

Emergência das lideranças na Economia Solidária

Robinson Henrique Scholz

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

Reitor

Marcelo Fernandes de Aquino, SJ

Vice-reitor

José Ivo Follmann, SJ

Instituto Humanitas Unisinos

Diretor

Inácio Neutzling

Gerente administrativo

Jacinto Schneider

Cadernos IHU

Ano 6 - Nº 23 - 2008

ISSN: 1806-003X

Editor

Prof. Dr. Inácio Neutzling – Unisinos

Conselho editorial

Profa. Dra. Cleusa Maria Andreatta – Unisinos

Prof. MS Gilberto Antônio Faggion – Unisinos

Prof. MS Laurício Neumann – Unisinos

MS Rosa Maria Serra Bavaresco – Unisinos

Esp. Susana Rocca – Unisinos

Profa. MS Vera Regina Schmitz – Unisinos

Conselho científico

Prof. Dr. Agemir Bavaresco – PUCRS – Doutor em Filosofia

Profa. Dra. Aitziber Mugarra – Universidade de Deusto-Espanha – Doutora em Ciências Econômicas e Empresariais

Prof. Dr. André Filipe Z. de Azevedo – Unisinos – Doutor em Economia

Prof. Dr. Castor M. M. B. Ruiz – Unisinos – Doutor em Filosofia

Dr. Daniel Navas Vega – Centro Internacional de Formação-OIT-Itália – Doutor em Ciências Políticas

Prof. Dr. Edison Gastaldo – Unisinos – Pós-Doutor em Multimeios

Profa. Dra. Élide Hennington - Fundação Oswaldo Cruz - Doutora em Saúde Coletiva

Prof. Dr. Jaime José Zitkosky – UFRGS – Doutor em Educação

Prof. Dr. José Ivo Follmann – Unisinos – Doutor em Sociologia

Prof. Dr. José Luiz Braga – Unisinos – Doutor em Ciências da Informação e da Comunicação

Prof. Dr. Juremir Machado da Silva – PUCRS – Doutor em Sociologia

Prof. Dr. Werner Altmann – Unisinos – Doutor em História Econômica

Responsável técnico

Marilene Maia

Revisão

André Dick

Secretaria

Camila Padilha da Silva

Editoração eletrônica

Rafael Tarcísio Forneck

Impressão

Impressos Portão

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Instituto Humanitas Unisinos

Av. Unisinos, 950, 93022-000 São Leopoldo RS Brasil

Tel.: 51.3590-8223 – Fax: 51.3590-8467

www.unisinos.br/ihu

Sumário

<i>Resumo</i>	4
<i>Introdução</i>	5
<i>1 Características da economia solidária</i>	6
<i>2 Discussão teórica da liderança</i>	9
<i>3 Caminhos e instrumentos metodológicos do estudo</i>	13
<i>4 Algumas considerações finais</i>	16
<i>Bibliografia</i>	19

Resumo

Na contracorrente do sistema dominante – o capitalismo –, registram-se importantes movimentos internacionais de construção de alternativas viáveis aos parâmetros hegemônicos. Uma alternativa possível é a economia solidária, em que a autogestão é uma das características marcantes. Partindo do entendimento de que a autogestão passa a ser o ponto decisivo no processo de estruturação dos Empreendimentos Econômicos Solidários (EES), esta pesquisa tem por tema principal a questão da liderança no campo da economia solidária, buscando uma compreensão desse fenômeno através da análise da Cooperativa de Produção Cristo Rei Ltda. – Cooperei, localizada em São Leopoldo – RS. Os conceitos de economia solidária e de liderança são

abordados neste trabalho, bem como o método empregado, cujos dados com cunho qualitativo exploratório foram coletados através de observação, *corpus* documental e entrevistas semi-estruturadas com os sujeitos participantes. Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). As conclusões apontam para a importância de um aprendizado constante dos líderes nos EES, na busca de aprimorar seus conhecimentos em torno de suas atividades e estabelecer uma relação de união com os sujeitos cooperados em busca da cooperação, da confiança e da plena liderança solidária autogestionária.

Palavras-Chaves: Liderança, Economia Solidária, autogestão, cooperativa.

Introdução

Pensar em uma sociedade mais justa e igualitária, com melhor distribuição de renda e garantia de trabalho para a população, é pensar em um grande desafio na atualidade. O sistema capitalista dominante tende a retirar dos pobres a capacidade de inclusão no mercado de trabalho, já que o mercado emprega os mais capacitados formalmente para o trabalho, deixando a grande massa desfavorecida às margens da pobreza. É neste espaço que a economia solidária surge com o intuito de oferecer uma possibilidade de atuação destes excluídos, gerando trabalho e renda, através de formas associativas, cooperativas e autogestionárias.

Este texto aborda um resumo da pesquisa realizada no contexto de economia solidária, durante o ano de 2006, através de um estudo de caso desenvolvido para a apresentação do Trabalho de Conclusão de Curso em Administração de Empresas: Hab. Recursos Humanos, realizado na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, buscando uma compreensão de como atuam os coo-

perados de uma cooperativa metalúrgica na cidade de São Leopoldo, no Estado do Rio Grande do Sul, nas relações da autogestão e liderança. A problemática desenvolvida tange à compreensão das formas de surgimento dos líderes dentro deste empreendimento e quais são os fatores promotores da emergência de lideranças. Além disto, propõe apresentar os conceitos e características da economia solidária na primeira seção; compreender as diversas abordagens interdisciplinares de autores que estudam e pesquisam o fenômeno da liderança na segunda seção, bem como identificar os fatores facilitadores e obstaculizadores da promoção dos líderes no campo empírico analisado e pesquisado. O método utilizado é descrito na terceira seção, apresentando as formas de coleta dos dados e o método de análise empregado. A quarta seção apresenta algumas conclusões encontradas, fazendo uma interlocução teórico-empírica e finaliza com uma figura que propõe discutir a forma de autogestão percebida dentro do empreendimento investigado.

1 Características da economia solidária

Muitos estudos e teorias são feitos em torno deste fenômeno econômico e social que surge no Brasil com maior intensidade na penúltima década do século XX, denominado de economia solidária. É possível ter muitas interpretações sobre o tema. Contudo, precisa-se estar atento ao sentido em que se quer conceituar o termo. Para uma compreensão deste fenômeno na esfera social e administrativa, utilizam-se neste texto alguns conceitos abordados por pesquisadores sociais que dedicam seus estudos sobre este tema.

Os EES são estudados por diversas áreas de conhecimento, tais como as Ciências Sociais, o Serviço Social, a Administração, a Psicologia etc., com o intuito de interpretar as ações realizadas pelos participantes destes empreendimentos, cujos sujeitos estão muitas vezes desprovidos de emprego formal e sem registro legal, buscam uma forma de sustento e manutenção da sua vida socioeconômica. Essa preocupação com o desemprego e as novas formas de trabalho e renda para os milhares de excluídos no mundo do trabalho formal teve uma resposta no atual governo brasileiro, com a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária, ligada ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), o qual 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, 2007, p. 3).

Conforme o Ministério do Trabalho e Emprego, o trabalhador cooperado e associado tem por finalidade primária a sua constituição como um sujeito do processo de qualificação, ao lado do trabalhador autônomo e do trabalhador empre-

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

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. No Brasil, as cooperativas despontam durante o período pós-Segunda Guerra Mundial, entre as contradições existentes pelo liberalismo exacerbado. A partir da década de 1970, tomam mais força, 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 (PICCININI et al, 2003). Com 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. Não obstante, com o avanço da tecnologia, houve consideráveis aumentos de demissões de muitos empregados do sistema capitalista. Estes sujeitos não visualizavam perspectivas positivas futuras relacionadas ao emprego, trabalho, seguridade social etc. Então, a partir das décadas de 80 e 90 do século XX, floresceu a economia solidária como uma das respostas ao capitalismo, desemprego e exclusão social (SINGER, 2002).

Singer (2002) define que as pessoas têm mais espaços no mundo do trabalho se estiverem coletivamente organizadas e não isoladas. Contribuindo neste 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 social, a economia solidária consegue reunir, em algumas ocasiões, sinais de cooperação e solidariedade, que não são vistas nas relações capitalistas assalariadas, e, 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 disto, ações de qualificação para a economia solidária devem ser fomentadas e cuidadosamente analisadas na esfera pública, no intuito de fortalecer o potencial de inclusão social e de sustentabilidade econômica dos atores sociais que fazem a economia solidária acontecer, bem como sua dimensão emancipatória. Os EES se apresentam como uma proposta para os trabalhadores excluídos e constituem uma alternativa recorrente à sociedade que produz a exclusão, exigindo, a cada momento, habilidades, como criatividade, perseverança e competência por parte dos trabalhadores, na perspectiva de consolidar sociedades mais justas, solidárias e democráticas. Além disso, os 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, e que com ele convive, caracterizando a tensão típica da complexa sociedade contemporânea (GAIGER, 2003).

As propriedades de uma economia solidária giram em torno de oito princípios: autogestão, democracia, participação, igualitarismo, cooperação, auto-sustentação, desenvolvimento humano e responsabilidade social (GAIGER, 2004). Espera-se que estas propriedades sejam internalizadas na compreensão e na prática das experiências associativas. Além disso, ela valoriza o território; compromete-se com a localidade prioritariamente presente no mercado intra-regional, procurando uma forma ótima de uso do capital natural de forma compatível com a melhor qualidade de vida da população residente, ou seja, é vetor de um desenvolvimento endógeno e sustentável (LISBOA, 2001).

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 seu controle e o desafio de construir modelos de autogestão democráticos e eficazes, capazes de garantir a sobrevivência desses trabalhadores desempregados (GUIMARÃES, 2000). Outra forma de edificação pode ser através de associações de pessoas desprovidas de trabalho e renda, mas com anseio na busca de alternativas para a sua sobrevivência, portadoras de conhecimentos específicos, agregando valores para a sua associação (SUAREZ, 1992). Esses 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, artesãos, recicladores de lixo etc.); clubes de troca, clubes de poupança, cooperativas de consumo, de créditos, habitacionais, e assim por diante (SINGER, 2003). Este autor ainda salienta que a cooperativa é a forma clássica, mas por diversos motivos ela é substituída, às vezes, por outras formas associativas.

Tiriba (2001, p. 24) demonstra sua preocupação com a divisão da sociedade brasileira “em três terços: um terço composto pelas camadas sociais em ascensão e com grande poder de consumo; um terço precariamente incluído e satisfazendo suas necessidades básicas de forma parcial e um terço de excluídos (desempregados, subempregados etc)”. O foco da economia solidária é o último terço, buscando uma ressignificação psicossocial e socioeconômica para esses atores sociais. A autora argumenta que o que move as pessoas excluídas é a necessidade de obtenção de trabalho e renda e, depois, a esperança de organizar a sua forma de relação com os outros associados da economia solidária a qual estarão inseridos. Para tanto, essa alternativa associativa deve ser compreendida em sua complexidade, visto que a diversidade de significados econômicos, políticos e ideológicos que o empreendimento tem podem variar para cada um dos membros. O que para um é uma estratégia de vida, compreendida

como uma vicissitude para a satisfação de suas necessidades econômicas e para se manter vivo, para outro, além disso, poderá significar uma alternativa de construção de relações sociais com vínculos estreitos com a comunidade, contrapondo-se à ordem dominante vigente na sociedade contemporânea (o individualismo).

Uma das presentes lógicas na economia solidária é a coletivista: as pessoas se ajudam, são solidárias umas com as outras, se unem e, com isto, ficam mais fortes. A competição é basicamente negativa, embora, em certas circunstâncias, seja inevitável. Icaza (2004, p. 22) corrobora 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 poucos segmentos trabalhados, vem crescendo significativamente e tomando forma de movimento social (VERONESE, 2004).

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).

A economia solidária é ou poderá vir a ser, segundo Singer (2002), mais do que mera resposta à incapacidade do capitalismo de integrar em sua economia todos os membros da sociedade civil aspirados e necessitados por trabalho. Ela poderá ser o que em primórdios foi concebida para ser: uma *alternativa* superior ao capitalismo. Superior não em termos econômicos estritos, ou seja, que as empresas solidárias regularmente superariam suas congêneres capitalistas, oferecendo aos mercados produtos ou serviços melhores em termos de preço e/ou qualidade. A economia solidária foi concebida para ser uma alternativa superior por proporcionar às pessoas que a adotam, enquanto produtoras, poupadoras e consumidoras uma vida melhor, com laços de solidariedade e vínculo social mútuo com seus pares. Entretanto, isso é *uma* possibilidade histórica; não se afirma que irá ser assim, pois o desdobrar das relações de produção em longo prazo não pode ser previsto de antemão.

Mas, em curto prazo, seja qual for o formato organizacional de um empreendimento (solidário ou não), a liderança será 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. Para um melhor entendimento da complexidade no campo da liderança, a seção a seguir propõe apresentar alguns conceitos e transpô-los para o campo da economia solidária.

2 Discussão teórica da liderança

Estudar e conceitualizar o termo liderança é um grande desafio para os intelectuais, visto que até hoje não se tem uma definição específica para o termo. Para um entendimento apropriado sobre lideranças na economia solidária, parte-se uma investigação teórica em torno de diversas áreas de conhecimento e possibilitar uma discussão entre as teorias. Vecchio (2005, p.2) conclui em seu artigo que “estudar, portanto, a liderança, diz respeito a compreender as organizações e a própria sociedade”. A intenção de refletir sobre os desdobramentos discursivos da liderança repousa na crença de que os autores que contribuem para sua teorização assentam a manutenção de uma realidade naturalizada da liderança, quer dizer, desprovida de historicidade, em que são desconsideradas as dimensões sociológicas (VECCHIO, 2005).

Na literatura administrativa pesquisada, há uma orientação epistemológica conceituando os líderes sob uma visão tradicional, pessoas que definem o caminho, que tomam decisões fundamentais, energizam as equipes e que têm seu foco profundamente enraizado em uma visão individualista e não-sistêmica do mundo (SENGE, 2004). Este autor defende a idéia 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.

A necessidade de se ter um líder está alicerçada em várias situações do meio social onde o grupo ou organizações 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 disper-

sivas 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).

O estudo sobre a liderança pode ser desenvolvido por diversas ciências e cada uma delas irá centralizar uma percepção da liderança. A evolução do eixo teórico sobre o conceito de liderança na área da administração é plenamente visível. No final do século XIX, Taylor desenvolve a teoria da Administração Científica, e com ela surge um conceito de que ocorre uma repartição de responsabilidade: a administração (gerência) fica com o planejamento (estudo minucioso do trabalho do operário e o estabelecimento do método de trabalho), a supervisão (assistência contínua ao trabalhador durante a produção), e o trabalhador fica com a execução do trabalho, pura e simplesmente (CHIAVENATO, 1999, p. 63). Segundo Vecchio (2005, p. 7), “agora, o líder é um condutor, compartilha valores, dissemina crenças; a organização é um aglomerado familiar”. Nesta perspectiva, correlaciona o autor:

Nota-se que o chefe centralizador de Fayol, advindo de uma hipertrofia da autoridade e da hierarquia, o executivo criador de moral de Barnard, avesso à individualidade, o supervisor vigilante e detentor do conhecimento de Taylor, o psicólogo “aberto”, mas preocupado com a produtividade de Mayo, adquirem contornos paradoxais na “cultura organizacional”: ao mesmo tempo em que os líderes se tornam quase heróis mitológicos, também estão mais próximos (VECCHIO, 2005, p. 7).

Para Drucker (2002, p. 118), “a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”. A confiança e o desenvolvimento interpessoal são requisitos para

a formação de relações e associações voluntárias, sendo essencial para a ativação política de cidadãos (SENGER, 2004; MOSCOVICI, 2003). A confiança ganha ainda maior importância no tocante à constituição de grupos solidários, tornando-se mais fundamental do que o senso de obrigação moral.

Com as constantes mudanças exercidas sobre a dinâmica socioeconômica mundial, os líderes estão diante de uma nova visão de liderança, devendo assumir papéis de projetistas, regentes e professores, principalmente nas *organizações que aprendem*. Estas organizações aproximam-se mais dos pressupostos autogestionários e tendem a ter pessoas que expandem 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 líder projetista trabalha com o foco no futuro, desenvolvendo as disciplinas de aprendizagem com a equipe – integração de visão¹, valores² e propósito, pensamento sistêmico e modelos mentais – dando autonomia às outras pessoas pertencentes a uma organização capaz de produzir resultados com os quais realmente se importam (SENGE, 2004). Senge também define que a tarefa do líder é projetar os processos de aprendizagem, através dos quais as pessoas em toda a organização poderão lidar produtivamente com os problemas críticos que enfrentam e desenvolver domínio nas disciplinas de aprendizagem.

Segundo Senge (2004), o papel do líder como professor não é ensinar as pessoas a como alcançar suas visões, mas sim estimular a aprendizagem para todos da compreensão sistêmica da organização. Para muitas pessoas, em muitas orga-

nizações, a visão é entendida, na melhor das hipóteses, como um sonho inútil, e, na pior das hipóteses, como uma desilusão cínica. Os líderes das organizações que aprendem têm capacidade de conceitualizar suas novas idéias estratégicas, a fim de torná-las públicas, abertas a questionamentos e melhorias futuras. Sob este aspecto, Drucker (1996) argumenta que a forma como o líder abraça a totalidade da liderança, não apenas a organização, como também se estendendo além dos limites do âmbito de trabalho, é o significado social do líder do futuro. Nesta lógica, Drucker (1996) observa que o líder social reconhece o significado das vidas de homens e mulheres que fazem a organização, o valor de um local de trabalho que mantém pessoas cujo desempenho é essencial para a realização da missão³, e nutre a necessidade de uma comunidade saudável para o sucesso da organização.

Nessa soma de preocupações que o líder pode desenvolver, verifica-se o enfoque na denominação de líder conectivo, associado aos estudos sobre a Liderança Conectiva realizados por Lipman-Blumen (1999), nos quais ele retrata a modificação do clima de liderança ao redor do mundo e as antigas estruturas de liderança autoritária, competitiva e inflexivelmente individualista, as quais estão se desfazendo lentamente.

Os líderes conectivos, segundo Lipman-Blumen (1999), encorajam o maior número de participantes a aderir ao processo de liderança. Eles distribuem o peso da liderança e confiam responsabilidades aos outros, em vez de simplesmente comandar as tropas. Sob esta teoria, verifica-se a que ela pode ser aplicada na liderança solidária autogestionária nos EES.

Lipman-Blumen (1999) corrobora os estudos de Senge (2004), no sentido de que os líderes co-

¹ A visão é a explicitação do que se visualiza para a empresa, organização ou associação. Ela já deve ser definida focada no futuro (VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. *Construindo estratégias para competir no século XXI*. Rio de Janeiro: Campos, 2001).

² Os valores são as crenças e conceitos básicos numa organização que formam o conteúdo central da cultura, definem o sucesso dos trabalhadores e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização (FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto*. São Paulo: Makron Books, 1991).

³ A missão é o papel desenvolvido pela organização dentro do negócio por ela desenvolvido. Ela é definida como a razão de existir da organização no seu negócio (VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. *Construindo estratégias para competir no século XXI*. Rio de Janeiro: Campos, 2001).

nectivos se dedicam a objetivos mais amplos, por meio dos quais podem transcender suas limitações finitas e dar exemplos aos outros, energizando todo o grupo coletivo.

Observando o contexto atual, uma das principais fontes de mudança pessoal é a insatisfação; esta pode ter origem na decepção, no fracasso, na morte, em relacionamentos perturbados ou rompidos com familiares e na falta de segurança no emprego (DRUCKER, 1996). Este mesmo autor salienta que a insatisfação pessoal gera um movimento de dentro da pessoa para fora, elevando-o acima dos próprios interesses, incorporando seus semelhantes em favor da mesma causa. Quando está vivenciando a insatisfação, o ser humano costuma ser mais aberto a um novo modelo de vida no qual elementos comuns de humildade e sacrifício pessoal levam à mudança total baseada em princípios (DRUCKER, 1996).

A ênfase desta lição, de que a liderança é interesse de todos, instiga uma melhor compreensão, buscando um trecho de Drucker (1996, p. 144):

O mito mais nocivo é a liderança reservada a alguns de nós. Diariamente ele se perpetua, toda vez que alguém pergunta: “os líderes são natos ou desenvolvidos?”. Liderança certamente não é um gene, assim como, mais precisamente, não é algo místico ou etéreo, que não possa ser entendido por pessoas comuns. Não é verdade que apenas uns venturosos possam sempre decifrar o código da liderança. A liderança é um conjunto de práticas observáveis e passíveis de aprendizado.

Sob esta lógica, Rattner (1999) também relaciona a importância do líder aprender a fazer uma observação individual e coletiva e a interpretar a própria realidade, trabalhando “com” e não “para” as pessoas do grupo. Este autor considera atribuições das lideranças:

Os líderes precisam ter grandes habilidades organizacionais e motivacionais para assegurar o envolvimento e participação de indivíduos educados, organizados e motivados nas políticas e projetos. Eles devem direcionar esforços para encorajar um fluxo de comunicação em mão dupla, que irá habilitar as pessoas de todos os setores sociais a coletar idéias e informações e a contribuir e participar da tomada de decisão e de ação (RATTNER, 1999, p. 199).

Também buscando uma análise em relação à formação de lideranças, Pauli e Rosa (2004, p. 141) descrevem:

Na prática, a construção de subjetividade, através da vivência da solidariedade pela cooperação e colaboração econômica, perpassada por seus processos formativos, sua transparência administrativa e democracia interna, o acesso ao poder, à divisão do trabalho, às relações de gênero, à preocupação ambiental [...] são elementos que contribuem para a construção de subjetividade e mudança de paradigma.

Se as práticas de cooperação e vivências são passíveis de induzir à formação de lideranças, Drucker (1996) salienta que todos podem liderar e que a liderança pode ser aprendida, através das vivências, conforme pesquisas descritas pelo autor, nas quais fica claro o processo de descobrir e redescobrir que liderança não é privativa de poucos homens e mulheres carismáticas (WEBER, 2001). É um processo usado por pessoas comuns, quando trazem à tona o melhor de si mesmas e dos demais. Se elas buscam esse conhecimento, entra em cena o que Senge (2004) conceitua como líder professor, aquele que estimula a aprendizagem e ajuda as pessoas de toda a organização a desenvolver a compreensão sistêmica. As pessoas acabam seguindo quem acredita em algo e quem tem a capacidade de alcançar resultados.

Conforme Kernberg (2000), 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. Pode-se compreender que um líder poderá exercer um papel legal de liderança, concedida e concebida através de um contrato, cuja atuação do líder é denominada de

dominação legal (WEBER, 2001). O líder mantém a estrutura burocrática que o sustenta, segundo o estatuto instituído.

Certas sociedades podem demonstrar uma percepção comparável com os indivíduos que têm talentos especiais na esfera pessoal. Muitas organizações, na nossa sociedade contemporânea, têm o potencial de identificar indivíduos que acabarão sendo líderes, quer na variedade indireta que operam principalmente dentro de um domínio, quer no potencial que têm de influenciar diferentes habilidades e conhecimentos (GARDNER, 1996).

Muitos pesquisadores buscam entender a dinâmica e os processos de lideranças realizados

nos grupos sociais, bem como nas organizações. Este processo estende-se para a economia solidária, o qual se entende ser uma interlocução entre os sujeitos associados e cooperativados. São inúmeros enfoques científicos permeando os conceitos e as aplicações dos mesmos nos líderes, sejam eles formais ou informais. É um processo de amadurecimento de idéias, de conceitos e de aperfeiçoamento para cada realidade socioeconômica em que o grupo se encontra, bem como dimensões psicológicas dos indivíduos pertencentes e, principalmente, do líder a ser analisado.

3 Caminhos e instrumentos metodológicos do estudo

O método de pesquisa constitui uma etapa de extrema importância em um trabalho científico, pois direciona os caminhos que serão trilhados pelos pesquisadores. Dessa forma, determina ferramentas e técnicas de trabalho para que se atinjam os objetivos propostos. Quando a opção é o método 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, nos depoimentos coletados em entrevistas; estas últimas sendo, na maioria das vezes, entrevistas semi-estruturadas.

A literatura sugere que os métodos qualitativos de pesquisa sejam fases que precedem o teste de hipóteses. Neste sentido, argumenta-se que pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa (ROESCH, 2005). Faz-se necessário frisar que muitas pesquisas qualitativas, apoiadas em pressupostos sociológicos, trabalham num espaço denominado “campo”, o que faz com que se deva entender as pessoas, objetos destas pesquisas, como um conjunto de indivíduos que, situados numa dada posição no campo, são identificáveis como uma categoria na medida em que detêm hábitos e representações semelhantes, que se traduzem em determinadas práticas sociais e modalidades de discursos que as expressam (LEFÈVRE e LEFÈVRE, 2005; BOURDIEU, 1990).

Portanto, a pesquisa qualitativa e exploratória, que originou este *paper*, teve como campo empírico de investigação a Cooperativa de Produção Cristo Rei Ltda. – Cooperei, localizada na cidade de São Leopoldo, Rio Grande do Sul, caracterizando-se, segundo Yin (2005), como uma pesquisa de estudo de caso. Desenvolver as lideranças dentro de uma filosofia de autogestão é um desafio na atualidade e este estudo preocupa-se principalmente em compreender a emergência das lideranças na economia solidária. A pesquisa almejou: a) conhecer as principais características dos EES; b) analisar como se desenvolvem os líderes no contexto; c) identificar as diferentes formas de surgimento de lideranças; e d) identificar os elementos que facilitam e obstaculizam o desenvolvimento das lideranças.

A história da Cooperei teve seu início durante a última década do século XX, quando uniram-se aproximadamente 41 trabalhadores, remanescentes dos 600 funcionários da antiga e falida Carlos Augusto Meyer S/A – Alumínio Econômico. Esta indústria metalúrgica, fundada em 1924, atuava no ramo de fabricação de painéis, chaleiras, copos, caçarolas e demais utensílios de uso doméstico e industrial de alumínio. Os trabalhadores, como contratados da empresa, nos últimos anos de existência dela, passaram pela difícil situação de desempenhar suas funções sem perspectivas de receber seus salários e demais direitos trabalhistas e em condições precárias. Com o passar do tempo, iniciaram estudos na empresa de forma mais detalhada, visando à real situação econômica e financeira, buscando verificar a 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. Assim, a Alumínio Econômico teve sua falência decretada em 15 de agosto de 2001, culminando com o efetivo fechamento da referida empresa, quando teve seus portões devidamente lacrados e não conseguir atender os objetivos anteriormente aqui citados.

Nesta mesma data, grande número de ex-funcionários da massa falida reuniu-se em assembléia geral e decidiram pela constituição de uma entidade cooperativa que abrigaria inicialmente 41 sócios-proprietários e fundadores. Assim, constituiu-se a Cooperativa de Produção Cristo Rei – Cooperei Ltda, fixando sua sede na rua 8º BC, 120, Bairro Cristo Rei (que emprestou o nome à cooperativa), no município de São Leopoldo – RS, junto ao parque fabril da falida Alumínio Econômico, sob forma de contrato de locação.

Hoje, a Cooperei é uma cooperativa que soma esforços de inúmeras pessoas, garantindo um produto com qualidade e inovação. A cooperativa contribui para o desenvolvimento social e econômico de nosso país, e em especial, do município de São Leopoldo/RS e região, gerando trabalho e renda de forma direta aos seus associados e para aproximadamente oitocentos postos de empregos indiretos. Com a participação de 31 sócios-proprietários cooperados, a Cooperei é referência na esfera da economia solidária no Rio Grande do Sul, servindo de campo para a coleta de dados de várias pesquisas.

O acesso a este empreendimento deu-se através do Projeto Tecnologias Sociais para Empreendimentos Solidários, na Unisinos, uma incubadora social que desenvolve metodologias de incubagem para os grupos de economia solidária incubados por ela. Esta imersão no campo empírico para a coleta dos dados foi articulada pela incubadora junto à Cooperei, a qual autorizou que fosse realizada a pesquisa. A coleta de dados para a pesquisa ocorreu através de visitas realizadas na Cooperei, em que estipulou-se a aplicação de 6 a 10 entrevistas entre os cooperados para a construção do *corpus* de análise. Como a pesquisa é qualitativa e exploratória, ela apresenta a possibi-

lidade de terminar a coleta de dados quando é atingida a *saturação* dos dados (YIN, 2005), ou seja, quando as afirmações e opiniões reveladas nas entrevistas começam a se repetir, não acrescentando elementos novos. Esta teoria teve sua aplicabilidade durante a realização das entrevistas, sendo que, após a sexta entrevista, verificou-se a saturação das informações trazidas pelos sujeitos. Foram entrevistadas seis pessoas de níveis diferenciados (duas da diretoria, duas do conselho fiscal e dois cooperados sem uma função de gestão formal). Foram escolhidas estas pessoas por indicação do presidente da Cooperei, de forma aleatória, a fim de se obter uma análise vertical sobre os assuntos abordados dentro do EES. Dentre os sócios, eram quatro do sexo masculino e dois do sexo feminino; as idades variavam entre 34 e 64 anos; o nível de educação formal variava entre ensino fundamental incompleto a ensino médio completo. Além das entrevistas gravadas por meio de gravador e transcritas posteriormente, também se selecionou o *corpus* documental do empreendimento para uma análise aprofundada do histórico e desenvolvimento da cooperativa. Outra ferramenta de coleta de dados utilizada foi o diário de campo através da observação (BAUER e AARTS, 2002; ROESCH, 2005).

Justifica-se a utilização da entrevista pelo fato de que o pesquisador tem a possibilidade de obter outros dados, como a “citação direta”, permitindo captar o nível emocional dos respondentes, a maneira como organizam o mundo, seus pensamentos sobre o que está acontecendo, os cenários inseridos, suas experiências e percepções básicas. Para isso, as perguntas foram abertas, ou seja, proporcionaram ao entrevistado a possibilidade de que ele expressa-se um sentimento – um discurso – corroborando para as análises posteriores. Com essas ferramentas metodológicas, obteve-se uma apreensão do objeto de estudo, atingindo os objetivos propostos e contribuindo com o campo investigado, produzindo o que Boaventura Sousa Santos (2004) chama de “conhecimento prudente para uma vida decente”, ou

seja, conhecimento aliado à ética para contribuir, mesmo que modestamente, com uma sociedade mais justa e humana.

O *corpus* de dados foi analisado através 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).

Através deste modo discursivo, é possível visualizar melhor as representações dos participantes, na medida em que elas aparecem não sob a forma de quadros, tabelas e categorias, mas sob a forma (mais viva e direta) de um discurso que é o modo como os indivíduos reais, concretos, pensam. O DSC é uma reunião, agregação ou soma não-matemática de pedaços isolados de depoimentos. Uma agregação discursiva que não reúne partes iguais, mas pedaços de diferentes discursos individuais que, pelo que se julga ser sua intercompatibilidade, permitem, como se fossem ingredientes agregáveis, compor um único “bolo discursivo”. Além disso, na construção do DSC é necessário “limpar” as falas com particularidades e obedecer a uma estrutura seqüencial clara e coerente, já que o discurso coletivo parece ser falado por uma só pessoa (LEFÈVRE e LEFÈVRE, 2005). Ele ressalta que, para fazer a soma e construir o DSC, é necessário considerar os seguintes princípios:

- Coerência: O DSC é uma soma (não matemática) de pedaços isolados de depoimentos, de maneira a formar um todo discursivo coerente;

- Posicionamento próprio: o discurso deve expressar uma posição própria, original, distinta e específica frente ao assunto que está sendo pesquisado;
- Distinção entre os DSCs: as respostas podem apresentar diferenças ou complementaridades;
- “Artificialidade natural”: para fazer com que o discurso coletivo pareça falado por uma só pessoa, é necessário “limpá-lo” de particularidades e obedecer a uma estrutura seqüencial clara e coerente.

Para a construção dos DCSs, foram utilizados os seguintes instrumentos para a apresentação e análise qualitativa dos depoimentos descritos por Lefèvre e Lefèvre (2005): Idéia 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-sínteses que se julguem necessários para expressar um dado pensar ou uma representação social sobre um fenômeno. Ressalta-se que o método utilizado não permite a generalização dos dados, ficando sua análise restrita aos sujeitos entrevistados.

As análises realizadas e as conclusões a seguir podem servir de base para estudos futuros, nas áreas de conhecimento envolvidas, bem como a outros empreendimentos econômicos solidários do ramo da metalurgia.

4 Algumas considerações finais

Após a realização da pesquisa empírica e desempenhadas as análises do *corpus* coletado, percebe-se uma tendência do líder emergir, dentro do contexto de economia solidária, por diversos modos e possibilidades. Uma das formas de emergência é o sujeito detentor de maiores conhecimentos sobre o processo interno de trabalho, bem como externo, favorecer uma articulação social e comunicativa, o que o leva a ser um líder. O exemplo percebido é o fato de a diretoria, em 2006, ser composta por cooperados que dominam os processos produtivos da cooperativa, bem como detentores de informações externas, tais como as relações com as entidades públicas e privadas que promovem a liquidez do empreendimento. O fator primordial que influenciará para essa emergência de liderança será o meio ambiente que circunda o grupo e o histórico dos seus integrantes, bem como de suas relações, em que poderá emergir o estilo de liderança de cada um através dos processos de socialização e aprendizagem.

Goleman (2002) salienta que os estilos de liderança, tais como posturas de ação, comunicação e atribuição de consenso, podem ser aprendidos e que o histórico profissional, já vivenciado anteriormente em outras atividades, é um dos fatores promotores de liderança. Contribuindo com esta afirmação, identificou-se, durante a análise dos dados, que a atual diretoria já executou outras funções ou cargos de comando, e, desta forma, são portadores de algumas competências que os tornam líderes.

Durante as análises realizadas, o DSC demonstra que a autogestão é desenvolvida com autonomia pelos cooperados na área produtiva, visto

que a maioria dos cooperados está atuando neste ramo há muitos anos, detendo o conhecimento técnico na área de produção, embora na área administrativa necessite a gestão por cooperados detentores de maior conhecimento administrativo. Ora, sendo a autogestão diferenciada, pode se afirmar que existe a autogestão produtiva e a autogestão administrativa, sendo regidas pelo conceito maior de autogestão, vinculado à participação, cooperação, exercício da democracia e às práticas de gestão.

Outra forma de surgimento de lideranças verificada é através da idealização do líder pelos cooperados, em que as relações de confiança, transparência e maiores conhecimentos do candidato a líder são primordiais para a eleição informal e carismática. Foi possível perceber esta tendência com a aquisição de conhecimento teórico, assimilado aos discursos dos sujeitos entrevistados que apontaram possuir grande afinidade pelo presidente da cooperativa.

Partindo do pressuposto que a economia solidária caracteriza-se como a *outra economia*, onde o capital subordina-se ao social, e considerando a importância do exercício do *management*⁴ nas organizações do futuro (CHANLAT, 2000), é fundamental existir preocupação com as aprendizagens de administração e gestão, bem como técnicas na execução produtiva, pois isso reflete a construção de um sujeito amadurecido para a possibilidade da autogestão plena, não ficando aprisionado a modelos mentais de que não se é capaz de ser líder ou de que não se pode exercer a liderança.

Observa-se que a Cooperei apresenta uma possibilidade de expansão nas suas lideranças,

⁴ Management compreende pessoas que detêm postos na hierarquia das empresas: os dirigentes, os gestores, os executivos e os gerentes [...], os quais designam tanto práticas e processos como atores que ocupam funções de gestão. (CHANLAT, 2000).

visto que as carências percebidas, tais como comunicação, resistência a mudanças e quebra de paradigmas e modelos mentais, podem ser aprendidas e desenvolvidas através dos facilitadores externos que apóiam o desenvolvimento do empreendimento. Eles recebem orientações da incubadora tecnológica, dos fóruns de economia solidária e demais órgãos que fomentam o desenvolvimento deste tipo de organização. Evidentemente que esse processo de aprendizagem não ocorre de uma maneira homogênea, mas em formas contínuas, devido ao ser humano não ser igual, à medida que é portador de particularidades, e também ao fato de que os sujeitos possuem escolaridades diversas, não muito elevadas, em que, gradativamente, os cooperados poderão desenvolver sua capacidade de gestão, efetivando e estabelecendo os princípios estruturantes da economia solidária.

As dificuldades relacionadas ao fator econômico merecem atenção neste estudo, justamente por impor obstáculos maiores nas questões de investimentos em aprendizagem e em infra-estrutura física, observadas na visita à cooperativa. Verificaram-se as precárias instalações para a execução das atividades produtivas, tais como baixa iluminação, maquinário obsoleto, baixo índice de utilização de equipamentos de prevenção a acidentes, dentre outros. A análise documental justifica essa atitude, devido ao fato de a cooperativa estar com uma ação judicial contra o síndico da massa falida para a aquisição do prédio, o qual, no momento, é alugado. A conscientização da necessidade desse investimento é latente, embora a situação jurídica da cooperativa faça com que se aguarde a resposta judicial final para efetivá-lo. Sugere-se um olhar crítico relacionado à segurança no trabalho, a fim de proteger o potencial humano dos acidentes que possam ocorrer e indo ao encontro do pressuposto da economia solidária, onde o ser humano é o centro das atividades.

Uma discussão em torno da liderança efetivada no contexto analisado verifica que ela ocorre

no EES possuidor do sentido de família nas relações interpessoais no trabalho, onde a união, a cooperação entre os sujeitos e a participação deles nos processos de autogestão fazem com que se desenvolvam as aprendizagens necessárias, tais como comunicação, confiabilidade, transparência e tomada de decisão, através de facilitadores externos, no intuito de auxiliar na inversão de papéis sofrida pelos sujeitos da pesquisa, fortalecendo a luta pelo empreendimento e sua continuidade evolutiva.

Outra conclusão importante encontrada é que a liderança pode ser aprendida, sim, e que basta um meio social que fortaleça esse aprendizado, possibilidade que é aqui comprovada. Cabe aos líderes emergentes executarem essas ações com a maior transparência possível, com informação minuciosa e acompanhamento constante, verificando possíveis falhas no processo.

Para o sucesso do líder neste contexto, foi desenvolvida hipótese do conceito de *liderança solidária*, que acontece em dois níveis, localizados horizontalmente: a liderança informal nas áreas operacionais e a liderança formal, nomeada em assembleia, pertencente à diretoria, encarregada da gestão administrativa. Por ser uma economia solidária e pelas idéias centrais coletadas no DSC serem norteadoras por uma possível formulação de um conceito de liderança no contexto, atribuiu-se a idéia de que, com os processos internos de aprendizagem entre os cooperados e externos, através de facilitadores, onde características como comunicação, autogestão, tomadas de decisão, imagem de líder, união, confiabilidade e transparência são aprendidas e desenvolvidas, a liderança possa ser realizada de forma coletiva, sendo alternada a liderança formal de tempos em tempos, desde que o candidato a líder possua confiança em si mesmo, inspire confiança nos liderados e detenha as características necessárias citadas, dentre outras. Proponho uma figura para representar a Liderança Solidária:

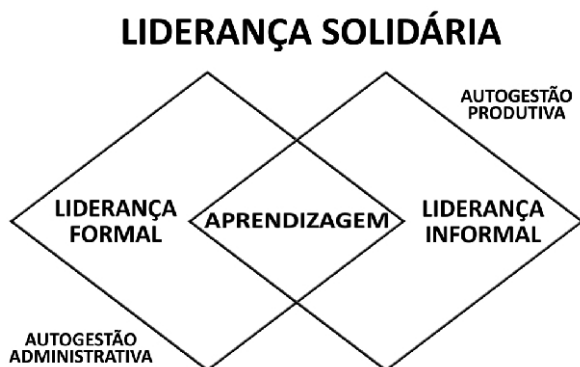


Figura – Liderança Solidária
 Fonte: Elaborado pelo autor

Interpretando a Figura 1, é defendida a idéia de que a liderança solidária é a execução da liderança formal, com o exercício da autogestão administrativa e a execução da liderança informal, com o exercício da autogestão produtiva, cuja renovação da aprendizagem conceitual e vivencial são uma constante.

As ações praticadas durante o processo produtivo dos utensílios de alumínio ocorrem de maneira harmônica, criteriosa e participativa. Os cooperados sabem das suas obrigações e das suas responsabilidades, fazendo com que não haja a necessidade de se ter um encarregado de controlar, fiscalizar ou coordenar as atividades. Com isto, as lideranças informais tomam conta desse espaço, atribuindo, coletivamente, aos cooperados esta possibilidade deles serem líderes de suas atividades e, ao mesmo tempo, auxiliarem os demais parceiros em suas atividades, quando tempo

hábil houver ou demanda produtiva necessária. Em contrapartida, as práticas administrativas são exercidas por cooperados que possuem um ser conhecimento desta área e executam suas tarefas com seriedade e eficiência. As duas grandes áreas – autogestão produtiva e autogestão administrativa – são interligadas por um processo constante de aprendizagem, que requer realimentação constante de trocas de informações, de formação continuada e de experiências práticas, a fim de fortalecer o aprendizado, tanto dos cooperados da área produtiva, aprendendo mais sobre sua área de ação, quanto da área de administração formal, no exercício de funções de negociação com agentes externos, finanças, vendas, pedidos e demais atribuições da área.

Com isto, é possível gerar verdadeiros cooperados autogestionários, que atuarão em diversas áreas dentro do empreendimento, conhecendo seus processos, suas facilidades e seus problemas. Além disso, gera pessoas capazes de assumir postos de trabalho de parceiros que possam faltar, por inúmeros motivos, algum dia ao trabalho, além de abrirem os seus horizontes, adquirindo maiores conhecimentos e habilidades e tornando-se mais competentes em seu empreendimento.

A hipótese de que a renovação da aprendizagem é desenvolvida na percepção de que a autogestão é uma forma autônoma de trabalho e suas atividades estão em constante movimento, ora na produção, ora nas decisões estratégicas da cooperativa, sendo essa atuação constante aprimorada com a aprendizagem necessária para a plena *liderança solidária*. Essa hipótese será desenvolvida em estudos futuros.

Bibliografia

- BARNARD, Chester. *As funções do executivo*. São Paulo: Bomtempo, 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.
- BOURDIEU, Pierre. *Coisas ditas*. São Paulo: Brasiliense, 1990.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Plano Nacional de Qualificação – PNQ Termo de Referência em Economia Solidária. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/Empregador/EconomiaSolidaria/Downloads/termode-referencia1.pdf>> Acesso em 20 de mai de 2007.
- CHANLAT, Jean-François. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DRUCKER, Peter. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. 6.ed. São Paulo: Futura, 1996.
- GAIGER, Luiz Inácio. *A economia solidária frente a novos horizontes*. 2002. Disponível em: <<http://www.ecosol.org.br>>. Acesso em: 20 de mai. 07.
- _____. Empreendimentos econômicos solidários. In: CATTANI, Antonio David (Org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Editora Veraz. 2003.
- _____. *Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.
- GARDNER, Howard. *Mentes que lideram: uma anatomia da liderança*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1996.
- GOLEMAN, Daniel. *O poder da inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Campos, 2002
- GUIMARÃES, Gonçalo. *Sindicalismo & Cooperativismo: A economia solidária em debate: transformações no mundo do trabalho*. São Paulo: Unitrabalho, 2000.
- ICAZA, Ana Mercedes Sarria. Solidariedade, autogestão e cidadania: mapeando a economia solidária no Rio Grande do Sul. In: GAIGER, Luiz Inácio (Org). *Sentidos e experiências da Economia Solidária no Brasil*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.
- KERNBERG, Otto. *Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- LAVILLE, Jean-Louis. Fato associativo e economia solidária. In: *Bahia: análise e dados*. vol. 12, n. 1, jun 2002, p. 25-33. Salvador: Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, 2002.
- LEFÈVRE, Fernando; LEFÈVRE, Ana Maria Cavalcanti. Os novos instrumentos no contexto da pesquisa qualitativa. 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.
- LIPMAN-BLUMEN, Jean. *Liderança conectiva: como liderar em um novo mundo de interdependência, diversidade e virtualmente conectado*. São Paulo: Makron, 1998.
- LISBOA, Armando de Melo. A socioeconomia solidária diante da grande transformação. In: *Ciências Sociais UNISINOS*. São Leopoldo: UNISINOS. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas, vol. 37, n. 159, p. 27-57, 2001.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 13. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.
- PAULI, Jandir; DA ROSA, Enéias. *Consumo crítico, solidário e coletivo*. Passo Fundo: Clio Livros, 2004.
- PEREIRA, Maurício; SILIPRANDI, Elizângela; GARCIA, Janaína; RIBEIRO, Mariluce. *Liderança: a produção científica da Universidade Federal de Santa Catarina*. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/ivcoloquio/anais/completos/Maur%EDcio%20Fernandes%20Pereira%20-%20Lideran%20a%20Produ%20E3o%20Cient%EDfica.doc>> Acesso em 05 de dez de 2005.
- PICCININI, Valmiria Carolina; GUIMARÃES, Valeska Nahas; DE OLIVEIRA, Sidnei Rocha; KOROSUE, Aline. Cooperativas de trabalho: Forma de autogestão ou flexibilização precarizada? *Anais*, XXVII Encontro Anual da ANPAD, 2003.
- RATTNER, Henrique. *Liderança para uma economia sustentável: Globalização versus desenvolvimento para todos? A busca de um modelo alternativo*. São Paulo: Nobel, 1999.
- 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.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. 17 ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

- SINGER, Paul. *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.
- _____. Economia Solidária. In: CATTANI, Antonio David. (Org). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz, 2003.
- SUAREZ, Carlos Julio Pineda. *Como organizar empresas solidárias eficientes*. Santafé de Bogotá: Ediciones Antropos Ltda. 1992.
- TIRIBA, Lia. *Economia popular e cultura do trabalho*. pedagogia(s) da produção associada. Ijuí: UNIJUÍ, 2001.
- VALENTIM, Igor Vinícius Lima. Economia popular e solidária no Brasil: uma questão de confiança interpessoal. *Anais, XXIX Encontro Anual da ANPAD*, 2005.
- 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, 2005.
- VERONESE, Marília Veríssimo. *A psicologia na transição paradigmática: um estudo sobre o trabalho na economia solidária*. 2004. 226 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 2004.
- WEBER, Max. Os três tipos puros de dominação legítima. In.: COHN, Gabriel (org). *Max Weber: Sociologia*. 7. ed. São Paulo: Editora Ática, 2001.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.