ação

coletiva, criando articulações e culturas nos EES com base nas identidades individuais dos atores envolvidos.

A dinâmica do grupo social, aqui entendido como os EES analisados, depende de interesses e necessidades interpessoais. De acordo com cada necessidade, somam-se e atingem-se resultados coletivos, com base nas permutas já analisadas. De acordo com o trecho do DSC “[...] *Não pensar só em mim. Não posso pensar só em mim. Tem que pensar a ideia no grupo [...]*” evidencia-se a necessidade de alcançar resultados coletivos, leia-se a ação coletiva, e não meramente resultados individuais, que evidentemente também são alcançados, mas estão em segundo plano. A cultura em que o grupo se (re)molda contribui para que os indivíduos percebam a necessidade de se ter em primeiro plano o coletivo – o que não desconfigura a anulação de sua identidade pessoal, uma vez que o ator social faz parte do coletivo – para que, em segundo plano, os resultados da mobilização coletiva alcancem as necessidades individuais de cada ator. Evidentemente, estes resultados individuais são obtidos em medidas valorativas e condições temporais diferenciadas, sendo o produto direto do envolvimento e das permutas que os atores arquitetam na teia social do EES.

Neste sentido, as lideranças compartilhadas auxiliam na articulação e agregação do grupo, apresentam os resultados das permutas aos sujeitos em relação, canalizando forças e motivações para a manutenção das relações e incentivando a afirmação de novas permutas entre os associados, como demonstra o DSC “[...] *A ideia é dar continuação, é iniciar o trabalho, não sei mais tarde quem é que vai seguir, o meu sonho sempre foi uma frente de trabalho dentro da comunidade. Tem que dar continuação [...]*”. O objetivo coletivo está posto no grupo de trabalho, motivando os integrantes que mantenham suas atividades e suas solidariedades e conduzindo a ação coletiva para que novos indivíduos possam agregar o grupo e dar continuidade ao trabalho até então em ação. Não se percebe um tempo determinado para as ações do grupo; mas sim, mobilizações que permitam crescimento e mudanças socioeconômicas nos territórios onde os EES estão inseridos, cujo trabalho não poderia ser realizado isoladamente tampouco ser caracterizado como uma ação coletiva, como a própria teorização sugere.

Esta construção é constante, demanda esforços, rompimentos com modelos mentais, quebras de paradigmas, comunicação, (re)ativação de permutas sociais, solidariedades que alimentem a ação coletiva e, principalmente, organização da ação, pois se cada indivíduo for conduzir o trabalho coletivo por meio de suas ideias e bases que considera aceitáveis, a

desordem está imposta e a mobilização social pode refletir em rompimento das relações. Os dados apontam, portanto, que a liderança está a serviço da ação coletiva, cujas competências fomentam a união do grupo de trabalho; elucidam as lógicas de relação social; intensificam a permanência nas permutas sociais e a articulação de novas permutas; são catalisadoras da mobilização social e tendem a se manifestar de acordo com as suas práticas e vivências em situações de comando e defesa de interesses coletivos, tendo por base as necessidades interpessoais dos indivíduos envolvidos.

À luz das análises realizadas, o próximo capítulo apresenta sinalizações finais que possam servir para reflexões acerca do tema desta pesquisa.

7 SINALIZAÇÕES FINAIS: A LIDERANÇA SOLIDÁRIA COMPARTILHADA

O desenvolvimento científico e empírico desta dissertação contribuiu consideravelmente no processo de construção do conhecimento acadêmico sobre as práticas de solidariedade e de liderança à luz do estudo de casos múltiplos realizado. Neste capítulo, pretende-se responder aos objetivos e à questão problema norteadora da pesquisa, não almejando formular respostas às questões, mas sim, tecer reflexões que possam auxiliar na interpretação de outros casos de empreendimentos econômicos solidários à luz do objeto desta pesquisa.

Neste momento, consideramos interessante retomar a questão problema, possibilitando melhor entendimento sobre as reflexões a serem apresentadas nas próximas páginas: *como se configuram as relações sociais e de liderança no interior dos EES e como é possível compreender as representações e as práticas efetivas da liderança solidária compartilhada?*

Com base na questão problema, elaborou-se o objetivo geral: *compreender as práticas de solidariedade e de liderança entre os trabalhadores no empreendimento econômico solidário, desenvolvendo o conceito de liderança solidária compartilhada para uma contribuição no plano da teoria e para analisar com mais critério as práticas observadas nos EES.* Este objetivo será retomado posteriormente, intentando verificar, por meio dos objetivos específicos, se conseguimos atingir este objetivo geral.

Começamos as sinalizações obtidas em relação às análises pelo primeiro objetivo específico: *construir uma revisão teórica (sociológica) sobre os conceitos de liderança.* Refletir sociologicamente sobre o que os sujeitos participantes da pesquisa entendem por liderança é de extrema complexidade, visto que as evidências empíricas apontam para as contradições no campo da economia solidária. Estas contradições emergem nos DSCs e apresentam variadas manifestações de entendimentos sobre a liderança, demonstrando uma mescla de práticas de relações de poder, controle e autoridade, que passam por uma ideia de como os líderes devem atuar nos EES. Ao nos debruçarmos sobre os dados empíricos, verificamos a ancoragem *Liderança Estratégica e Autoridade*, o que demonstra a necessidade de existirem líderes que possam organizar o trabalho dos EES, não entendendo somente a produção desenvolvida pelo empreendimento, mas também a gestão, os processos

administrativos e estratégicos essenciais para a dimensão econômica empreendedora. Interpretando o DSC, verificamos a complexidade do tema, pois as características que mais se destacaram no entendimento das lideranças são discursos embasados nos modelos empresariais, cuja compreensão dos atores sociais está na elaboração de estratégias e antecipações de possíveis acontecimentos ao EES, projetando ações que protejam ou acentuem os processos produtivos do grupo como um todo.

Com base nos resultados das análises, o líder é a pessoa que está sempre à frente dos acontecimentos; 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 igualitariamente com os demais associados. Até aqui são estas as considerações que levam o entendimento da liderança no contexto da economia solidária. Apreendendo que a economia solidária possui o vetor do empreendedorismo na sua formulação como proposta de efetivação de uma outra economia; e o vetor do solidarismo, como sendo um agregador social de inclusão, não se percebeu com clareza a presença do vetor do solidarismo nas práticas de liderança. Contudo, o vetor econômico faz-se presente com maior evidência nas análises empreendidas. Com base nessa questão o que realizamos, no terceiro objetivo específico, é refletir sobre esta lacuna no fenômeno investigado.

As evidências empíricas também apontam para perfis de líderes tipicamente encontrados nos modelos capitalistas empresariais, detentores de poder que centralizam as informações e a condução dos processos de gestão do EES, tornando claras as permanências de processos de dominação sobre os indivíduos no grupo social. Entendemos este achado como reflexo de outras práticas de trabalho no mercado formal, bem como resquícios de processos de dominação culturalmente assimilados durante a passagem dos indivíduos pelas empresas e transpostos às práticas do empreendimento, cuja ruptura paradigmática do modelo de liderança não ocorre rapidamente, pois este é um processo longo e contínuo de aprendizagem para a autogestão. Esta pesquisa comprova que o modelo de liderança embasado nos princípios de economia solidária difere do modelo de liderança aplicado no meio empresarial. Nesta diferença, certificamos a necessidade de compreensão do fenômeno, sendo os resultados dessa pesquisa importantes para se pensar novas formas de coordenação e condução das organizações autogestionárias.

Outro destaque que merece reflexão está na crítica em relação ao desinteresse pelos espaços de participação e tomadas de decisão, como as reuniões, nas quais os indivíduos não participam, deixando a critério dos coordenadores (que estão presentes na maioria das vezes) a resolução dos assuntos e demandas que o EES sofre. Desta forma, reforça-se o espaço para a dominação, não possibilitando o aprendizado para a liderança e tampouco para a liderança solidária compartilhada. Uma considerável melhora neste quesito da participação dos associados e a possibilidade de eles exercitarem o direito do diálogo para obtenção do consenso (uma vez que uma das competências do líder é utilizar bem os meios de comunicação) pode contribuir na simetria necessária à associação, criando mecanismos de atendimento às necessidades interpessoais e metas coletivas de trabalho, indo de encontro à subordinação e à dominação percebidas nas análises.

Destacamos a forte presença da necessidade de se ter alguém que exerça coerção sobre o grupo social, intentando a união e a coesão grupal, e que isto não é compatível com os EES, pois se tratam de empreendimentos autogestionários, e esta prática não é considerada favorável. Todavia, este discurso coletivo demonstra que a condução processual do empreendimento desencadeia falhas, que podem ser tanto racionais, provocadas por uma minoria que quer ter o controle grupal; como irracionais, reflexos do desconhecimento de como pode ser conduzido o trabalho autogestionário e sua possibilidade prática. Para que se possa corrigir estas contradições, destacamos a necessidade de se desenvolver mecanismos pedagógicos que contribuam para as práticas de liderança nos empreendimentos de economia solidária. Estes mecanismos podem ser aplicados e fomentados pelas entidades apoiadoras, inclusive pelas incubadoras universitárias que apóiam empreendimentos econômicos solidários.

Consideramos também a possibilidade de a autogestão ser repensada em determinados contextos e em determinadas situações, ora nos processos operacionais e cotidianos do empreendimento, ora nas ações estratégicas. Contudo, reforçamos que os associados são donos do negócio, detentores dos mesmos direitos e deveres, e devido ao fato de construírem permutas sociais diferenciadas, decorrem processos de liderança e gestão contraditórios aos propostos pela economia solidária. Esta é uma reflexão para os pensadores e acadêmicos interessados na temática que tenham interesse em reavaliar os princípios norteadores da economia solidária.

Uma nova roupagem sobre as práticas de comando, controle e condução dos empreendimentos que possibilitem espaços comunicacionais efetivos, bem como processos de

aprendizagem que promovam o desenvolvimento das competências sinalizadas como necessárias, dentre outras que possam surgir, fazem-se necessários nos EES, com certa urgência. A apropriação de uma nova cultura organizacional embasada na autogestão e na liderança compartilhada, atribuindo responsabilidades coletivas aos indivíduos na relação social, é um processo que demanda paciência, persistência e a clara compreensão do objetivo ao qual se quer chegar dentro do EES. Havendo atravessamentos nos processos de condução dos objetivos coletivos, o grupo como um todo é o mais indicado para perceber a alteração das práticas, ao invés de centralizar esta carga de responsabilidade a um determinado indivíduo – que pode ser um colaborador no processo, mas não o responsável por todo o processo. Se assim o for, tende-se facilmente para as relações de dominação, pois será somente este indivíduo que conduzirá o plano e fará cumprir as regras. Portanto, entendemos que a liderança não se reduz somente a conduzir os indivíduos para o alcance das metas, tampouco a ter as competências necessárias e ser eficaz nos processos comunicacionais internos e externos ao empreendimento.

São essas algumas das atribuições requeridas; mas muito mais do que isso, é poder fazer com que os associados desenvolvam mecanismos de liderança compartilhada, cuja lógica é a de que todos os associados compreendam o papel requerido ao líder e, todos possam assumir o papel de líder, socializando os saberes e as tomadas de decisão democraticamente. Desta forma, é possível emergir a autogestão eficaz nos empreendimentos econômicos solidários, focalizando as dimensões econômicas e sociais inerentes à economia solidária.

Se esta lógica da liderança solidária compartilhada estiver precarizada, sendo efetuada somente por uma parcela dos indivíduos envolvidos na relação social, entendemos que a autogestão continuará sendo realizada em certas circunstâncias, em medidas diferenciadas dentro do EES, e que sua real existência continuará posta em dúvida, carente de pesquisas científicas que comprovem a efetividade dessa experiência. Como dito anteriormente, estas são reflexões sobre os resultados da presente pesquisa que podem ser reaplicados em estudos futuros.

Agora, retomamos o segundo objetivo específico: *analisar como se estabelecem as relações de liderança no interior dos empreendimentos*. Novamente, as complexidades de compreensão do fenômeno, bem como as contradições existentes nos dados empíricos, demonstram a necessidade de desenvolvimento de pesquisas no contexto da economia solidária e da liderança. As formas de solidariedade e as lógicas de relacionamento

interpessoal no seio dos empreendimentos são fundamentais para a emergência da liderança. Além disso, as posturas adotadas pelos indivíduos em relação permitem, ou não, a simetria necessária que pode contribuir em posturas de liderança solidária compartilhada. Com base na ancoragem *Cooperação e solidariedade*, está nitidamente demonstrado pelo DSC que os indivíduos dos EES investigados têm a percepção do trabalho autogestionário, elaborando práticas de envolvimento de todos os trabalhadores/as nas reuniões e o entendimento que se faz necessária a rotatividade de funções e responsabilidades no seio do empreendimento, aumentando o aprendizado e as trocas sociais. Contudo, nota-se que reflexos dos modelos tradicionais de organização do trabalho, como os cargos determinados pelas tarefas a serem realizadas, as normas estipuladas e as regras a serem respeitadas são prescritas no DSC; todavia, não efetivadas nas observações de campo. A normatização do trabalho em empreendimentos autogestionários não é de todo ruim, pois um mínimo de regulamento organizacional, refletindo em aspectos culturais, faz-se necessário – haja vista que, sem eles, podem surgir modelos *laissez-faire* de trabalho, nos quais cada associado irá conduzir seu trabalho da maneira que a ele é mais interessante, em bases valorativas apenas por ele aceitáveis.

Contudo, conforme os resultados das análises, percebemos que os empreendimentos necessitam de ordenamento e regramento das atividades produtivas, como no relacionamento social, o que demonstra que os paradigmas do trabalho capitalista ainda fazem-se presentes nos EES investigados. Sendo um processo cultural que demanda tempo, as relações de liderança recebem um papel significativo atualmente, de criar ambientes de aprendizado e entendimento nos quais os indivíduos participam de uma outra proposta de trabalho. O desvinculamento dos modelos empresariais requer líderes conscientes, promotores de envolvimento social dos membros do grupo, articuladores e interessados na dinâmica do mesmo, mobilizando os indivíduos e identificando as necessidades interpessoais para torná-las coletivas. Este desafio compete aos líderes – porém, no caso da proposta da liderança solidária compartilhada, também compete a todos os associados, sendo um processo tecnológico e social de apropriação do entendimento que o trabalho é de todos e para todos, bem como o empreendimento.

As subjetividades que promovem as permutas sociais e, posteriormente, as lógicas de solidariedade e reciprocidade são de extrema importância para as relações de liderança no seio dos EES, uma vez que se forem identificadas e trabalhadas com base na proposta individual de construção da identidade pessoal, os líderes podem conduzir e fomentar as permutas de

acordo com cada anseio e desejo nas trocas sociais criadas. Desta forma, os indivíduos são envolvidos particularmente e ocorre a condução do grupo para a ação coletiva, que é o sentido da existência do grupo social. Evidentemente, este processo não é simples; pelo contrário, é complexo e denota muita persistência e compreensão constante da realidade, com o intento de identificar as permutas sociais (afetiva, contratual, competitiva ou contraditória), organizar as ações e fortalecer o grupo para que tornem mais fortes os seus laços sociais e mobilizem novas permutas no seio do empreendimento.

A mobilização social do grupo de trabalho irá depender dos resultados gerados pela ação coletiva, sejam resultados econômicos ou sociais; mas eles precisam, de alguma forma, estar em equilíbrio, uma vez que os resultados da pesquisa apontam com maior peso qualitativo a dimensão econômica como promotora da participação na economia solidária. Salientamos que os resultados apontam para a dominação, cujo trabalho de organização e detenção do poder está na mão de uma pessoa ou de uma minoria privilegiada que comandará o grupo social. Este entendimento não condiz com a proposta da economia solidária, que trata a questão da autoridade como sendo uma relação simétrica com os indivíduos envolvidos no EES; e não como processos de subordinação, controle e uso de poder coercitivo sobre o grupo, conforme percebido nas análises dos dados.

Contudo, uma reflexão pode ser trazida para esta discussão: sendo identificada a centralidade do poder em determinados líderes nos EES investigados, por que as práticas não condizem com o DSC, uma vez que há a pregação (aqui no sentido do termo de dizer que tem que algo deve ser feito de uma determinada forma) do discurso da autogestão, da participação, das tomadas de decisão coletiva; e, em contrapartida, este discurso não se aplica efetivamente?

Acreditamos ser interessante pensar sob este prisma e compreender a racionalidade prática que existe. Analisamos que o entendimento sobre os conceitos de economia solidária está assimilado pelos sujeitos entrevistados; contudo, a ansiedade e o receio de colocá-los em prática tende a permanecer na inércia do trabalho até então desenvolvido, com bases culturais nos modelos de gestão empresarial já internalizados nos modelos mentais dos indivíduos. Potencializar a formação prática da condução de liderança solidária compartilhada é de extrema importância e necessidade, além de reforçar as permutas sociais, tornando os próprios atores sociais em líderes e agentes de mudança, além de multiplicadores sociais, ensinando suas competências aos demais associados do EES. Eles distribuem a “carga” da liderança e compartilham responsabilidades com os outros, em vez de simplesmente comandar.

Entretanto, para que este processo ocorra, as estruturas sociais precisam ser repensadas, sejam elas estruturas formais ou informais, mas que tenham um redimensionamento no intuito de poder haver horizontalidade e simetria entre os indivíduos (aqui entendido que todos são líderes, na perspectiva da liderança solidária compartilhada).

As relações de liderança passam a ser as relações sociais no seio do empreendimento, cujos atores sociais, por meio de processos de gestão e comunicação compartilhados, atendem às demandas pertinentes ao grupo, e coletivamente, alcançam a ação coletiva. Há possibilidade de que essa proposta ocorra? Acreditamos que sim. Porém, antes de qualquer coisa, um líder com este perfil precisa estar presente no grupo para poder multiplicar esta lógica de relacionamento e elaborar, juntamente com os atores em relação, esta estrutura que permita o exercício da liderança solidária compartilhada.

Pertinente ao terceiro objetivo específico que procura *compreender as lógicas de solidariedade e reciprocidade existentes no seio dos empreendimentos que possibilitem a emergência da liderança solidária*, os resultados apontam para a complexidade da teia social em que os indivíduos se relacionam, da qual fazem parte os empreendimentos de economia solidária. São práticas distintas, muitas vezes singulares. Ao analisarmos os dados, evidências semelhantes eram identificadas e somadas ao DSC, demonstrando que, por mais complexas que sejam as relações em sociedade, algumas concepções são semelhantes e possíveis de serem compreendidas, haja vista que a análise individual de cada sujeito atuante nos EES seria extremamente reducionista, não possibilitando o entendimento mais abrangente do fenômeno.

Ao nos debruçarmos sobre o *corpus* de dados, a primeira ancoragem, denominada *Relacionamento Interpessoal*, foi identificada; e vai ao encontro do objetivo específico, no que diz respeito às lógicas de solidariedade e reciprocidade dos atores sociais nos EES. Sem o entendimento das relações interpessoais não há como se compreender o fenômeno. Refletindo sobre os resultados da pesquisa, podemos dissertar que os relacionamentos existentes nos empreendimentos investigados são das mais variadas ordens, sendo contraditórios em muitos momentos, demonstrando a amplitude da práxis social à luz da economia solidária. O anseio por aprender coisas novas a partir do trabalho em grupo é evidenciado nos resultados, mas pode ser levantada a crítica de que este aprendizado pode não ser a permuta inicial, a necessidade individual para a interação social ocorrer; mas sim, a consequência, pois para manter-se no grupo, o indivíduo precisa praticar as tarefas e realizar o trabalho juntamente com os demais associados. Se ele não souber alguma coisa, sua solidariedade pode ser

questionada e pode levar à exclusão do grupo. Como tende a fortalecer a permuta, o indivíduo procura aprender mais sobre o trabalho e, com isso, garantir sua permanência no grupo.

Além disso, interpretamos que o relacionamento afetivo é evidenciado nos resultados, embora esteja mais nas entrelinhas dos discursos do que efetivamente na prática, pois a falta de união, de confiança e de transparência demonstra que a afetividade está aquém da garantia das vagas no trabalho do grupo, estando os indivíduos mais preocupados em executar as tarefas e gerar renda (empreendedorismo) do que estruturar laços sociais no grupo e para além dele (solidarismo). Notamos esta situação ao verificarmos que os discursos sinalizavam que não havia amizade dentro do trabalho; a desunião e as contradições são mais evidenciadas do que as associações legítimas de união e participação efetivas, além da comunicação precarizada, visto que as informações não são difundidas no grupo para o alcance do consenso. Os dados gerais apontam para este entendimento, mas ressaltamos que há, sim, práticas tímidas destas ações, o que pode ser fruto do receio de algo que não está internalizado na cultura organizacional. Isto também pode ser por receio de uma resposta negativa do coletivo, caso alguma ação praticada desencadeie resultados que prejudiquem o grupo. Contudo, se houver a liderança solidária compartilhada, as ações serão decididas coletivamente e as responsabilidades serão também compartilhadas, não ficando a cargo de uma pessoa o compromisso da ação.

Outra característica interessante desta ancoragem é a de que os indivíduos ali estão reunidos e arquitetando permutas sociais como se estivessem em equipes de trabalho dentro dos modelos empresariais. O DSC demonstra claramente que a necessidade de **renda** e de um **emprego** é latente, sinalizado expressivamente o desentendimento real da proposta da economia solidária. As ações de formação, engajamento social, preocupação com a comunidade e com o meio ambiente, acesso às entidades de apoio e demais instâncias relacionais são meramente consequências da participação no empreendimento, sendo o capital econômico o promotor da associação.

Parte dessas atividades consequentes são percebidas como tarefas a serem cumpridas e trabalhadas, o que, muitas vezes, não é de interesse individual nem necessário para a construção das identidades pessoais. Esta situação pode gerar conflitos impedindo a posse dos papéis de representação do grupo (liderança), sendo essa prática cabível para alguns indivíduos que se dispõem a fazê-la ou que realmente tenham essa necessidade pessoal objetivada nas suas permutas sociais.

Os relacionamentos são, desta forma, permeados por lógicas diversas de solidariedade. Na maioria das vezes, o que prevalece é atender as necessidades individuais ao invés das necessidades coletivas promotoras dos objetivos coletivos de trabalho. Sinalizamos que o único objetivo coletivo percebido nos resultados da pesquisa é a geração de trabalho e renda. Os outros ganhos oriundos do seu trabalho são meramente conseqüências, ou podemos entendê-los como sendo objetivos secundários. As ambiguidades existentes são compreensíveis, pois se tratam de indivíduos precarizados e em vulnerabilidade social. Embora os indivíduos da Cooperativa Metal estejam em condições melhores de vida, sua situação não difere da lógica da geração de renda como a sendo a propulsora do trabalho coletivo.

Os relacionamentos são permeados por conflitos sociais que podem desencadear soluções positivas, reforçando as permutas sociais e a releitura da ação coletiva, como também podem cristalizar o relacionamento e levar ao estágio crítico de rupturas nas permutas sociais. Os dados apontam para que se prevaleça o trabalho acima do relacionamento social, sendo a participação objetiva favorecida em detrimento da participação subjetiva. O que efetivamente importa é a manutenção e melhoramento do EES, desconsiderando, em primeira instância, os relacionamentos interpessoais – o que coloca em risco as dinâmicas dos grupos, a possibilidade de identificação das permutas sociais e o compartilhamento das responsabilidades tentando a liderança solidária compartilhada. A prevalência da participação objetiva desencadeia sentimentos de desconfiança e desunião entre os associados, o que foi identificado nas análises dos dados e que conduz a processos de dominação no grupo, pois o que prevalece são as normas e as regras (a manutenção da estrutura social), sendo as relações sociais consideradas secundárias na escala de prioridades dos EES investigados.

Verificamos a necessidade de formação apropriada para o trabalho autogestionário e para a ativação dos princípios da economia solidária nos atores sociais que estão propostos a trabalhar nesses moldes. Com isso, a cooperação, a participação e o fortalecimento dos laços sociais podem contribuir na melhora das práticas dos EES, possibilitando a associação e o entendimento de que existem outras formas de elaborar trocas sociais para além da relação capital/trabalho identificada tão expressivamente nos resultados da pesquisa.

Refletimos que o processo relacional e social que os atores promovem nos EES conduzem – na maior parte das observações e análises no DSC – para processos de dominação, ficando os atores sociais que não reagem às autoridades de comando e poder

impostas a permanecer subordinados ao comando de um líder, ao estilo racional-legal weberiano, que, por ocupar um determinado cargo, assume os compromissos identitários do grupo como se fossem seus e conduz todo o processo, reforçando as permutas sociais para fins próprios e gerenciando as trocas sociais dos demais associados para que eles se relacionem e gerem resultados satisfatórios para este líder.

Esta interpretação é feita à luz dos resultados referentes à ancoragem sobre o relacionamento interpessoal. Além disso, notamos que os dados apontam para relacionamentos que pretendem, primeiramente, possibilitar a construção das identidades pessoais, cujas permutas sociais serão (re)forçadas pelos atores envolvidos. Assim, se não há mais como atingir essas metas pessoais, os indivíduos procuram outros atores para elaborar novas permutas ou rompem com a relação, abandonando o grupo. Pensar a liderança solidária compartilhada com lógicas de relacionamento nesses moldes é consideravelmente difícil, uma vez que as lógicas devem convergir para pelo menos um objetivo em comum, uma necessidade que seja coletiva, ao invés de prevalecerem necessidades individualizadas.

Contribuindo para a reflexão anterior sobre o relacionamento interpessoal, a segunda ancoragem denominada *Fundamentos da Ação Coletiva* auxilia na compreensão do fenômeno investigado, bem como na elucidação dos resultados frente ao objetivo específico em questão. Nesta ancoragem, podem ser clarificadas as reflexões anteriores, pois como está expresso na IC Lógicas individuais, o que permeia a necessidade de solidariedade é a geração de trabalho e renda, com vistas à sustentabilidade pessoal. Evidentemente, o DSC aponta para lógicas coletivas, de trabalho autogestionário e formação de um grupo que tenha sustentabilidade e perdure por longos anos. Mas o fato propulsor evidenciado como o mais presente é a possibilidade de se ter recursos econômicos por meio do grupo e que permita a sustentabilidade econômica do ator social e de suas famílias.

Outra característica que reforça a compreensão desta lógica de solidariedade é a sua pragmática ao trabalho coletivo, sendo esta atividade considerada como temporária, caracterizando-a apenas como uma possibilidade de se ter renda em um determinado período enquanto não se consiga um emprego assalariado. Esta lógica é muito presente nos discursos dos novos associados aos EES que permanecem no empreendimento por pouco tempo. Quando conseguem um trabalho assalariado ou considerado, por eles, melhor, sob bases valorativas que consideram justas, saem do empreendimento e vão trabalhar sob formas assalariadas, tornando-se empregados e deixando a possibilidade de serem donos do negócio. Compreendemos esta postura no sentido do que muitos atores sociais consideram ser mais

coerente devido ao fato de que as garantias sociais que existem nas relações de emprego são desejadas, e que nos EES ainda não existem, embora estas não se constituam como a garantia de permanência no emprego.

Frente às lógicas individuais, há a presença do discurso de que a autogestão se faz necessária nos EES, embora os dados sinalizem para o entendimento de que se a ocupação de um cargo para um associado foi instituída, é sinal de que os demais membros depositam confiança nesse indivíduo (líder instituído) e ele pode exercer o poder que a ele foi legitimado. Esta lógica de solidariedade permite que se possa trabalhar a liderança compartilhada, tendo este líder instituído o incentivador para que este perfil de ação estratégica e relacional possa ocorrer, auxiliando no engajamento dos indivíduos e na condução das permutas sociais que possibilitem esta prática. Além disso, notamos que a cooperação e a participação são apresentadas nos resultados da pesquisa, sendo sinais de que as permutas ocorrem e são retroalimentadas para que aconteça a constante manutenção dos vínculos sociais.

No que diz respeito às lógicas de solidariedade e reciprocidade, os resultados da pesquisa apontam para o entrecruzamento complexo de permutas sociais que os indivíduos desenvolvem no seio do empreendimento, demonstrando ora laços de *solidarismo*, como as permutas complementares e as lógicas de reciprocidade afetiva; ora laços de *empreendedorismo*, sinalizados pelas permutas conflituais, competitivas e contraditórias, e nas lógicas de reciprocidade contratual. Interpretamos esta análise segundo os resultados, nos quais se identifica a influência do vetor social sobre as permutas complementares (cooperação para a condução do trabalho coletivo, reconhecimento social pelo trabalho do EES, trocas de saberes para a efetividade da ação coletiva, etc.); e sobre as lógicas de reciprocidade afetiva (sentimento de família, união, agregação do grupo como se fossem irmãos, relação social para além do território do grupo, etc.). Nos dois aspectos são apresentados sinais subjetivos, de pertencimento ao grupo e de valores não-econômicos, o que nos leva à compreensão da presença do solidarismo na esteira dos EES investigados.

Em referência ao vetor empreendedor, percebemos sua influência sobre as permutas conflituais (restabelecimento das permutas complementares, interesse na tarefa, necessidade de estabelecer a sustentabilidade econômica, etc.); sobre as permutas competitivas (competir com os associados para o alcance das metas pessoais, falta de cooperação para a execução operacional e estratégica, etc.); sobre as permutas contraditórias (interesse primário na tarefa, não comparecimento às reuniões, prevalência das necessidades pessoais de renda e

sustentabilidade ao invés das necessidades coletivas, etc.); e sobre as lógicas de reciprocidade contratual (recebe um espaço para trabalhar, constrói “coisas” e afirma sua identidade dentro do grupo, objetiva a tarefa e o contrato para qual se faz presente no grupo, etc.). Entendemos que os quatro casos sinalizam as necessidades econômicas como sendo o maior valor para que ocorram as permutas sociais e a construção das lógicas de solidariedade. Em relação a essas lógicas, podemos entender que o DSC demonstra a necessidade do vetor econômico nas lógicas de agregação fusional (obtenção de renda pela fusão de permutas, inclusão social, acesso a projetos e parcerias, etc.) e nas lógicas de agregação serial (grupo de trabalho para acesso à renda, obter maior segurança para o trabalho e melhores condições econômicas que os indivíduos dificilmente conseguiriam sozinhos). O mosaico relacional em que os indivíduos se articulam demonstra a complexidade da economia solidária e das possibilidades de envolvimento a partir das permutas, que passam por processos constantes de mediação da solidariedade.

Os processos anteriormente citados são os processos de explicitação, momento este em que o ator social esclarece suas intenções para a elaboração das permutas sociais, bem como o grupo social elucida as propostas de arranjo social e de trabalho. Após essa etapa, há o processo de complexificação, que com o passar do tempo e da articulação social, as práticas de trabalho e de relacionamento aumentam, compreendendo novos desafios e a verificação das reais necessidades dos indivíduos em relação. Passada mais essa fase, chega-se ao processo de escalada, momento em que os atores sociais são incitados a não desistirem das permutas nas quais estão envolvidos, bem como reforcem os laços sociais e a permanência nas lógicas de solidariedade. Havendo a superação desse processo, os indivíduos passam pelo processo de avaliação, que consiste na avaliação global das atividades desenvolvidas e das lógicas de solidariedade, bem como dos arranjos sociais estruturados pelas permutas sociais articuladas pelos associados dos EES.

Por fim, passados todos esses processos complexos e não-lineares, chega-se à ação coletiva, que é a apropriação dos traços socioculturais que têm em comum o fortalecimento global das práticas sociais e econômicas, intentando o alcance de metas coletivas. Todo esse processo é formativo, cujos atores sociais estão em constante aprendizagem, conforme demonstrado pelos resultados da pesquisa. Sendo um processo pedagógico, percebemos que a liderança solidária compartilhada também o é, interpretada à luz da figura 3 a seguir:

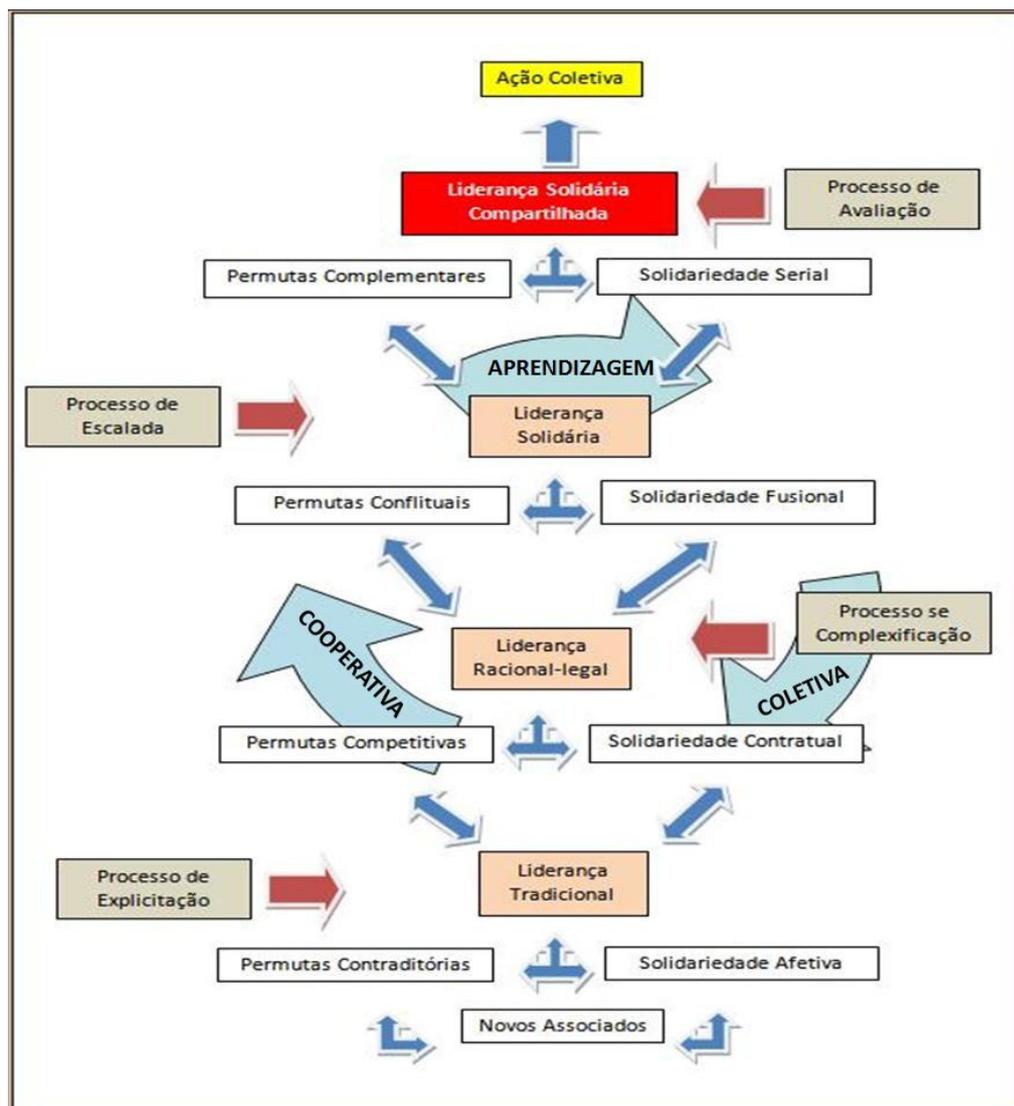


Figura 3: Processo de aprendizagem para a liderança solidária compartilhada

Fonte: Elaborado pelo autor.

Interpretando a figura 3 acima, entendemos que os indivíduos, ao se associarem a um EES, necessitam atingir objetivos individuais que permeiam todo o processo; mas que no seu início, consideram ser apenas mais um espaço de trabalho que possui características dos arranjos empresariais já vivenciados. Com base nesse entendimento, 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 explicação em duas vias: o novo associado coloca para o grupo o que pretende e o grupo explica o que precisa do indivíduo, bem como esclarece a dinâmica de trabalho do EES. Conforme os resultados da pesquisa, o indivíduo 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 possui o entendimento de 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.

Com o processo formativo de condução das atividades e da elaboração das permutas sociais, o indivíduo passa a competir com os seus pares dentro do EES, ainda enraizado aos modelos mentais do mercado capitalista, 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 são reforçadas e suas competências testadas, conforme o grau de evolução do empreendimento. Nesta 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. A presença da produtividade faz com que os sujeitos superem a etapa anterior, baseada no solidarismo e na agregação de um novo associado que necessita construir sua identidade pessoal por meio de atividades laborais e sociais. As regras e normatizações ganham força devido a complexidade do trabalho e do relacionamento social. O indivíduo tende a se esforçar mais, a aprender mais sobre o grupo e sobre a cultura de trabalho dele. Nesta etapa, a liderança passa a ser entendida por ele como sendo uma 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, 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 provocando rupturas com os paradigmas empresariais anteriores, dando espaço aos 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. Nesta fase, a aprendizagem para o trabalho coletivo é de extrema complexidade, demandando alto nível de esforço dos atores sociais e a busca do comprometimento

socioeconômico para com o grupo. A liderança, nesta fase, já recebe outro entendimento, percebendo que as anteriores não têm mais espaço de permanência, muito menos de continuidade. 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.

Anteriormente, os indivíduos eram subordinados a um líder; e, agora, eles mesmos já podem executar ações de liderança, participando nas tomadas de decisão. No entanto, ainda há pouca descentralidade nas relações de poder e autoridade no grupo social, cabendo a alguns que já possuam maior competência desenvolver a prática da liderança formal, instituída em assembleia. Além disso as lideranças informais estão presentes na condução das atividades produtivas do EES.

Vencido mais este processo de evolução formativa, o indivíduo atinge um alto patamar evolutivo com base na aprendizagem 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 aprendido 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. Se estivessem sozinhos, talvez não o conseguissem. Entendemos que nesta etapa há o processo de avaliação dos indivíduos; pois uma vez que já se conhecem melhor, tiveram 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. Ocorre, então, a emergência da liderança solidária compartilhada que irá (re)distribuir constantemente as responsabilidades dentro do grupo, descentralizando o poder em níveis homogêneos e horizontais, cuja lógica é a de que cada indivíduo possa ter as competências necessárias para a liderança, colocando-as em prática, uma vez que os indivíduos são donos-sócios-usuários do empreendimento.

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.

Com base nas reflexões acima, objetivamos responder a questão problema norteadora da pesquisa: *como se configuram as relações sociais e de liderança no interior dos EES e como é possível compreender as representações e as práticas efetivas da liderança solidária compartilhada?* Evidentemente, as críticas são bem vindas para o entendimento da complexidade dos resultados, uma vez que os atores sociais são seres humanos dotados de múltiplas possibilidades de interação social.

O entendimento em profundidade das complexidades inerentes ao processo é a forma mais apropriada de condução das atividades sociais e econômicas nos EES, salientando que este 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.

Sugerimos o exercício de autoconhecimento e autorreflexão pelos indivíduos em torno das relações sociais e de trabalho executadas. 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 possíveis de evolução no contexto.

Na ciência moderna, a ideia da evolução cronológica sempre esteve presente: na biologia com Darwin; na sociologia com Comte e Durkheim; na psicologia com Freud; na educação com Piaget. É como se sociedade e ser humano evoluíssem continuamente de estados primitivos para estados elaborados, melhores. Nem sempre isso ocorre desta maneira, e esse não é o melhor modelo para analisar as experiências na economia solidária. A evolução acontece, mas é frequentemente não-linear, contraditória e imprevisível.

(JOVCHELOVITCH, 2008). Essa compreensão é fundamental para o adequado subsídio ao trabalho autogestionário. Enfatizamos a importância das pesquisas na compreensão das relações sociais existentes nos casos investigados e a partir destas relações, desenvolverem a construção da liderança solidária compartilhada. Este modelo de liderança dependerá do engajamento do indivíduo na ação coletiva do empreendimento; além de estar aberto para apreender novas formas de organização do trabalho - nas práticas operacionais - e na elaboração estratégica - efetivada nos planejamentos a médio e longo prazo. Nesta dialética permeada por permutas sociais e relacionais, o indivíduo pode passar pelos níveis de abstração das diferenças de comando e controle, atingindo níveis desejáveis de liderança solidária compartilhada. Certamente que será variável e não homogêneo de um indivíduo ao outro, porém, se o associado estiver engajado e disposto a aprender coletivamente, tende a ser líder solidário, compartilhando responsabilidades com os demais membros do EES.

Com isto, a proposta aqui defendida é aplicável nos EES investigados, bem como serve de modelo para outros grupos de economia solidária, desde que sejam observáveis, primeiramente, as permutas sociais que os indivíduos estabelecem e as solidariedades que estão presentes na teia social. A partir disto, pode-se compreender os processos de comando e uso de poder existente no EES, bem como a dinâmica sociocultural. 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, uma vez que é um processo longo, 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 é melhor aplicado e conduzido.

Os resultados dessa pesquisa, portanto, podem contribuir para reflexões acadêmicas futuras no sentido de processar planos pedagógicos para a formação de lideranças, bem como no entendimento da liderança nos empreendimentos de economia solidária em outros casos a serem investigados.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto. Autogestão. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

ALEXANDER, Jeffrey C. Ação coletiva, cultura e sociedade civil: secularização, atualização, inversão, revisão e deslocamento do modelo clássico dos movimentos sociais. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v.13, n.37, jun. 1998.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. Dimensão da precarização estrutural do trabalho. In: DRUCK, G.; FRANCO, T. (Org.). **A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização**. São Paulo: Boitempo, 2007.

BAJOIT, Guy. **Tudo muda: proposta teórica e análise de mudança sociocultural nas sociedades ocidentais contemporâneas**. Ijuí: Ed. Ijuí, 2006.

BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BARRETO, Cristina Aguiar. **Economia popular solidária: alternativas às transformações no mundo do trabalho**. Porto Alegre: PUCRS, 2002. 118f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, Porto Alegre, 2002.

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.

BRASIL. **Plano Nacional de Qualificação – PNQ**. Termo de Referência em Economia Solidária. Brasília/DF, Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br>>. Acesso em: 20 nov. 2008.

BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisas em ciências sociais**. 4.ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

BOURDIEU, Pierre. **Coisas ditas**. São Paulo: Brasiliense, 1990.

BOURDIEU, Pierre. **A distinção - Crítica social do julgamento**. Tradução Daniela Kern e Guilherme Teixeira. São Paulo: EDUSP; Porto Alegre: Zouk, 2007.

CARREIRA, Denise. **Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21**. São Paulo: Cortez; Rede Mulher de Educação, 2001.

CARVELL, F. G. **Relações humanas nos negócios**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social** – uma crônica do salário. Petrópolis: Vozes, 1998.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.

COHN, Gabriel (Org.). **Weber; sociologia**. 7.ed. São Paulo: Ática, 2001.

DREIFUSS, René Armand. **Política, poder, estado e força: uma leitura de Weber**. Petrópolis: Vozes, 1993.

ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Mapeamento Rio Grande do Sul**. Brasília: Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES/MTE, 2008. (Convênio Finep/Unitrabalho e Unitrabalho/Unisinos).

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento das prisões**. 30.ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

_____. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, Paul; RABINOW, Hubert. **Michel Foucault: uma trajetória filosófica para além do estruturalismo e da hermenêutica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

_____. **Resumo dos cursos do Collège de France (1970-1982)**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

_____. **Em defesa da sociedade: Curso no Collège de France**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

_____. **A microfísica do poder**. 21.ed. Rio de Janeiro: Graal, 2005.

FRANTZ, Walter. Educação e poder na racionalidade da cooperação. **Perspectiva econômica**, São Leopoldo, v.38, n.121, p.15-40, 2003.

FREUND, Julien. **Sociologia de Max Weber**. Rio de Janeiro: Forense, 1987.

GAIGER, Luiz Inácio. Empreendimentos econômicos solidários. In: CATTANI, Antonio

David (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

_____. **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004a.

_____. A economia solidária no Brasil e o sentido das novas formas de produção não-capitalistas. **Cayapa** – Revista venezolana de economía social, Mérida, Universidad de los Andes, v.4, n. 8, p.7-35, 2004b.

_____. A Economia Solidária e o Projeto de Outra Mundialização. **Dados** – Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, v.47, n.4, p.799-834, 2004c.

GARDNER, Howard. **Mentes que lideram: uma anatomia da liderança**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1996.

GERTZ, René E. **Max Weber e Karl Marx**. São Paulo: Editora Hucitec, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAMSCI, Antonio. **Escritos políticos**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

GUIMARÃES, Gonçalo. **Sindicalismo & cooperativismo: a economia solidária em debate - transformações no mundo do trabalho**. São Paulo: Unitrabalho, 2000.

IANNI, Octávio (Org.). **Marx - Sociologia**. 6.ed. São Paulo: Ática, 1982.

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.

JESUS, Paulo; RIOS, Gilvando Sá Leitão; SOARES, Guilherme José de Vasconcelos; PIRES, Maria Luiza Lins e Silva. Introdução ao estudo da economia solidária em Pernambuco. In: GAIGER, Luiz Inácio (Org.). **Sentidos e experiências da Economia Solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

JOVCHELOVITCH, Sandra. **Os contextos do saber: representações, comunidade e cultura**. Petrópolis: Vozes, 2008.

KERNBERG, Otto. **Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

LAVILLE, Jean-Louis. Fato associativo e economia solidária. **Bahia** - Análise e dados, Salvador, Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, v.12, n.1, p.25-33, jun. 2002.

LECHAT, Nöelle Marie Paule. **As raízes históricas da economia solidária e seu aparecimento no Brasil**. Disponível em: <www.ecosol.org.br>. Acesso em: 15 set. 2005.

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.

LINHOLM, Charles T. Liderança. **Dicionário do pensamento social do século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1996. p.426-428.

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

MACHADO, Roberto. Por uma genealogia do poder. In: FOUCAULT, Michel. **A microfísica do poder**. 21.ed. Rio de Janeiro: Graal, 2005.

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

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1994.

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

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 13.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

OLIVEIRA, Nestor Braz de. **Cooperativismo: guia prático**. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos - FDRH, 1979.

PICCININI, Valmiria Carolina; GUIMARÃES, Valeska Nahas; OLIVEIRA, Sidnei Rocha de; KOROSUE, Aline. Cooperativas de trabalho: forma de autogestão ou flexibilização precarizada? **Anais. XXVII Encontro Anual da ANPAD**, Atibaia, 24 de set. 2003.

PINHO, Diva Benevides. **Economia e cooperativismo**. São Paulo: Saraiva, 1982.

RATTNER, Henrique. **Liderança para uma economia sustentável – Globalização versus desenvolvimento para todos? A busca de um modelo alternativo**. São Paulo: Nobel, 1999.

RIOS, Gilvando. **Cooperativas agrícolas no nordeste brasileiro e mudança social**. João Pessoa: Editora Universitária – UFPB, 1979.

RODRIGUES, José (Org.). **Durkheim - Sociologia**. 9.ed. São Paulo: Ática, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. **Anais**. XXVII Encontro Anual da ANPAD, Atibaia, 24 de set. 2003.

SANTOS, Boaventura Sousa. **Conhecimento prudente para uma vida decente: um discurso sobre as ciências revisitado**. São Paulo: Cortez, 2004.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2.ed. São Leopoldo: Unisinos, 1999.

_____. Pressupostos da educação cooperativa: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo. In: José Odelso Schneider (Org.). **Educação cooperativa e suas práticas**. 1.ed. São Leopoldo: Editora Unisinos, v.1, p.13-58, 2003.

SCHOLZ, Robinson Henrique. **Emergência das lideranças na economia solidária**. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração de Recursos Humanos, UNISINOS, 2006.

SELL, Carlos Eduardo. **Sociologia Clássica**. 4.ed. Itajaí: Ed. Univali, 2006.

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

SINGER, Paul. **Globalização e desemprego, diagnóstico e alternativas**. São Paulo: Contexto; 2000.

_____. **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.

TIRIBA, Lia. **Economia popular e cultura do trabalho: pedagogia(s) da produção associada**. Ijuí: Unijuí, 2001.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Cortez, 1989.

VALENTIM, Igor Vinícius Lima. Economia popular e solidária no Brasil: uma questão de confiança interpessoal. **Anais**, XXIX Encontro Anual da ANPAD, Brasília, 19 de set. 2005.

VATTIMO, Gianni. **O fim da modernidade**: niilismo e hermenêutica na cultura pós-moderna. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

VECCHIO, Rafael Augusto. Construção de discursos na teoria organizacional: algumas reflexões críticas a partir do conceito de liderança. **Anais**. XXIX Encontro Anual da ANPAD, Brasília, 17 de set. 2005.

VEIGA, Sandra; FONSECA, Isaque. **Cooperativismo**: uma revolução pacífica em ação. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

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.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

WEBER, Max. Os três tipos puros de dominação legítima. In: COHN, Gabriel (Org). **Max Weber - Sociologia**. 7.ed. São Paulo: Ática, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.