Globethics Repository



A Economia Solidária e a formação de lideranças democráticas [The solidarity economy and formation on of democratic leaders]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see https://www.globethics.net. Data and content policy of Globethics Repository see https://repository.globethics.net/pages/policy.

Item Type	Article
Authors	Veríssimo Veronese,Marília
Publisher	Editora UnilaSalle
Rights	Creative Commons Copyright (CC 2.5)
Download date	2026-11-14 17:14:45
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/224266

A ECONOMIA SOLIDÁRIA E A FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS DEMOCRÁTICAS

Marília Veríssimo Veronese

Resumo

O texto analisa coletivos autogestionários de trabalho, em específico no que se refere aos processos de gestão e liderança, que neles ocorrem. Os grupos, buscando alicerçar-se a um só tempo na solidariedade e na eficiência, enfrentam dificuldades das mais variadas, no campo da comercialização do produto ou serviço e na busca da autogestão, que envolvem participação coletiva e autoridade compartilhada. Utiliza-se, como base para a argumentação, análises de parte do registro empírico coletado junto a empreendimentos econômicos solidários na região sul do Brasil nos últimos 10 anos. Propõe-se uma tipologia, que descreve quatro etapas no desenvolvimento dos processos de gestão dos grupos, suas dificuldades e conquistas na construção da *liderança solidária compartilhada*, entendida como prática coletiva, descentralizada e dialógica de conduzir os rumos da organização ou comunidade de trabalho e convivência.

Palavras-chave

Liderança, Economia solidária, Autogestão, Empreendimento econômico solidário, Autoridade compartilhada.

THE SOLIDARITY ECONOMY AND FORMATION ON OF DEMOCRATIC LEADERS

Abstract

The paper discusses collective self-managed work, specifically with regard to leadership and management

Revista Diálogo 18.indd 97 29/9/2011 13:50:43

processes that occur in them. The groups, seeking to consolidate itself at once in solidarity and efficiency, have several difficulties in the field of product or service marketing and the pursuit of self management, which involves collective participation and shared authority. It is used as a basis for reasoning, analysis of part of the empirical record collected from the sympathetic economic enterprises in southern Brazil in the last 10 years. It proposes a typology that describes four stages in the development of procedures for the management of groups, their difficulties and achievements in building the solidarity shared leadership, understood as collective practice, and decentralized dialogue to drive the direction of the organization or community working and living together.

Key words

Leadership, Solidarity Economy, Self-Management, Enterprise economic solidarity, Shared authority.

1 INTRODUÇÃO

O texto analisa coletivos autogestionários de trabalho, em específico no que se refere aos processos de gestão e liderança, que neles ocorrem. Os formatos associativos, nos quais em tese vigora o igualitarismo na tomada de decisão e condução dos rumos dos empreendimentos, por vezes, estão sujeitos a dificuldades nas demandas cotidianas da gestão. Por si só, essa constatação instiga a conhecer melhor quais seriam esses percalços e como os grupos lidam com eles. Pela observação, durante cerca de 10 anos, de vários empreendimentos econômicos solidários (GAIGER, 2009), chegamos à conclusão que os processos de liderança são vitais para os empreendedores associados.

A economia solidária hoje, no Brasil, cresce como campo de práticas econômicas calcadas em noções de justiça, equidade, responsabilidade social e ambiental. Segundo Gaiger (2009, p. 181): "O conceito de *empreendimento econômico*

Revista Diálogo 18.indd 98 29/9/2011 13:50:43

solidário compreende diversas modalidades de organização econômica, originadas da livre associação de trabalhadores/as, nas quais a cooperação funciona como esteio de sua eficiência e viabilidade". As experiências, dentre as quais se destacam grupos de produção, associações formais e informais, cooperativas e empresas de autogestão, praticam, em graus variados, a socialização dos meios de produção e a gestão coletiva. Dentre seus pressupostos, estão a valorização da comunidade de trabalho e o compromisso com a coletividade em que se inserem. Portanto, existe a forte presença de um horizonte ético, um discurso, que interpela os sujeitos e produz efeitos, embora nem sempre aqueles por eles desejados e planejados. Os processos de subjetivação sofridos pelos membros dos EES não podem ser vistos como fruto das vontades racionais, mas sim complexos eventos socioemocionais, a um tempo do indivíduo e do grupo, da instituição e da comunidade que a abriga.

O conceito de empreendedorismo implica a capacidade de conduzir a organização e a gestão dos fatores produtivos, humanos e materiais das organizações, com vistas à realização das suas metas. Empreender significa, segundo o dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, "deliberar-se a praticar, propor-se, tentar empresa laboriosa e difícil". No contexto da sociedade globalizada, a carga semântica desse termo tem sido vinculada quase que exclusivamente à lógica capitalista hegemônica, o que nos remete ao desafio de aplicá-lo em empreendimentos do campo da economia solidária.

Os trabalhadores em situação de pobreza, ao se organizarem em empreendimentos econômicos e lutarem para alavancá-los, muitas vezes laboriosamente, contra a extrema adversidade (relatam histórias de superação impressionantes), estão sendo empreendedores. Essa denominação, portanto, não evoca necessariamente a adoção de posturas individualistas, típicas da lógica mercantil convencional (FERRARINI e VERONESE, 2010).

Os grupos, buscando alicerçar-se a um só tempo na solidariedade e na eficiência, enfrentam dificuldades das mais variadas, no campo da comercialização do produto ou serviço e na busca da autogestão, que envolve participação coletiva e autoridade compartilhada.

Revista Diálogo 18.indd 99 29/9/2011 13:50:43

Por mais que assumam moderadamente os riscos do empreendimento, têm de fazê-lo coletivamente e isso implica uma série de angústias e desgastes cotidianos, que os trabalhadores enfrentam e precisam elaborar no curso de suas relações. Para responder a esses desafios, diferentes lógicas de solidariedade operam no contexto do trabalho associado. Daí as oscilações e aparentes contradições encontradas nas ações dos trabalhadores, que ora cooperam, ora distanciam-se, por vezes conseguem se entender, por vezes rompem ou vêem-se impossibilitados de agregar o coletivo.

Cada indivíduo, estando em constante processo de (re)constituição, assume perante si mesmo compromissos identitários, tendo uma ideia daquilo que *é*, do que *queria vir a ser* e daquilo que *acredita dever fazer para isso*. Para a realização desses "acordos" consigo próprio, o sujeito precisa do(s) outro(s), ou seja, deve empenhar-se em relações sociais, participando de trocas, permutas e de laços sociais. Logo, cada indivíduo estabelece continuamente lógicas de ação – nem sempre conscientes – com os outros. Esse processo contribui na construção do sujeito como ator social, mas está longe de dar-se sem dolorosos conflitos. A conflitividade, a contradição, as ambiguidades e ambivalências estarão presentes sempre que houver pessoas em relação, pois são constitutivas das funções psicológicas humanas (Bajoit, 2006, p. 235; Scholz e Veronese, 2008).

Em experiências anteriores, quando trabalhavam em empresas convencionais (heterogestionárias), os indivíduos eram subordinados a um líder formal, a chefia ou patrão/patroa; na autogestão, eles são interpelados a executar ações de liderança, participando nas tomadas de decisão. Esse processo é lento, descontínuo e complexo, embora potencialmente rico para o desenvolvimento do sujeito.

Formalmente, em geral, ainda há limitada descentralização nas relações de poder e autoridade nos grupos, cabendo a alguns, que já possuem maior competência, desenvolver a prática da liderança formal, instituída em assembleia ou outro espaço semelhante. Esses são os que ocupam posições no EES, como presidente,

Revista Diálogo 18.indd 100 29/9/2011 13:50:43

conselheiro, coordenador, tesoureiro, consultando os sócios para agir de acordo com a vontade do coletivo (o que, obviamente, nem sempre acontece). Mas, para além disso, as lideranças informais estão presentes na condução das atividades produtivas do EES e se constituem enquanto tal, o que já significa uma mudança interessante e potencialmente um dispositivo de emancipação para os sujeitos, entendendo a emancipação como empoderamento pessoal e social. Participar da condução de uma organização econômica promove aprendizagens variadas e produz no sujeito, que experimenta a ação, efeitos empoderadores (SCHOLZ e VERONESE, 2008).

2 OS EES E A LIDERANÇA

O objetivo do empreendimento solidário é a obtenção da quantidade e da qualidade do produto ou serviço, que venha a atender a demanda social, e não apenas maximizar o lucro. O excedente terá sua destinação decidida pelos trabalhadores em assembleia, pois a propriedade e a concepção coletivas dos meios e da gestão do trabalho deverão ser características do empreendimento solidário. Tais critérios, obviamente, não são encontrados de forma absoluta nos empreendimentos, existindo diversos graus de apropriação dos mesmos, bem como de práticas autogestionárias.

Muitas vezes, a racionalidade predominante não é a da ampliação do lucro, mas sim a do atingimento de necessidades sociais; nesse caso, os empreendedores não são maximizadores de lucros, mas sim reprodutores da vida social, sua e do entorno (HESPANHA, 2009).

Espera-se, no pólo positivo, a emergência de uma sociabilidade comunitária, onde sujeito e coletivo sejam dimensões complementares e onde os conflitos — inevitáveis onde haja pessoas em relação — sejam trazidos à esfera pública do empreendimento e devidamente reconhecidos como tal.

Revista Diálogo 18.indd 101 29/9/2011 13:50:43

Mesmo ciente da dificuldade existente nesses processos, pesquisas recentemente conduzidas (ANDRADA, 2005; VERONESE, 2005a, 2005b, 2007; SCHOLZ e VERONESE, 2008; FERRARINI e VERONESE, 2010) permitem afirmar que o trabalho na economia social e solidária, pelo modo de gestão que lhe é próprio, tende a aumentar a prática da dialogia entre os atores, propiciando que o circuito de doação e recepção de elementos necessários ao psiquismo se fortaleça. A oportunidade de manifestar-se em assembleias e reuniões propicia que o sujeito se constitua, na ação e na linguagem, na produção simbólica e na interação, num sentido emancipatório. Esse seria o ponto onde emerge a *liderança solidária compartilhada*, de cunho democrático, ou seja: cada um e todo o/a trabalhador/a pode ser um/a líder, incentivando, motivando, persuadindo, tomando decisões, ensinando e aprendendo com os companheiros.

3 DISCUTINDO DADOS DE PESQUISAS CONDUZIDAS JUNTO A EES

É com fundamentação em observação empírica que se acredita que o trabalho organizado de forma autogestionária/solidária pode facilitar formas de subjetivação emancipatórias, para além de fórmulas prontas ou ditames da gestão. Não há nenhuma garantia que esse processo ocorra, mas sua construção será possível na medida em que a dialogia entre os/as trabalhadores/as for sendo vivenciada, eventualmente desenvolvida e trabalhada, intencionalmente, como prática. Utilizamos, como base para essa argumentação, análises já empreendidas de parte do registro empírico coletado junto a EES na região sul do Brasil nos últimos 10 anos, o que nos dá uma ideia do difícil processo de apropriação dos modos de trabalhar solidários e autogestionários, incluindo a questão da liderança.

Os grupos visitados, ao longo das pesquisas do grupo Ecosol-Unisinos, organizam-se nos formatos de associações formais e informais (urbanas e rurais), cooperativas (urbanas e rurais de diferentes portes) e microempresas (uma delas

Revista Diálogo 18.indd 102 29/9/2011 13:50:43

tendo começado como associação formalizada), todas no Rio Grande do Sul. Quanto aos segmentos de atuação, temos a presença dos seguintes: coleta e triagem de resíduos recicláveis, produção rural, alimentação, abastecimento familiar (compras coletivas), confecção/costura, produção têxtil, artesanato e metalurgia. Foram entrevistados sócios-gestores e sócios-trabalhadores em todos os locais. Procuramos observar o coletivo: o EES, a forma de organização do trabalho, as reuniões e assembleias, as tomadas de decisões grupais, e, também, observar e interrogar sujeitos individuais, para que pudéssemos teorizar sobre as redes de relações tecidas entre as instâncias coletivas e as individuais.

4 A DIFÍCIL CONSTRUÇÃO DA AUTORIDADE COMPARTILHADA

Santos (2000) avalia que o horizonte de emancipação social, que lhe instiga a trabalhar categorias sociológicas, filosóficas e psicológicas, leva seu interesse a centrar-se na transformação das relações de poder existentes como *dominação* para a forma de relações de *autoridade compartilhada*. Parece-me, então, que não analisar a questão dos modos de produção de poder é deixar de fora o coração da problemática da liderança na economia solidária, com os espaços laborais, que engendra e as lutas de poder, que ali se travam.

É característico das nossas sociedades o fato de a desigualdade material estar profundamente entrelaçada com a desigualdade não material, sobretudo com a educação desigual, a desigualdade das capacidades representacionais e expressivas e ainda a desigualdade de oportunidades para organizar interesses e participar autonomamente em processos de tomada de decisão. Portanto, faria sentido explicar através dessas assimetrias, a dificuldade que os sujeitos na economia solidária encontram para apropriar-se de novos modos de trabalhar e se relacionar. Quem tem maior capacidade expressiva/discursiva — dentro de uma usual concepção — pode acabar assumindo papel de "chefe", caracterizando a troca desigual.

Revista Diálogo 18.indd 103 29/9/2011 13:50:44

Os resultados das pesquisas já conduzidas (Veronese, 2005, 2007; Ferrarini e Veronese, 2010) apontam para a presença de contradições importantes nos coletivos autogestionários. Conseguimos identificar a presença de altos níveis de participação política e de apropriação do sentido da solidariedade nas práticas econômicas; de uma nova forma de viver, representando claramente uma ruptura com o passado de trabalhador explorado, tendo o novo modo de vida significado a emergência de um sujeito em busca da emancipação.

Por outro lado, pode-se encontrar, também, desconhecimento dos princípios norteadores da autogestão e da cooperação, atitude passiva esperando que os sócios-gestores, identificados como aqueles que "*sabem o que é a economia solidária*", tomem as decisões, representem o EES nos eventos do setor, enfim, conduzam a situação, o que descaracteriza a autogestão e a autoridade compartilhada.

Em termos de um tipo ideal, descrevemos a *liderança solidária compartilhada* como prática coletiva, descentralizada e dialógica de conduzir os rumos da organização ou grupo. Ao redistribuir constantemente as responsabilidades dentro do grupo, descentralizando o poder em níveis homogêneos e horizontais, a lógica é que cada indivíduo possa ter as competências necessárias para a liderança, colocando-as em prática, uma vez que são donos-sócios-usuários do empreendimento. As condições para adquirir essas competências são dadas pela aprendizagem cooperativa na comunidade de trabalho (Scholz e Veronese, 2008). Daí a importância de desenvolver e aplicar a pedagogia cooperativa, a pedagogia da autogestão nos empreendimentos, como parte da implementação dos mesmos.

Os graus de gestão coletiva identificados são bastante variáveis. Existem EES com práticas autogestionárias bastante avançadas, modelares — assembleias com efetiva participação da maioria dos sócios, reuniões periódicas, decisões tomadas no âmbito do coletivo — sendo que outros ainda reproduzem práticas heterogestionárias, onde os gestores ou lideranças tomam as decisões sozinhos, "comandando" o processo decisório no empreendimento. As zonas de sentido

Revista Diálogo 18.indd 104 29/9/2011 13:50:44

ou representações (Rey, 2003) percebidas incluem uma forte expectativa de transformação e superação, identificação dos projetos da economia solidária com uma sociedade melhor e mais justa; os sujeitos idealizam um novo projeto de sociedade, um novo mundo possível a ser construído. E vivenciam a frustração de ver que, na prática, não funciona sempre assim. A realidade social é tão surpreendente, contraditória e imprevisível como o próprio sujeito social.

São idealizadas, pelos atores da economia solidária, formas de se relacionar, sentir e agir. Sendo egressos de uma forma tradicionalmente capitalista — capitalismo de periferia do sistema mundo globalizado — de produção de riqueza e modos de trabalhar (mesmo que em suas vidas tenham assumido, muitas vezes, posições de combate às formas de subjetivação capitalistas, já que muitos participaram de movimentos sociais rurais e urbanos antes da inserção na economia solidária), os sujeitos são chamados a uma reestruturação subjetiva, que experimentam como algo bastante conflitivo e sofrido.

Como fruto do trabalho com os dados, estabelecemos uma tipologia entre os empreendimentos observados, descrevendo quatro fases ou etapas no decorrer das quais os/as trabalhadores/as associados/as lutam para constituírem-se como sujeitos do trabalho autogestionário. Um achado significativo é a importância da presença de lideranças para o sucesso do grupo. Os EES mais identificados com as fases três e quatro possuem presença marcante de lideranças e estas assumem um papel, por vezes, empoderador e democrático, por vezes, mais concentradoras do poder de decisão.

Para fins de análise, tentamos produzir essa tipologia, para irmos ganhando clareza sobre as diferenças entre os empreendimentos. Mas tais etapas não necessariamente sucedem-se de modo cronológico, linear, da forma "inferior" para a "superior". Eventualmente, pode haver um EES identificado em duas ou mais etapas distintas, já que o movimento dos grupos não é linear. Existe uma tendência nas ciências, em geral, e especificamente nas ciências humanas e sociais, (Darwin,

Revista Diálogo 18.indd 105 29/9/2011 13:50:44

Marx, Durkheim, Piaget, Freud e outros) de considerar a existência de uma escala progressiva, que leva a uma forma de saber mais desenvolvida e melhor e que serve de norma; parte-se, em termos de sociedade e de sujeito, de formas mais "primitivas" para formas mais "elaboradas" ou "superiores" (Jovchelovitch, 2004).

Não é dessa forma que abordamos a trajetória desses sujeitos. Eles parecem percorrer um caminho cujo movimento poderia ser compreendido como uma espiral; aprendem, erram, voltam, avançam. Comemoram conquistas e sofrem com retrocessos. Vejamos no discurso do sujeito: "Lá dentro do Movimento [*é liderança de um movimento social urbano*] eu aprendi um pouco como organizar o pessoal, como fazer reunião, como começar uma reunião, porque uma reunião tem que ter um começo, meio e fim, é tipo um texto. Eu mesmo nem sabia como começar uma reunião". Ele muda, aprende, adapta-se, resiste, ou seja, produz-se, tudo como consequência das vivências, que o associativismo proporciona. Outro depoimento, do mesmo sujeito: "O cara foi lá, montou uma associação e não sabe trabalhar o pessoal... daí não resolve. Montar é fácil, colocar no papel é fácil, mas depois quero ver na prática. A prática, ela é muito importante."

5 AS ETAPAS

Apresentamos uma breve descrição das etapas de desenvolvimento de um EES e das práticas de seus componentes, tal qual sistematizamos a partir da observação empírica, num conjunto restrito, em termos do universo da economia solidária no Brasil, porém significativo das experiências autogestionárias no sul do país.

Primeira etapa: Desorganização, falta de clareza do papel de cada um, do que se espera deles como grupo e como trabalhador. Falta de controle de documentos, das entradas e saídas de dinheiro, dependência dos agentes mediadores (técnicos responsáveis pelo processo de orientação) para encaminhar essas questões, dificuldade de comprometimento com os horários de produção e do grupo como efetivo espaço de trabalho. Ausência de apropriação dos pressupostos da economia

Revista Diálogo 18.indd 106 29/9/2011 13:50:44

solidária. Não cumprem horários, não tendo sequer definido horário de trabalho a ser cumprido. Não há planejamento, e mesmo com o acompanhamento regular de agentes mediadores, não parece haver uma evolução significativa. Parece haver um receio, um medo que o estabelecimento de regras e normas seja imposição, seja o contrário da autogestão, e, dessa forma, ninguém emerge como liderança para estimular os processos. Ausência de lideranças que possam estimular e empoderar os demais membros do grupo a tomar decisões e responsabilizar-se pelas atividades da produção e da gestão do EES. Espaço físico desorganizado, "misturado" ao espaço doméstico. Inserção limitada em redes de movimentos sociais. Renda insuficiente e irregular. Os trabalhadores, contudo, referem sentir alívio por "não ter patrão, ser mais valorizado no grupo". "*Na fábrica tu és um número, é totalmente impessoal*". Todavia, confundem mudança na organização do trabalho com ausência de uma organização do trabalho, não conseguindo rotinizar procedimentos e métodos. Baixa autoestima dos participantes, em geral; descrença das suas potencialidades, muito tempo perdido em brigas e discussões estéreis. Medo de enfrentar novas realidades (feiras, encontros comunitários, contatos com pessoas de outros meios socioculturais).

***Segunda etapa*:** Existe uma atuação mais definida de lideranças, bem como maior união do grupo frente às dificuldades. Presença forte de conflitos relativos à liderança, ainda não completamente explicitados ("*afinal, quem decide as coisas aqui? É imposto ou é discutido*?"). Ainda ocorre algum desconhecimento sobre os princípios autogestionários, a perspectiva solidária de trabalho. Certa concentração de poder e saber na pessoa do líder formal. Maior compromisso com horários de trabalho, não sem dificuldades de mantê-los. Espaço físico, se não totalmente adequado, pelo menos específico da atividade do EES. Existência de apoio mútuo e, também, de conflitos diversos, sendo bastante contraditória a relação entre os sócios ("amigos" num dia, "brigados" no outro). Renda insuficiente para manutenção familiar; mas aparece a expectativa de melhora, na perspectiva do foco, da meta em uma renda digna e crença que isso irá ocorrer pelo esforço empreendido. Maior

Revista Diálogo 18.indd 107 29/9/2011 13:50:44

autoestima dos sujeitos, identificação clara e geral de uma "sensação de liberdade", já que no EES podem sair, levar filhos ao médico, etc., o que nas empresas capitalistas é mais difícil. Experiência do líder em lutas sociais anteriores. Relação mais igualitária, de maior autonomia, com os agentes mediadores e fornecedores.

***Terceira etapa*:** Existência de metas melhor definidas, objetivos a serem atingidos, envolvendo ganhos para o grupo e responsabilidade social com as comunidades das quais fazem parte. Maior apropriação dos princípios da economia solidária. Presença de um sentimento de liberdade em relação ao sistema capitalista (ficar mais com filhos, dar conta das atividades domésticas sem tanto sacrifício, compreensão e apoio mútuo no grupo, etc.). Presença marcante de lideranças, formais e informais, com conflitos mais evidenciados e discutidos na esfera pública do EES.

***Quarta etapa*:** Clareza e apropriação dos pressupostos da economia solidária pelos membros do empreendimento, sendo um fato propulsor para a elaboração de diretrizes e metas. Participação ativa nas redes de economia solidária, bem como utilização de matérias-primas oriundas da *outra economia*. Forte presença de lideranças no empreendimento, sendo estas facilitadoras nas tomadas de decisão provindas das reuniões coletivas. Existência de conflitos interpessoais pertinentes ao processo coletivo de produção. Existência de uma carga horária validada pelo coletivo para as atividades produtivas, bem como local apropriado para sua execução, consolidado. Maior autoestima e participação em eventos sobre economia solidária. Início de preocupações com o bem-estar e com a saúde ocupacional, onde elementos de saúde e segurança no trabalho são considerados, bem como a busca de soluções para essas questões (ainda não equacionadas, mas presentes como um problema a ser tratado). Construção de identidades no âmbito associativo à luz das atividades realizadas e consciência da prática eficaz das mesmas.

Essas descrições *não* correspondem a fases cronologicamente sucedâneas, mas a momentos, que podem sobrepor-se e interpenetrar-se, estando um mesmo EES em duas ou mais etapas, simultaneamente. Evidente é, contudo, que cada

Revista Diálogo 18.indd 108 29/9/2011 13:50:44

EES assemelha-se mais, em termos de práticas objetivas e percepções subjetivas, a uma ou outra fase.

Em alguns casos, observa-se que a autogestão assume para os sujeitos uma dimensão utópica, um tanto inalcançável, especialmente quando se identificam com as características das duas primeiras etapas. Existe um movimento na busca de autoridade compartilhada, mas as representações (produto e produtoras dos processos de subjetivação) constituem-se a partir de um campo cheio de contradições e ambiguidades.

Já nos EES com práticas consolidadas de autogestão, os sujeitos revelam transformações subjetivas importantes na sua relação com o trabalho, como traz uma costureira cooperativada no seu depoimento: "A gente pode decidir juntas o horário de trabalho, atender melhor a família, levar um filho no médico... na fábrica, já acham que é corpo mole." Essa possibilidade oferece uma sensação de maior liberdade e apropriação da própria vida, que confere uma percepção de si diferente, mais valorizada. O depoimento da catadora de lixo urbano revela: "Antes a gente achava que não valia nada, catava lixo, era um lixo... mas agora que eu estou aqui no grupo, eu sei que sou uma agente ambiental, faço parte de um grupo, é muito melhor." Isso, somado ao fato de que à medida que o EES vai se estruturando, remunera melhor o associado, confere um caráter de maior dignidade e participação na renda familiar — em especial no caso das mulheres. Tal situação demonstra que os princípios da economia solidária são efetivados em alguns casos, nomeadamente naqueles, onde o grupo já dedicou bastante tempo na construção da autogestão, possuindo uma caminhada de aprendizado na construção da gestão coletiva. Isso indica, inclusive para pensar as políticas de apoio à economia solidária, que o processo é demorado, incerto e a construção da gestão coletiva dificilmente efetiva-se em coisa de um ou dois anos.

Podemos citar um exemplo característico da 4ª etapa, uma associação formal de coleta e separação de lixo urbano, localizada em uma cidade gaúcha cuja

Revista Diálogo 18.indd 109 29/9/2011 13:50:44

prefeitura não apoia empreendimentos nessa área, não contando com programa de coleta seletiva implementado. Nas reuniões, que acontecem a cada 15 dias, os sócios utilizam sempre o voto aberto. "*Isso é uma engrenagem, onde um dentinho faltando prejudica.*" Relatam que todos sentam na grande mesa da cozinha e conversam em pé de igualdade (afirmação confirmada por vários trabalhadores presentes). A cada dois anos, é votada uma nova coordenação. Nossa informante, pessoa de visível liderança no grupo, é pela segunda vez a primeira coordenadora, desde o início em 1992, o que mostra que existe a rotatividade de funções apesar da longevidade do EES. Cuida da parte financeira, cartório, relações com parcerias externas, projetos; o segundo coordenador cuida mais dos assuntos internos, dificuldades no trabalho, na produção, etc., além de auxiliar e substituir o primeiro quando necessário. O EES, em síntese, apresenta transparência nas formas de participação, com decisões coletivas, reuniões quinzenais (ordinárias – as extraordinárias podem ser chamadas a qualquer momento), sócios demonstrando alto grau de envolvimento e conhecimento do negócio e dos processos internos. Estabelecem excelente relação com a comunidade de entorno, participam de projetos e alcançam recursos externos (que lhes permitiram adquirir um caminhão e realizar a própria coleta), trabalhando junto a empresas, escolas e comunidades a questão da separação do resíduo reciclável e obtendo sua cooperação. Essa condição, a despeito das dificuldades que obviamente enfrentam, é um exemplo de um grupo, que conseguiu avançar ao que seria a quarta etapa da tipologia, próxima do modelar (porque o absolutamente modelar é um tipo ideal, não sendo encontrado na realidade empírica, existindo como parâmetro a ser atingido e forma de orientar-se).

Importante deixar claro que não temos uma perspectiva de "progresso" contínuo, de patamares "inferiores" para "superiores", mas sim de processualidade, na qual diferentes experiências são dispositivos de diferentes lógicas. Mas 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).

Revista Diálogo 18.indd 110 29/9/2011 13:50:44

As evidências empíricas, também, apontam para a existência eventual de perfis de líderes tipicamente encontrados nos modelos capitalistas empresariais, detentores de poder, que centralizam as informações e a condução dos processos de gestão do EES, mostrando as eventuais permanências de processos de dominação sobre os indivíduos no grupo social. Modos diversos de liderança coexistem, sustentados por lógicas de relacionamento diversas.

A título de observação complementar, cabe mencionar que na gênese dos empreendimentos visitados nesse segmento – coleta e triagem de resíduos – geralmente está presente o efeito da externalidade indutora (prefeituras ou Igreja Católica, no caso da ausência do poder público municipal). Nesses casos, existe o risco da dependência instalar-se e prejudicar a efetividade das práticas autogestionárias.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada indivíduo, grupo ou organização, produz a sua própria cultura, com diversos elementos em interação. Partindo do pressuposto da incompletude das culturas e alternativas (Santos, 2002), elas sempre podem ser enriquecidas com elementos umas das outras. Justamente por isso é que o trabalho na economia solidária pode ser reinventado não como ruptura total, mas como reconstrução em cima de um cabedal de saberes já tidos pelos sujeitos, que participam dos EES. A gestão coletiva pode propiciar as vivências e experiências para que cada grupo produza a sua própria forma de liderança solidária compartilhada. Não existem modelos prontos para aplicação, existem construções e experimentações, que podem dar certo e impulsionar a emancipação dos sujeitos em interação. Se as necessidades e demandas mudarem, tem de transformarem-se os modos de operar e as lógicas de solidariedade. Por isso, os modelos adotados precisam ser flexíveis e continuamente reconstruídos.

Como parte dos achados das pesquisas, acreditamos que a prática da liderança compartilhada é educativa, desenvolvendo as funções psíquicas superiores do sujeito (pensamento, cognição, percepção, afetos, volição, etc.). Também tem

Revista Diálogo 18.indd 111 29/9/2011 13:50:44

importante papel social no sentido de minorar a desigualdade, promovendo empoderamento e protagonismo dos sócios dos empreendimentos. Cabe a todos nós continuarmos trabalhando no sentido de criarmos formas de desenvolver, pedagogicamente, a aprendizagem dessa forma de liderança.

Ao participar do 6° Festival do Lixo e Cidadania realizado em Belo Horizonte, por iniciativa do Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis (MNCR) no ano de 2007, Boaventura de Sousa Santos escreveu um texto, com o qual fechamos essa contribuição, refletindo sobre a relevância social da economia solidária no contexto das múltiplas desigualdades:

> *Aprendi que os seres humanos, mesmo os mais excluídos e nas condições mais indignas – aqueles para quem o nosso lixo é um luxo e o endereço é um viaduto ou uma soleira de porta – não desistem de lutar por uma vida digna, assente na reivindicação de direitos de cidadania que, apesar de impunemente desrespeitados, lhes dão notícia da sua humanidade. (Santos, 2007, p. 1)*

REFERÊNCIAS

ANDRADA, Cris Fernandez. **O encontro da política com o trabalho:** História e repercussões da experiência de autogestão das cooperadas da UNIVENS. Tese de doutorado em Psicologia. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005.

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

FERRARINI, Adriane; VERONESE, Marília. Piracema: uma metáfora para o microempreendedorismo associativo no Brasil. **Revista Otra Economía**, v. 2, n 7, 2010 [no prelo].

GAIGER, Luiz Inácio, "Empreendimento econômico solidário", In: Antonio Cattani; J.-L. Laville; Luiz Gaiger; Pedro Hespanha (org.), **Dicionário internacional da outra economia.** Coimbra: Almedina, 2009.

Revista Diálogo 18.indd 112 29/9/2011 13:50:44

HESPANHA, Pedro. Da expansão dos mercados à metamorfose das economias populares. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, 84: 49-63, 2009.

JOVCHELOVITCH, Sandra. "Psicologia social, saber, comunidade e cultura", **Psicologia & Sociedade**, 16(2), 20-31, 2004.

REY, Fernando Gonzalez. **Sujeito e subjetividade.** São Paulo: Thomson Learning, 2003.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A crítica da razão indolente.** Contra o desperdício da experiência. Porto: Afrontamento, 2000.

_____. Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências, **Revista Crítica de Ciências Sociais**, 63, 237-280, 2002.

_____. Lixo e cidadania. **Coluna Visão**, 27 de outubro, 2007.

SANTOS, Boaventura de Sousa; RODRIGUEZ, Cesar. Introdução: para ampliar o cânone da produção, In: Boaventura de Sousa Santos (org.), **Produzir para viver:** Os caminhos da produção não-capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 23-78, 2002.

SCHOLZ, Robinson Henrique; VERONESE, Marilia Verissimo. **Liderança na economia solidária:** o caso da cooperativa metalúrgica Cooperei. Economia Solidária e Ação Cooperativa (UNISINOS), v. 1, n. 2, p. 1-10, 2008.

TITTONI, Jaqueline. **Subjetividade e trabalho.** Porto Alegre: Ortiz, 1994.

VERONESE, Marilia Verissimo. **Análise de um empreendimento de economia solidária sob a ótica da sociologia das ausências e das emergências**, Ciências Sociais UNISINOS, 41(2), 89-99, 2005a.

_____. Possibilidades solidárias e emancipatórias no trabalho: Campo fértil para a prática da psicologia social crítica, **Psicologia & Sociedade**, 17(2), 58-69, 2005b.

_____. Subjetividade, trabalho e solidariedade. **Aletheia**, 24, 105-114, 2006.

Revista Diálogo 18.indd 113 29/9/2011 13:50:44

_____. **Psicologia social e economia solidária.** São Paulo: Idéias & Letras, 2007.

Revista Diálogo 18.indd 114 29/9/2011 13:50:44