

# PERFIL DE LIDERANÇA EM EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

Profile of leadership in enterprises of Solidary Economy

PAULI, J.  
BENDER, N.  
ZANELLA, W.

Recebimento: 07/04/2013 – Aceite: 17/06/2013

**RESUMO:** O objetivo deste estudo foi identificar qual perfil de liderança é encontrado nos chamados Empreendimentos de Economia Solidária. O problema de pesquisa buscou confrontar os perfis e práticas de liderança destes empreendimentos com os encontrados em empresas capitalistas, uma vez que a Economia Solidária se apresenta como crítica ao modelo capitalista de produção e organização do trabalho. A metodologia empregada analisou dados coletados a partir de entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores/líderes de EES na região de Chapecó-SC. Foram realizadas 18 entrevistas em seis empreendimentos diferentes. Em cada um, foram escolhidas três pessoas que desempenham funções em cargos administrativos. Os registros confirmam as hipóteses de que estes empreendimentos enfrentam uma grande dificuldade na articulação entre capacidade de gestão e viabilidade financeira, com a necessidade de manter o empreendimento sob o modelo de Economia Solidária. Se por um lado, os líderes destes empreendimentos estão empenhados na vivência dos princípios da autogestão e da gestão compartilhada, o mesmo não se pode afirmar em relação aos processos de gestão administrativa necessários para a viabilidade financeira destas organizações.

**Palavras-chave:** Economia Solidária. Empreendimentos de Economia Solidária. Liderança. Autogestão. Gestão compartilhada.

**ABSTRACT:** The aim of this study was to identify the leadership profile found in the so-called Solidarity Economy Entrepreneurships. The research problem sought to confront profiles and leadership practices of these projects with those found in capitalist enterprises, since the Solidarity Economy presents itself as a critique to the capitalist organization of production and work.

The methodology analyzed data collected from semi-structured interviews conducted with EES managers/leaders in the region of Chapecó-SC. 18 interviews were held in six different enterprises. In each, three people who play roles in administrative positions were chosen. The records confirm the hypothesis that these enterprises face great difficulty in articulating management capacity and financial viability, with the need to keep the project under the framework of the Solidarity Economy. On one hand, the leaders of these enterprises are committed to living the principles of self-management and shared management, however, this cannot be said in relation to administrative processes necessary for the financial viability of these organizations.

**Keywords:** Solidarity Economy. Developments Solidarity Economy. Leadership. Self-management. Shared management.

## Introdução

Ao longo do seu desenvolvimento, o capitalismo viu surgir inúmeras formas de reação e resistência caracterizadas como formas alternativas de produção e organização do trabalho. Esta reação propõe, em termos gerais, uma crítica social (que denuncia a exclusão socioeconômica) e artística (que critica o trabalho precário e desumano). Uma destas alternativas críticas é a chamada Economia Solidária (ES).

O presente artigo analisa o perfil de liderança encontrado em Empreendimentos de Economia Solidária (EES). Para situar a questão, serão apresentados alguns princípios deste modelo de produção como a autogestão, a liderança e a gestão compartilhada. Estes princípios serão confrontados com os modelos de liderança encontrados nas chamadas “empresas capitalistas” e elaborados pela ciência administrativa. A partir disto, estabelece-se a problemática central deste estudo: qual o perfil de liderança existente nos EES? Para analisar esta questão, foi desenvolvida uma pesquisa empírica realizada com 18 gestores e líderes que atuam em EES da região de Chapecó, SC. A hipótese que fundamentou a pesquisa é que os gestores

destes empreendimentos possuem a difícil tarefa de articular a dimensão política que fundamenta a ES, com os modelos de liderança encontrados nas empresas capitalistas. A natureza desta dificuldade é que enquanto as empresas são organizadas para gerar lucros aos seus proprietários (e para isto desenvolvem modelos de liderança para consecução deste fim), os empreendimentos solidários estão estruturados em oposição a este modelo, isto é, questionam a apropriação privada dos lucros e propõe um modelo sem exploração do trabalho a partir de propriedade coletiva dos meios de produção e da prática administrativa da autogestão.

Com este foco, o presente estudo pretende contribuir para melhor compreensão da realidade social, especialmente da atuação dos empreendimentos econômicos de natureza solidária, aprofundando o assunto sobre a liderança e a gestão compartilhada. Este estudo considera, portanto, a viabilidade e a experiência da ES desenvolvida por estes empreendimentos na medida em que procuram valorizar e priorizar a autonomia do trabalhador pela sua organização democrática e de autogestão. O reconhecimento das dificuldades gestonárias enfrentadas por esses empreendimentos torna relevante o problema e as hipóteses de pesquisa.

A metodologia utilizada foi de cunho qualitativo. Foram realizadas entrevistas em seis empreendimentos, abrangendo, em cada uma destas organizações, três pessoas que assumem funções de liderança. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com um roteiro semiestruturado de perguntas sobre o perfil desejado e as práticas de liderança encontrados nos ESSs. Este projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética da Faculdade Meridional em 27 de outubro e aprovado em 16 de novembro de 2012. Após a coleta dos dados, realizou-se a sistematização e análise dos mesmos, confrontando-os com a base teórica que fundamentou as hipóteses dos estudos.

## Referencial teórico

### A Economia Solidária e os seus empreendimentos

Segundo a literatura sobre ES, Pauli (2005, p.28) destaca o emprego de várias terminologias como “economia social”, “economia da solidariedade”, “autogestão”, “economia popular e solidária” e “socioeconomia solidária”. Para o autor, trata-se de uma poliformia de empreendimentos articulados pelos princípios da cooperação e da solidariedade.” Para além dessa terminologia, a prática nesta forma de exercício econômico, procura valorizar e ou resgatar as relações sociais e as relações de trabalho, centradas nas pessoas e na humanização do processo de produção. Para a Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão e Participação Acionária – ANTEAG (2005, p. 21), “A Economia Solidária parte do princípio de que o central na organização da sociedade é o ser humano.” Com esta proposta, busca proporcionar a melhoria de vida, através de uma nova forma de organizar, comercializar, produzir, proporcionar trocas e vender.

Segundo Veronese (2011, p.98), “A economia solidária hoje, no Brasil, cresce como campo de práticas econômicas calcadas em noções de justiça, equidade, responsabilidade social e ambiental.” A viabilidade e experiência da ES se concretizam nos EES. Para a autora (2011), seu conceito compreende diversas modalidades de organização econômica, nas quais encontra na cooperação o esteio de sua eficiência e viabilidade.

Ainda segundo Veronese (2008, p. 3), as características dos EES são bastante distintas entre si, não sendo possível enquadrá-los em um único padrão. Segundo a autora “A realidade da economia solidária é bastante complexa, formada por empreendimentos econômicos solidários de diversos segmentos e tipos, que apresentam graus variáveis de gestão coletiva”.

Veiga (2004, p.144) salienta que, “a economia solidária apresenta-se como projeto econômico e prático das classes trabalhadoras, e constitui-se como base para uma retomada da crítica da economia política.” Nesta linha, para Tauile, et al., (2002, p.61) “a economia popular solidária é, ao mesmo tempo, um segmento produtivo e um movimento social.”

Para França, et al., (2008, p.25), EES são aqueles que veem a emancipação do trabalhador como objetivo final da atividade econômica, através da autogestão, da propriedade coletiva e do respeito ao meio ambiente. Por fim, para Puton (2012, p.21), empreendimentos desta natureza

[...] são organizações coletivas que, podem ser: cooperativas, associações, grupos de produção, com objetivos de geração de trabalho e renda, são organizações regidas pelos princípios de: autogestão, cooperação no trabalho, democracia, sustentabilidade, participação, desenvolvimento integral, igualitarismo, compromisso social.

No Brasil, mesmo que o movimento de ES seja de longa data, tem seu fortalecimento a partir de 2003, pela criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária, ligada ao Ministério do Trabalho e Emprego e que a define como:

Economia Solidária é um jeito diferente de produzir, vender, comprar e trocar o que é preciso para viver. Sem explorar ninguém, sem querer levar vantagem, sem destruir o ambiente. Cooperando, fortalecendo o grupo, sem patrão nem empregado, cada um pensando no bem de todos e no seu próprio bem. A Economia Solidária é uma prática regida pelos valores da autogestão, democracia, cooperação, solidariedade, respeito à natureza, promoção da dignidade e valorização do trabalho humano, tendo em vista um projeto de desenvolvimento sustentável global e coletivo. Também é entendida como uma estratégia de enfrentamento da exclusão social e da precarização do trabalho, sustentada em formas coletivas, justas e solidárias de geração de trabalho e renda. (SENAES, 2007).

## Os princípios da Economia Solidária

A identificação dos EES está na preservação dos princípios fundamentais que devem nortear suas atividades e conduzir sua gestão. Estes princípios, destacados pela ANTEAG, (2005, p.48) são: “tomadas de decisões democráticas e coletivas, transparência administrativa, solidariedade e fraternidade, trabalho mútuo, valorização das pessoas e cidadania.” É a partir deste exercício que se desenvolve a autogestão.

Tendo em vista a proposta da ES de desenvolver as atividades em seus empreendimentos de forma democrática, o princípio da autogestão emerge como dimensão central. Segundo Veronese (2011, p.110), “A tendência de um coletivo de trabalho, à medida que desenvolve a autogestão, é ir construindo a

liderança solidária compartilhada (em graus muito variáveis entre si, permanecendo sempre a fragilidade, o risco de perder as conquistas já alcançadas).” Além disso, a trajetória percorrida pelas lideranças nesses empreendimentos compreende a processualidade, ao que a mesma autora analisa: “Eles parecem percorrer um caminho cujo movimento poderia ser compreendido como uma espiral: aprendem, erram, voltam, avançam. Comemoram conquistas e sofrem retrocessos.” (VERONESE, 2011, p.106).

É importante destacar, mesmo que de forma sucinta, a questão da autogestão e sua diferenciação com a heterogestão, aplicada nas empresas capitalistas. Para Veronese (2011, p.4) “A autogestão, no contexto dos EES, diferencia-se da heterogestão onde a alta cúpula decide, orienta e define os rumos dos processos da e na produção.” Para Putton (2012) a diferença nas formas de gestão também é percebida em outros aspectos na dimensão dos valores preservados e praticados nas atividades e ações no exercício da autogestão, diferenciados nos sistemas de gestão da economia tradicional.

Para Tauile, et al., (2002, p.62) “a autogestão, apesar de não ser uma ideia nova, pode ser vista hoje, como radicalização deste processo de devolver ao trabalhador parte daquilo que o capitalismo lhe foi tomando ao longo dos séculos.” Parte daí a necessidade da constante formação e retomada dos valores a serem preservados nos empreendimentos, pois conforme Veronese (2011), os princípios da ES são efetivados quando o grupo já dedicou bastante tempo na construção da autogestão, possuindo uma caminhada de aprendizado na construção da gestão coletiva. Isso indica que o processo é demorado, incerto e a construção da gestão coletiva se efetivará levando entre um a dois anos. Além disso, conforme Putton (2012, p.23) “A autogestão, historicamente, vem sendo analisada como ideia e palavra, pois pode ter

sentidos e conotações diferentes, dependendo do tempo histórico, político ou social em que a consideram.”

## Liderança de Empreendimento de Economia Solidária e Gestão Compartilhada

Para atingir os objetivos da autogestão, os EES necessitam de lideranças com o perfil adequado. Para Veronese et al., (2011, p.5)

Como as formas de organização da economia solidária são associações de pessoas que buscam objetivos em comum, percebe-se que o trabalho autogestionário tende a ser um dispositivo de compreensão sobre como se gerenciam e se constituem tais coletivos de trabalho.

Scholz (2009) compartilha dessa visão, citando que os líderes estão diante de uma nova visão de liderança, principalmente nas organizações que se aproximam mais dos pressupostos autogestionários, o que requer dos seus indivíduos, e ainda mais dos líderes, expandirem suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados.

Segundo Veronese (2008), o despreparo das lideranças nas diferentes exigências do trabalho é típico de uma sociedade fragmentada, desigual nas oportunidades de formação profissional, concentradas no topo da pirâmide social. Argumenta que, na realidade interna dos empreendimentos, as relações desiguais muitas vezes são reproduzidas quando os trabalhadores não envolvidos diretamente na gestão, assumem uma posição passiva e não protagônica, descaracterizando assim o processo autogestionário. Em alguns casos, observa a autora, a autogestão assume para os sujeitos uma dimensão utópica, inalcançável, pois em seu dia a dia, constituem-se a partir de uma realidade cheia de contradições e ambiguidades (2011, p. 109).

A realização na autogestão se concretiza como ato contínuo. Segundo Veronese (2011) não se constitui de patamares ‘inferiores’ para ‘superiores’. Isso se verifica pela pesquisa realizada por Chanlat, (2000, p.31), em empresas capitalistas, ao analisar que “gerentes ao passarem 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.” Neste sentido, contrapondo este modelo, na organização autogestionária, segundo Tauile, et al., (2002, p.63) “estar trabalhando num negócio que é seu e do qual o trabalhador participa das decisões permite uma motivação maior apesar das adversidades.”

O trabalho em equipe possui muitos desafios, entre eles, o de favorecer com o espaço e a interação de cada um dos participantes. Neste sentido, para os EES, o desafio avança quando considerada a responsabilidade de cada sujeito no desenvolvimento de sua liderança. Conforme Veronese (2011), a redistribuição das responsabilidades no grupo, descentraliza o poder em níveis homogêneos e horizontais, com isso, a lógica é que cada indivíduo desenvolva as competências necessárias, colocando-as em prática, considerando que são donos-sócios-usuários do empreendimento. E, segundo esta mesma autora (2011, p. 6):

[...] esta experimentação do trabalho coletivo, seja qual for o formato organizacional de um empreendimento, terá a liderança como um fator importantíssimo para seu desenvolvimento, utilizando possíveis elementos tais como confiança, união, comunicação, estratégias de condução das ações e tomadas de decisão, todas implicadas em relações sociais e laços de solidariedade.

Por isto, com o indicador de que a autogestão é uma forma de gerenciamento democrático, recaem sobre os EES a expectativa

da gestão compartilhada, pois terá o seu cotidiano como pauta para o desenvolvimento das lideranças para conduzir os objetivos definidos no coletivo.

## Liderança e seus comportamentos segundo a ciência administrativa

Inicialmente, procurou-se identificar a definição de liderança encontrada nas empresas capitalistas. Conforme, Robbins, Judge e Sobral (2010, p.359) a maioria dos autores são unânimes com a definição de liderança como “capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”. Na mesma linha, segundo Moscovici (2001 apud GOULART, 2006, p.56), “O termo líder refere-se à pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas às tarefas e metas a serem alcançadas pelo grupo.”

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), no decurso histórico da ciência administrativa, na primeira metade do século XX, especialmente até 1940, os estudos sobre liderança aprofundaram a chamada Teoria dos Traços. Nos anos seguintes, a crítica a esta teoria procurou reconhecer outros fatores inerentes à liderança, aprofundando as conhecidas Teorias Comportamentais, especialmente entre os anos 1940 a 1960. A partir deste período, os estudos nas chamadas Teorias Contingenciais e as abordagens contemporâneas, direcionam seus esforços nas teorias da liderança carismática e transformacional.

Para a Teoria dos Traços, as características pessoais podem identificar uma liderança, diferenciando os líderes dos não líderes. Nesse sentido, conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), o foco está marcado pelas características como coragem, ousadia, carisma, extroversão, incluindo aspectos físicos, entre uma enorme lista. No entanto, o aprofundamento em pesquisas demonstrou que algumas des-

sas características em específico estão mais associadas à identificação da liderança, que à sua eficácia. Como exemplo dessa pesquisa, apresenta-se a extroversão. Possuidor desse atributo, facilmente conquistará espaço e simpatia num grupo, o que não necessariamente expressa sua eficácia como liderança nesse mesmo espaço.

As Teorias Comportamentais de liderança, também chamada de Teoria dos Estilos, foi elaborada a partir de pesquisas realizadas na Universidade Estadual de Ohio, Estados Unidos, a partir de 1950. Conforme Goulart (2006, p.62), estes estudos convergem “para a relação e o comportamento interpessoal existente entre o líder e os liderados, entre a pessoa que influencia e as pessoas que são influenciadas”. E o foco destes estudos recai sobre “aquilo que o líder faz, e não mais sobre aquilo que o líder é.”

Robbins, Judge e Sobral (2010, p.362) destacam que as Teorias Comportamentais estão estruturadas em duas dimensões: a Consideração e a Estrutura de Iniciação. Na consideração o líder está orientado para as pessoas, “ênfatisando relações interpessoais por meio do interesse pessoal pelas necessidades do funcionário e aceitação das diferenças pessoais entre os membros do grupo.” Na dimensão da Estrutura de Iniciação e o líder orientado para produção, “ênfatisando os aspectos técnicos e práticos do trabalho, ou seja, revela uma preocupação direcionada à execução das tarefas e ao cumprimento das metas do grupo.” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 362).

Para as chamadas Teorias Contingenciais o foco está na influência da situação na qual a liderança é exercida, isto é, para cada situação, um estilo de liderança é mais adequado. Nesse sentido, além de caracterizar determinada liderança como a melhor para tal situação, é preciso identificar essas condições situacionais. Nessa teoria são destacados, o modelo de contingência de Fiedler, a teoria

situacional de Hersey e Blanchard, a teoria do caminho-meta de House e a teoria de participação e liderança de Vroom e Yetton. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p.368) nestas teorias a liderança é entendida como uma “relação simbiótica entre líderes e seguidores”.

Na Teoria da Liderança Carismática, são citadas várias personalidades reconhecidas nacional e internacionalmente como Luiz Inácio Lula da Silva, Nelson Mandela, Steve Jobs, entre outros. As pesquisas nessa teoria envolvem estudos abrangendo vários aspectos. Robbins, Judge e Sobral (2010, p.370) destacam as características pessoais dos líderes carismáticos: “eles tem visão, estão dispostos a correr riscos pessoais por ela, são sensíveis às necessidades de seus liderados e exibem comportamentos não convencionais”. Max Weber (2000 apud Robbins 2010, p. 369-370) define liderança carismática como “certa qualidade da personalidade de um indivíduo através da qual ele se distingue das pessoas comuns e que o faz ser tratado como se fosse dotado de poderes ou qualidades sobrenaturais, sobre-humanas ou pelo menos particularmente excepcionais.” Na mesma linha, para a Teoria da Liderança Transformacional, o líder é considerado capaz de causar um profundo impacto nos seus liderados, inspirando-os a transcender os próprios interesses pelo bem da organização ou do grupo. Ajuda-os a pensar os velhos problemas de nova forma.

Após uma breve revisão da literatura sobre liderança, percebe-se que todos buscam identificar os tipos de liderança mais apropriadas para as finalidades das empresas capitalistas. Nesse sentido, pode-se perceber sua interligação com o tema da gestão administrativa. Identificado o modelo de liderança em empresas convencionais, percebe-se que seu perfil está voltado para aquilo que permite eficiência (lucratividade). Já a liderança em

EES, tem maior preocupação em desenvolver a gestão de forma democrática envolvendo aos demais nas decisões do mesmo. Esse aspecto será aprofundado com maior ênfase a partir da análise dos dados pesquisados, no item a seguir.

## **Apresentação e análise dos resultados**

O presente artigo analisou dados coletados a partir de entrevistas realizadas com gestores/líderes de EES na região de Chapecó-SC. Foram entrevistadas três pessoas em cada um dos seis empreendimentos que participaram da pesquisa, totalizando 18 entrevistas. Em cada empreendimento, foram escolhidas pessoas que desempenham funções em cargos administrativos como presidente, vice-presidente, secretário/a, vice-secretário/a, tesoureiro/a e vice-tesoureiro/a. Os empreendimentos analisados são formalizados, inscritos com Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) como “Associação” ou “Cooperativa”. Os que desenvolvem suas atividades como Cooperativa atuam como prestadores de serviços no setor de construção civil e como empreendimentos produtivos no setor de confecções. As Associações atuam na triagem de material reciclável e na fabricação de artesanato.

Quando perguntadas sobre “quais características são desejadas de um líder de EES”, a ampla maioria dos gestores relacionou a prática de gestão com os princípios da ES, destacando um modelo de liderança centrado no agir democrático, carismático, humano e flexível. Houve unanimidade na identificação da rigidez como algo que não se encaixa no perfil de liderança democrática e o foco que deve orientar as decisões dos líderes devem ser as pessoas. Além disto, argumentam, os líderes devem investir em formação e aprendizagem, especialmente através da arti-

culação com instituições e empreendimentos congêneres, estimulando a intercooperação para o fortalecimento mútuo. As respostas desta questão, mostram que a maioria aponta os princípios políticos da ES como mais importantes, seguidos pelas habilidades pessoais como carisma, empatia, flexibilidade. O tema gestão foi secundarizado, isto é, ser um gestor com capacidade administrativa não está no horizonte dos entrevistados.

Na segunda questão buscou-se a identificação da liderança desejada, indagando com a questão: Como gostaria que fosse a liderança exercida em seu empreendimento? Como respostas dos gestores entrevistados se obteve as seguintes informações: “Que os papéis das lideranças fossem bem definidos”, “Que as discussões sejam feitas no coletivo”; “Que o líder promova o destaque do EES”; “Que tenha visão mais ampla relacionada a ES, às práticas da ES. E, e em relação ao mercado, de como consegue viver de forma digna a partir dessa visão do mercado.”; “Ter a consciência do coletivo, senso de justiça, ter firmeza sem ser rude.”

A terceira questão analisou a importância dada pelos gestores ao trabalho autogestionário e no caráter solidário do trabalhar coletivo. A pergunta indagou: Pela forma como está sendo gerido o empreendimento, é possível atingir os objetivos como EES? Apresenta-se a transcrição de algumas respostas: “Sim, porque existe o processo coletivo e é autogestionário.”; “Sim, por que o EES está evoluindo e cada pouco atinge uma meta da associação.” “Sim, por que é capaz de trabalhar em solidariedade.”; “Sim, a partir dos cursos e informações adequadas, consegue identificar como crescer na ES e isso feito em conjunto.”; “Sim, porque luta, participa e busca informações adequadas do que pode conceder crescimento aos EES.”

A quarta questão analisou as principais dificuldades vivenciadas pelos gestores de

ES. Para os gestores, o desafio está em “entrosar o grupo, coordenar diferentes ideias. As pessoas tem características diferentes e é preciso conciliar isso.”; “ter mais curso sobre como lidar com pessoas”; “ser gestor e líder na perspectiva de ES; “ouvir reclamações, a concorrência, não ter dinheiro para investir.” Outro aspecto notável na quarta questão é o enfrentamento com o sistema capitalista e suas influências culturais. Em geral, os entrevistados apresentam como dificuldade a compreensão entre a diferença do sistema capitalista com proposta da ES por parte do membros quando iniciam sua atuação em EES.

Na quinta questão questionou-se, sobre: Qual a sua estratégia para implantar os princípios da ES no empreendimento que “lidera”? Nas respostas ficou evidente que a implantação destes princípios deve acontecer pelo trabalho coletivo, decisões democráticas, diálogo e a valorização das pessoas. Descrevemos algumas respostas: “Precisa ser flexível e tem diferentes trabalhos entre os integrantes do grupo;” “prestar apoio às pessoas que tem dificuldade no seu dia-a-dia.” “ser exemplo, comprometido, valorizar as pessoas, ser verdadeiro, ser imparcial”; “Pela informação compartilhada, jeito de conquistar o grupo, de dialogar, de abordar conflitos.”

Essas características também são destacadas ao abordar a sexta questão: Como evitar que um EES perca suas características? A maioria coloca o diálogo como ferramenta para evitar a descaracterização. Por outro lado, os dados mostraram que os líderes dos empreendimentos praticamente compreendem as práticas de financeira e empresarial como características negativas. Isto foi evidenciado em respostas como: “temos que evitar que se torne uma empresa.”; “é bem fácil perder as características de ES, isso acontece com maior facilidade quando se olha somente o lado financeiro.”



Na última questão, quando foi abordada a diferença entre a prática da liderança nos ESSE em relação às empresas convencionais, as respostas identificaram a liderança nas empresas capitalistas como sinônimos de “capitão”, “mandatário” e “chefe”, exigindo nos empreendimentos uma outra forma de coordenar os trabalhos. Em geral, os entrevistados consideram qualquer ordem dada por um gestor como algo condenável, necessitando pedir opinião de todos para tudo.

## Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi identificar qual perfil de liderança desejado para atingir os objetivos dos EES, especialmente analisando sua atuação na conciliação dos princípios solidários com os modelos de gestão e liderança da ciência administrativa. Nas empresas convencionais, a eficiência da liderança está na busca da lucratividade. Como contraponto, os gestores dos EES buscam, com maior ênfase, atuar de forma democrática, em um processo participativo, deixando por vezes a desejar, no aspecto do gerenciamento financeiro do empreendimento. Assim, é possível constatar uma dicotomia entre empresas e EES. Os registros confirmam as hipóteses de que empreendimentos desta natureza, precisam articular a capacidade de gestão, com a necessidade de manter o empreendimento sob o modelo de ES.

No decorrer desse estudo percebeu-se que a identificação vislumbrada na liderança de EES, na região de Chapecó-SC, se destaca pelo modelo de liderança com as características no agir democrático, carismático, humano e flexível. Existe o reconhecimento de que a rigidez não se encaixa no perfil de liderança democrática e o foco a orientar as decisões dos líderes devem ser as pessoas. Encontrou-se a afirmação da importância no que tange à forma de atuar conforme os objetivos da ES,

da preservação do princípio da autogestão, bem como, da necessidade de formação e atualização para esse processo. Reconhecendo a limitação na formação interna, buscam participar de encontros e estudos externos, o que demonstra um bom grau de articulação com instituições e empreendimentos congêneres. Como estratégia para implantação dos princípios da ES, as respostas evidenciam, como sendo o trabalho de forma coletiva, as decisões de forma coletiva, o diálogo, a consideração das pessoas.

Em relação ao aspecto da gestão, as lideranças apresentam muitas dificuldades em associar habilidades de gestão administrativa e financeira com os princípios da autogestão. Ao abordar as dificuldades enfrentadas pelos EES, o aspecto financeiro e de gestão, embora seja de conhecimento que é um agravante nos grupos, apareceu de forma superficial e de cunho negativo, como ameaça ao empreendimento, podendo perder suas características, expressas no chamado “medo de que vire empresa”.

O quadro-síntese a seguir ajuda a visualizar a prevalência das habilidades políticas sobre as capacidades interpessoais e de gestão financeira e administrativa. Em outros termos, o perfil exigido nos EES está muito mais relacionado a habilidades políticas, enquanto os critérios de eficiência e eficácia administrativa são secundários ou quase inexistentes para a prática.

Este quadro ajuda a explicar a elevada preocupação com o enfrentamento ao sistema capitalista no grupo pesquisado. Não há a cogitação de aprender com a eficiência de lideranças em empresas convencionais para ser exercido nos EES. Aliás, percebeu-se uma forte resistência ao diálogo com tudo o que pode estar relacionado ao sistema capitalista. Assim, passam por situações pesadas, convivendo, no dizer de Veronese (2008), com o despreparo das lideranças nas diferentes exigências do trabalho, situação típica de

uma sociedade fragmentada, desigual nas oportunidades de formação profissional, concentradas no topo da pirâmide social. Argumenta, ainda, que as relações desiguais muitas vezes são reproduzidas quando tra-

balhadores não envolvidos diretamente na gestão assumem uma posição passiva e não protagônica, descaracterizando assim o processo autogestionário e o desenvolvimento financeiro do EES.

**Quadro 1** - Síntese do perfil de liderança encontrado nos empreendimentos de ES

	<b>Habilidade política</b>	<b>Habilidades comportamentais</b>	<b>Eficiência financeira e administrativa</b>
<b>Características gerais de um líder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento com os princípios da ES</li> <li>• Promover a intercooperação</li> <li>• Ser democrático</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carismático</li> <li>• Senso de Humanidade</li> <li>• Empático</li> </ul>	(inexistente)
<b>Orientação da prática de liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de coordenar ideias do coletivo</li> <li>• Executar os princípios da ES</li> <li>• Evitar que se torne empresa com “chefe”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizar a individualidade e diferenças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação clara do papel do líder</li> <li>• Capacidade para lidar com falta de recursos econômicos</li> </ul>
<b>Dificuldades encontradas no exercício da liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercitar a democracia, flexibilidade e diálogo</li> <li>• Ser exemplo de compromisso com os princípios da ES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber valorizar as pessoas</li> <li>• Saber conquistar o grupo</li> </ul>	(Inexistente)

Fonte: autores.

Todas estas questões não invalidam os bons resultados produzidos nestes empreendimentos por atuarem, de forma diferenciada e alternativa, ao sistema capitalista vigente. Esta diferença aparece na prática da autogestão e gestão compartilhada, oportunizando a descentralização do poder sob a ótica de que cada indivíduo desenvolva as competências necessárias, colocando-as em prática através da consideração de que são donos, sócios e usuários do empreendimento. Essa redistribuição das responsabilidades dentro do grupo lhes proporciona novo olhar. Conforme o dizer de Tauile, et al., (2002, p. 63), “estar trabalhando num negócio que é seu e do qual o trabalhador participa das decisões permite uma motivação maior apesar das adversidades.” Isso está somado à responsabilidade

de cada sujeito no desenvolvimento de ser liderança.

Como plano de fundo, esta pesquisa buscou contribuir para o desenvolvimento de chamada “dialógica da ortopraxis” como habilidade dos gestores destes empreendimentos. Esta prática contribui para compreensão, revisão e redimensionamento na forma de gerenciar e exercer a liderança nos grupos analisados, mantendo a coerência com os objetivos propostos pela ES. Assim, reforça-se a importância da discussão desse processo nos EES e em futuros estudos, reavaliando, revisando e aprofundando tal processo. A análise proposta possibilita a ampliação da discussão sobre este assunto, permitindo que outras EES possam utilizar deste estudo para tecer análises e contrapontos a partir de suas próprias realidades.

## AUTORES

Jandir Pauli - Doutor em Sociologia (UFRGS). Professor na Faculdade Meridional (IMED). E-mail: jandir@imed.edu.br

Nair Bender - Especialista em Gestão Empresarial (IMED). Assessora Técnica na ITCP, pelo programa de extensão da Fundação Universitária do Desenvolvimento do Oeste. E-mail: bendernair@yahoo.com.br

William Zanella - Mestre em Administração e Negócios (PUCRS). Professor na Faculdade Meridional (IMED). E-mail: wzanella@imed.edu.br

## REFERÊNCIAS

ANTEAG – Associação Nacional dos Trabalhadores de Empresas de Autogestão e de Participações Acionárias. **Autogestão e Economia Solidária: uma nova metodologia**, v.2. ANTEAG. São Paulo: TEM, PNQ, 2005.

CHANLAT, J.F. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANÇA, B.H.; BARBOSA, E.; CASTRO, R.; SANTOS, R. **Guia de Economia Solidária ou porque não organizar cooperativas para populações carentes**. Niterói. Editora da Universidade Federal Fluminense, 2008.

GOULART, B.D. **Estudo de um Grupo de Liderança Comunitária: Abordagem Sociométrica**. Tese (Doutorado em Sociologia). Campinas: PUC, 2006.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

PAULI, J. **O Poder nas Redes de Economia Solidária**. 2005. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Porto Alegre: PPG-UFRGS, 2005.

PUTON, A.M.P. **Modelos de Gestão de Empreendimentos Solidários**. Monografia. Chapecó: UNO-CHAPECÓ, 2012.

ROBBINS S. P.; JUDGE T. A.; SOBRAL F.; **Comportamento Organizacional**. Trad. Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHOLZ, R. H. **Uma andorinha sozinha não faz verão: Relações de Solidariedade Promotoras da Liderança Solidária Compartilhada**. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais). São Leopoldo: PPG-UNISINOS, 2009.

SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária. **Economia Solidária, outra economia acontece**. SENAES: Brasília, 2007.

SENGER, P. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

TAUILE, J. R.; DEBACO, E. S. **Autogestão no Brasil**: a viabilidade econômica de empresas geridas por trabalhadores. São Leopoldo: Unisinos, 2002. Disponível em: <<http://www.ecosol.org.br>> Acesso em: 19 set. 2012.

VEIGA, S. M.; ZART, L.L. **Educação e Sócio-Economia Solidária**: paradigmas de Conhecimento e de Sociedade, v.1. Cáceres: Unemat Editora, 2004.

VERONESE, M. V. A Economia Solidária e a Formação de Lideranças Democráticas. **Revista Diálogo** n.18 p.97-114, jan-jun, 2011.

VERONESE, M. V. Liderança em Processos Autogestionários de Trabalho. In. ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO. V. **Anais**. Agosto, 2008. Ribeirão Preto, SP.

VERONESE, M. V.; SCHOLZ, R. H. O processo emergência da liderança solidária compartilhada: um estudo de casos múltiplos. In. CONGRESSO LUSO AFRO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS. XI. **Anais**. Agosto, 2011. Salvador, BA.