

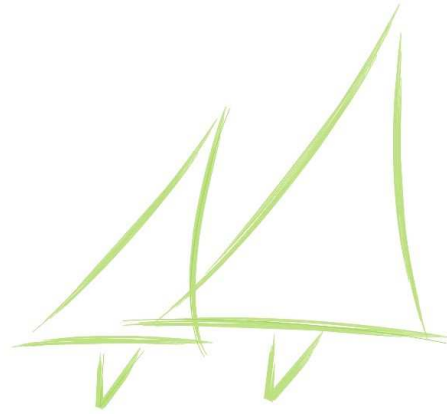
# **V** ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO  
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÊ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



## **214 - LIDERANÇA EM PROCESSOS AUTOGESTIONÁRIOS DE TRABALHO**

Identidade, valores e governança das cooperativas

*Marília Veríssimo Veronese*

*[mariliav@unisinov.br](mailto:mariliav@unisinov.br)*

*Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS*

## Resumo

A associação autogestionária dos trabalhadores é importante ponte entre o campo do econômico e a demanda social, diante das desigualdades que dificultam o acesso ao trabalho como modo de inclusão social com dignidade. A liderança é uma questão chave para o êxito dos processos cooperativos autogestionários, havendo pouca produção teórica específica sobre o tema, já que a autogestão tem princípios diversos da heterogestão. A investigação na qual essa *paper* está embasado prevê a realização de uma análise dos dados do Sistema Nacional de Informações sobre a Economia Solidária (SIES), a qual permitirá aferir o grau de autogestão dos empreendimentos cooperativos pesquisados, tirar hipóteses sobre a forma de liderança exercida e então verificar, qualitativamente, em amostras menores, como se configuram as relações de liderança entre os trabalhadores, através de entrevistas, observações e grupos focais, buscando os núcleos semânticos da compreensão prática dos trabalhadores sobre a questão.

### Palavras-chave:

Autogestão; Liderança; Representações sociais.

## Abstract

The workers' self-managed association is an important bridge between economic field and social demand in view of the inequalities that hamper the access to labor as means of social inclusion with dignity. Leadership is a key issue to the success of cooperative self-managed processes, there being little specific theoretical production on the subject, as self-management has several principles from hetero-management. The investigation which this paper is based on suggests the making of an analysis of the data of the National Information System on Solidary Economy (SIES), which will allow to measure the degree of self-management of the researched cooperative establishments, to set hypotheses about the way of exercised leadership, and then to qualitatively verify, in smaller samples, how leadership relations between workers occur, through interviews, observations and focus groups, looking for the semantic nuclei of the practical understanding of workers on this matter.

### Key-words:

Self-management; Leadership; Social representations.

## INTRODUÇÃO

Tem-se como objeto de discussão, no presente texto, as representações sociais da liderança entre trabalhadores associados em empreendimentos econômicos solidários (EES). No escopo de um projeto de pesquisa em andamento busca-se, através da coleta de dados junto a empreendimentos organizados de forma autogestionária e associativa, compreender como se configuram as compreensões e práticas por eles compartilhadas em torno do problema da liderança, aspecto fundamental na gestão dos EES, no âmbito do coletivo de trabalho. O mote analítico são os campos representacionais dos trabalhadores associados, no que se refere à liderança como participação de cada um na ação coletiva. Enfoca-se a relevância das representações sociais como mediação entre o saber pregresso sobre liderança e as ressignificações atribuídas a esse conhecimento no cotidiano dos empreendimentos, pelos trabalhadores associados que nele atuam. Parte-se do princípio que as representações sociais, sendo formas de conhecimento prático, são matrizes geradoras de ações e comportamentos. Assim, entende-se o saber não numa dimensão exclusivamente cognitiva, mas como forma de apropriação do mundo através da atividade representacional, diretamente ligada à questão da ação social e das práticas sociais.

## ECONOMIA SOLIDÁRIA E AUTOGESTÃO COOPERATIVA

As transformações no universo da produção e do trabalho, amplamente tratadas na literatura dos últimos anos (Forrester, 1997; Cattani, 2000 e 2002; Antunes, 2000; Singer, 2001; Pochmann, 1999; Mattoso, 1994 e 1999), conduziram à situação de precarização social de um imenso contingente de trabalhadores, incapazes de conseguirem um lugar ao sol nas empresas “enxutas” do período pós-reestruturação produtiva. Diante dessa realidade, o trabalho associativo e cooperativo parece ser uma das respostas viáveis, em termos de condições e meios de trabalho, ao considerar-se o empobrecimento das populações e a falta de oferta de emprego. O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) distingue entre o crescimento favorável aos pobres (*pro-poor*) e o crescimento que discrimina os pobres (*anti-poor*). Mesmo havendo um relativo crescimento econômico, os pobres não conseguem integrar-se no processo de expansão, podendo tornar-se o trabalho veículo de precarização e não de melhoria da qualidade de vida dos que trabalham (Sachs, 2004).

Nesse contexto, assinala-se vivamente, nas últimas décadas, a ressurgência do trabalho associativo e autogestionário, num mosaico poliforme de organizações que perseguem tanto a geração de renda para os participantes, quanto a dignidade e solidariedade no trabalho (Gaiger, 1999; Laville, 1994; Coraggio, 2001; Santos e Rodriguez, 2002).

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; por fóruns representativos, por

entidades de apoio, assessoria e fomento; por órgãos governamentais (SENAES-MTE), redes nacionais e internacionais de consumo e divulgação, o que já faz com que alguns a considerem um movimento social.

A economia solidária instituiria uma racionalidade orientada por princípios igualitaristas, quanto à repartição da riqueza material, do poder e dos bens culturais (Gaiger, 2004a; 2006; Gaiger e Asseburg, 2006).

Deve ser destacado, a essa altura, todo o esforço que gerou o Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária. O SIES é resultado de um trabalho do poder público (SENAES/MTE), dos fóruns representativos dos empreendedores solidários (Fórum Brasileiro e Fóruns Estaduais) e de organizações de apoio, como ONGs e Universidades. Entre 2003 e 2006, esse esforço motivou o envolvimento de mais de 230 entidades e a ida a campo de 600 técnicos e entrevistadores, a fim de coletarem dados sobre os aspectos sociais, econômico-financeiros, políticos e culturais das experiências de economia solidária. Tais dados compreendem tanto as condições de formação dos empreendimentos, quanto suas estratégias de desenvolvimento e os principais benefícios que aportam para seus integrantes e seus entornos sociais. O Brasil é um dos primeiros países a efetuar um levantamento amplo da economia solidária e a dispor de dados representativos dessa realidade em escala nacional.

Nessa forma de organização do trabalho, as relações precisam se estabelecer num patamar de igualdade entre os trabalhadores; sendo egressos de formas de trabalhar heterogestionárias, muitas vezes autoritárias, torna-se vital para os trabalhadores desenvolver habilidades sociais necessárias à prática da autogestão, através de processos de liderança que permitam a criatividade e a autoridade compartilhada.

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. Na autogestão, as decisões deverão dar-se no coletivo, discutindo-se em grupo quais são as ações prioritárias. É definida como o conjunto de práticas que propicia a autonomia de um coletivo responsável pela concepção e decisões dos processos de gestão, entendida como um fenômeno multidimensional que ultrapassa a noção de gerência, abrangendo aspectos políticos, técnicos, psicossociais etc (Albuquerque, 2003). E, certamente, exige novos processos de liderança, para que se potencialize a ação coletiva dos trabalhadores, através das relações entre sujeitos individualmente propensos ao enfrentamento desses desafios. Sujeitos capazes da operação crítico-reflexiva de pensar na própria existência, tomando decisões e compartilhando dificuldades de forma produtiva e democrática, mesmo que recheada de conflitos e dificuldades. A economia solidária no Brasil teve um primeiro esforço de definição teórica levado a cabo por vários autores (Cattani, 2003) e esforços semelhante têm sido observados em outros continentes (Laville et al, 2005).

A autogestão como princípio organizador da vida econômica e social não é uma idéia nova, tendo sido a base para o socialismo utópico no século XIX, bem como para o movimento cooperativo que teve seu berço nos primórdios do capitalismo industrial, como uma reação dos trabalhadores, considerando o forte antagonismo de classe que se estabelecia na época. Desde então, a autogestão operária e o coletivismo agrário vêm protagonizando algumas

experiências de relativo sucesso e impacto social ao redor do mundo (Tragtenberg, 1986; Claro, 2004). A Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e de Participação Acionária – Anteag – define a autogestão como o controle dos meios de produção e da gestão do trabalho pelos trabalhadores (ANTEAG, 2000).

Faz-se necessário, contudo, criticidade na aproximação do tema, para que evitemos conceitos excessivamente idealizados de autogestão. Pesquisas recentemente conduzidas revelam que, especialmente onde há grupos numerosos de trabalhadores atuando de forma autogestionária, as dificuldades são intensas e os resultados, por vezes ainda modestos (Santos e Rodriguez, 2002).

## LIDERANÇA E AUTOGESTÃO

A partir dos resultados parciais de pesquisas anteriores (Veronese, 2007), percebe-se que a ausência de lideranças, de trabalhadores que já apresentam uma caminhada política com engajamento em movimentos populares, é fator negativo para o êxito dos empreendimentos. Aqueles que contam com a presença de lideranças, demonstram maior capacidade para enfrentar os desafios do trabalho associativo, o que confirma a relevância de estudar em maior profundidade o fenômeno da liderança nos EES, verificando como pessoas envolvidas em grupos e organizações autogestionárias sustentam uma ação continuada visando um objetivo comum. É também relevante, nesse contexto, contribuir no desenvolvimento e introdução gradativa de novas formas de conceber e gerir os interesses dos trabalhadores associados, visando à diminuição das desigualdades sociais, inclusive no interior dos próprios empreendimentos.

Os resultados de pesquisa em andamento apontam para a presença de contradições importantes nos coletivos autogestionários dos EES. Conseguimos identificar a presença de altos níveis de participação política e de apropriação do sentido da solidariedade nas práticas econômicas/produtivas/comerciais/organizacionais; de uma nova forma de viver, representando claramente um 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 desconhecimento total e absoluto 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 todas as decisões, representem o EES nos eventos do setor, enfim, conduzam a situação, descaracterizando a autogestão. Os graus de gestão coletiva são variáveis; estabelecemos uma tipologia entre os empreendimentos, 4 fases ou etapas (não necessariamente cronologicamente sucedâneas), no decorrer das quais os trabalhadores associados lutam para constituir-se como sujeitos do trabalho autogestionário. Um achado significativo é a importância da presença de lideranças. Os EES mais identificados com as fases 3 e 4 possuem presença marcante de lideranças e essas assumem um papel por vezes

empoderador e democrático (liderança solidária), por vezes mais concentradoras do poder de decisão (liderança tradicional). Na ausência de lideranças, reina a confusão. Tal achado não se explica sozinho: faz-se necessário uma investigação mais apurada sobre as razões da importância dos líderes, e como se caracteriza uma liderança solidária. Procuramos observar o coletivo: o EES, a forma de organização do trabalho, as reuniões, as tomadas de decisões grupais etc, e também observar e interrogar sujeitos individuais, para que pudéssemos teorizar sobre o “entre”, as redes de relações entre as instâncias coletivas e individuais.

Assim, apresentamos uma descrição das etapas de desenvolvimento de um EES e das práticas de seus componentes, tal qual sistematizamos a partir da observação de cinco EES.

- 1ª etapa: Desorganização, falta de clareza do papel de cada um, do que se espera deles como grupo e como trabalhador. Observa-se também falta de controle de documentos, das entradas e saídas de dinheiro, dependência dos agentes mediadores (técnicos responsáveis pelo processo de incubação) 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 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. Não há cultura comum para gerir o empreendimento. 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. Desconhecimento dos princípios autogestionários. Espaço físico desorganizado, “misturado” ao espaço doméstico, ausência de um espaço físico adequado às necessidades do EES. Inserção limitada em redes de EES, de movimentos sociais etc. Renda insuficiente e muito irregular. Os trabalhadores, contudo, referem alívio por “não ter patrão, ser mais valorizado”. *Na fábrica tu és um número, é totalmente impessoal.* Confundem mudança na organização do trabalho com ausência de uma organização do trabalho. Baixa auto-estima dos participantes, em geral; descrença das suas potencialidades, muito tempo perdido em brigas e discussões estéreis, acusações e fofocas. Muito medo de enfrentar as novas realidades (feiras, contatos com pessoas de outros meios sócio-culturais).
- 2ª etapa: Já existe uma presença mais definida de lideranças, bem como maior união do grupo. Presença forte de conflitos relativos à liderança, ainda não completamente explicitados. Ainda existe desconhecimento significativo sobre princípios autogestionários. Certa concentração de poder e saber na pessoa do líder. Maior compromisso

com horários de trabalho, não sem dificuldades. 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. Maior auto-estima dos sujeitos, identificação clara e geral de uma “sensação de liberdade” já que no EES podem sair para levar filhos ao médico etc., o que nas empresas capitalistas é mais difícil. Certa dependência do líder para tomada de decisão. Experiência do líder em lutas sociais anteriores. Relação mais igualitária, de maior autonomia, com os agentes mediadores e fornecedores.

- 3ª etapa: Presença 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 maior liberdade em relação ao sistema capitalista (ficar com filhos etc). Presença marcante de lideranças, com conflitos mais evidenciados e discutidos.
- 4ª etapa: Maior 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 desta *outra economia*. Forte presença de lideranças no empreendimento, sendo estas facilitadoras nas tomadas de decisão providas das reuniões coletivas. Existência de conflitos inter-pessoais pertinentes ao processo coletivo de produção. Relação comercial formalizada com os *stakeholders* (apropriação de ferramentas de gestão). Existência de uma carga horária definida e validada pelo coletivo para as atividades produtivas bem como local apropriado para a execução das mesmas. Maior auto-estima e participação em eventos sobre economia solidária. Percepção da importância da realização das atividades sendo estas promotoras do crescimento do EES, bem como do seu auto-crescimento. Início de preocupações com o bem-estar e com a saúde ocupacional, onde elementos de saúde e segurança no trabalho são percebidos pelos atores solidários, bem como a busca de soluções para estas questões (ainda não equacionadas, mas presentes como um problema a ser tratado). Construção de identidades no âmbito associativo (cooperativo) 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 EES assemelha-se mais, em termos de práticas objetivas e percepções subjetivas, a uma ou outra fase.

Um achado significativo é a importância da presença de lideranças. Os EES mais identificados com as fases 3 e 4 possuem presença marcante de lideranças e essas assumem um papel por vezes empoderador e democrático (liderança solidária), por vezes mais concentradoras do poder de decisão (liderança tradicional). Na ausência de lideranças, reina a confusão.

O despreparo para enfrentar as exigências do trabalho associado é típico de uma sociedade fragmentada, altamente desigual em seu interior, onde as oportunidades de formação profissional estão concentradas no topo da pirâmide social. Na realidade interna dos empreendimentos, eventualmente são reproduzidas relações desiguais, onde os trabalhadores não envolvidos diretamente na gestão assumem uma posição passiva e não protagônica, descaracterizando assim o processo autogestionário.

Conforme resultados do projeto acima citado, revelam-se, em algumas das organizações pesquisadas, problemas como: Ausência de comunicação e informação em rede; Formação política fragmentada; Dependência excessiva de redes de apoio e agentes mediadores; trabalhadores que ocupam posições de gestão comportando-se como “chefes”, em relações de mando e obediência típicos do trabalho heterogestionário.

Analisar a questão da liderança emergente nos EES deve contribuir para a compreensão sobre a maneira como seus organizadores se valem de uma série de recursos para solucionar os problemas da gestão. A teoria das representações sociais nos parece adequada como arcabouço teórico-conceitual de base, já que centra-se a um tempo no sujeito individual e no coletivo em que se insere, através da análise das interações e aprendizagens mútuas entre os atores, geradores de comportamentos e práticas. E a liderança, como já se sabe, é um fenômeno do coletivo, e não de indivíduos supostamente “brindados” com essa característica inata.

Como sustentou Alain Touraine, com referência aos movimentos sociais, "a análise fundamenta-se nas relações sociais, não nos atores individuais [de modo tal que] a identidade do ator não pode ser definida independentemente do verdadeiro conflito com o adversário e do reconhecimento dos termos da luta" (Touraine, 1988, p. 49). Com a análise das representações sociais em realidades institucionais alternativas como os EES, deverá ocorrer o mesmo. O conceito de representação social coloca-se no centro do eixo *individual-social*, ligando os dois extremos e tentando dar conta de uma possível dicotomia; uma representação social é, ao mesmo tempo, interna, isto é, existente nas mentes das pessoas, mas também externa, prolongando-se para além das dimensões intrapsíquicas e concretizando-se em fenômenos sociais possíveis de serem identificados e mapeados. A análise irá procurar desvendar os saberes compartilhados pelos trabalhadores sobre o fenômeno da liderança, circulantes nas suas redes de relações sociais internas através dos marcos culturais e lingüísticos que lhes são próprios.

A liderança, nos empreendimentos, apresenta dois eixos centrais: um implica as tarefas de coordenação, de gestão propriamente dita; outro se refere à relação entre os sujeitos no seu contexto político-institucional, implicando em aspectos relacionais, afetivos e comunicacionais. Temos razões para crer,

através das evidências empíricas já disponíveis, que a presença de lideranças democráticas e integrativas, que estimulem a promovam a participação e o protagonismo dos diversos atores em questão, é fator decisivo para o êxito dos empreendimentos, tornando assim relevante o estudo do fenômeno.

Os trabalhadores re-organizam e re-articulam a sua configuração de saberes e práticas sobre liderança, a partir das experiências vivenciadas. O material para análise são os discursos circulantes e as práticas efetivas observadas nos empreendimentos autogestionários de trabalho. A teorização sobre liderança, no universo da economia solidária, é limitada. Encontra-se disponível uma bibliografia relativamente ampla tratando da liderança em termos de gestão empresarial, processos grupais, ou movimentos sociais. Acredita-se que uma teorização sobre liderança no contexto específico dos EES deva incluir aspectos dessas três vertentes, mas também deve propor algo novo, empreitada na qual a identificação dos saberes dos próprios atores sobre o tema deve mostrar-se relevante.

## A CONTRIBUIÇÃO DA TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

Estudos específicos sobre liderança na economia solidária são reduzidos. Encontra-se literatura que discute a liderança na perspectiva de três principais vertentes temáticas. A primeira delas é a da gestão organizacional (Minzberg, 1973; Schein, 1992, 1996; Bergamini, 1994, 2002; Senge, 1999 e 2004; Motta, 1991; Bryman, 1996; Chiavenatto, 2000; Krausz, 1999; Lapierre, 1995), onde o conceito de liderança aparece em diferentes concepções; em alguns casos, aponta para uma visão mais tradicional, considerando os líderes como pessoas que definem o caminho, tomam decisões fundamentais e energizam as equipes. Mais recentemente, com as constantes mudanças exercidas sobre a dinâmica socioeconômica mundial, surge uma nova visão de liderança, onde os líderes assumem papéis de projetistas, regentes e educadores, principalmente nas “organizações que aprendem”. Esse papel já inclui uma identificação com alguns dos pressupostos autogestionários; os líderes deverão ser pessoas que expandem continuamente suas capacidades de entender complexidades, dialogar e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados, ou seja, são responsáveis pela aprendizagem coletiva, catalisando os processos que a envolvem. Fala-se hoje de uma *comunidade de liderança*, onde todos deverão influenciar os rumos da organização (Senge, 1996 e 2004)

A segunda vertente é a das organizações do terceiro setor, gestão pública ou movimentos sociais (Almeida, 2003; Dohme, 2001; Touraine, 1988; Rattner, 1999; Nanus e Dobbs, 2001; Almeida e Carneiro, 2003; Santos, 2006; Alexander, 1998; Munch, 1997).

A terceira vertente é a da psicologia da dinâmica de grupos (Lewin, 1973; Pichon-riviére, 1982; Maihliot, 1991; Osório, 2000; Minicucci, 2001; Bergamini, 2005), na qual destaca-se o clássico estudo de Kurt Lewin do qual resultou sua tipologia do líder democrático, autocrático e *laissez-faire*. Mas brilha pela ausência uma literatura que desenvolva o conceito de liderança no

contexto específico da economia solidária, articulando elementos das três vertentes e acrescentando algo novo, a partir da referência do trabalho autogestionário, cooperativo e solidário.

É essa lacuna que está motivando estudos na temática; começam a aparecer estudos que significam esforços iniciais de investigação, a exemplo de um TC em administração recentemente orientado pela proponente do presente projeto (ver Scholz, 2006).

Já que as diversas vertentes de estudos e teorizações apresentam concepções distintas de liderança, e o interesse do projeto centra-se nas concepções e práticas dos trabalhadores associados em EES, optou-se por uma abordagem teórico-metodológica interdisciplinar que está focada justamente nos conhecimentos do senso comum, prático; acredita-se que uma adaptação do conceito de liderança para a economia solidária deve partir daí, já que as bases, os trabalhadores associados, são os principais atores sociais engajados na construção do campo.

A teoria das representações sociais (TRS) surgiu na França, nos anos de 1960, inaugurada pelo estudo clássico de Serge Moscovici (1979), "La psychanalyse: son image et son public", onde o autor estuda as impressões de 3 distintos grupos sociais sobre a psicanálise. Entre membros do clero, as representações traziam a idéia de *perigo*, uma confissão laica não recomendada, devido à ênfase psicanalítica nos aspectos sexuais do desenvolvimento humano; entre membros do partido comunista, a psicanálise era vista como *alienação burguesa*, e entre profissionais liberais, significava uma possibilidade de autoconhecimento, adquirindo um sentido positivo e autolibertador. A partir desses resultados, Moscovici desenvolve a teoria, mostrando que há muito mais do que aspectos lógicos, racionais, cognitivos, nas compreensões que sujeitos sociais têm das realidades sociais. Essas compreensões incluem também aspectos míticos, afetivos, culturais, tradicionais, ligados a questões de poder, preconceitos etc. A maneira como os saberes sobre determinada realidade ou fenômeno *migram* de um grupo para outro, adquirindo novas conotações e motivando ações, torna-se um problema fascinante para as ciências sociais, e é justamente o mote analítico principal da teoria.

Atualmente, inúmeros estudos e trabalhos teóricos têm surgido, em diversas áreas das ciências sociais e ciências da saúde (psicologia social, antropologia, sociologia, saúde coletiva), utilizando o referencial da TRS; a título de exemplo, cita-se alguns entre os mais relevantes (Guareschi e Jovchelovitch, 1994; Guareschi, 2000; Jovchelovitch, 1996, 1997, 2000, 2004, 2007; Jodelet, 2005; Farr e Moscovici, 1984; Moscovici, 1979, 2004; Spink, 1993; Abric, 1998, 2001; Arruda, 2002; Sá, 1996; 1998; Marková, 2006).

Acredita-se que pode ser significativa a contribuição do enfoque psicossocial nos estudos sobre autogestão e liderança, a partir da TRS, construída tendo como referência o conceito de representações coletivas desenvolvido por Durkheim na sociologia e Lévi-Bruhl na antropologia. Esta teoria tem como ponto central a atividade do sujeito no entendimento da realidade do mundo; a atividade representacional, além de mediar o processo de decodificação do mundo social, cria realidades, situações, crenças,

produzindo a cultura através dos processos relacionais cotidianos. Contribui também para o corpo teórico da TRS a teoria da linguagem de Saussure, a teoria das representações infantis de Piaget e a teoria do desenvolvimento cultural de Vigotsky (Jovchelovitch, 2000).

Identifica-se dois importantes processos na construção das representações, a ancoragem e a objetivação, que têm por função transformar o não-familiar em familiar, ou seja, decodificar o mundo. Ancorar, nesse caso, significa classificar e dar nome a alguma coisa nova, estranha ou perturbadora, que nos intriga, comparando-a com o uma categoria que pensamos ser apropriada. Já objetivar tem o sentido de concretizar numa imagem essa idéia. É o processo que junta a idéia de não-familiaridade com a realidade, tornando-se a idéia a própria realidade.

Segundo Spink (1993), as representações sociais são a expressão de permanências culturais, bem como são o *locus* da multiplicidade, da diversidade e da contradição.

As RS existem tanto na cultura, como na mente das pessoas. Elas não poderiam existir sem serem coletivamente percebidas e sentidas, e expressam tanto a identidade pessoal como as condições sociais dos atores que as reproduzem e as transformam. São conjuntos amplos de saberes, gerados nas práticas comunicativas do dia-a-dia, inseridas num repertório de conhecimento social limitado historicamente; mas a diversidade de modos de ver o mundo é o que constitui um sistema representacional em uma dada comunidade.

Esta pesquisa ancora-se num aporte da psicologia social, mas não somente nela; as disciplinas irmãs, como a sociologia e antropologia, também têm desenvolvido teórica e empiricamente o campo das representações sociais, e as pesquisas têm comprovado que as RS estão radicadas na esfera pública, nas ruas, nos meios de comunicação social, nas instituições, nos grupos sociais em relação, espaços onde se “incubam” e são produzidas e reproduzidas (Jovchelovitch, 2000).

Sem a alteridade que demarca a diferença, a atividade simbólica humana não se sustenta. E é através dessa atividade que o sujeito constrói a sua ação no mundo. Segundo Spink (1993, p. 300):

As representações sociais, segundo definição clássica apresentada por Denise Jodelet, são modalidades de conhecimento prático orientadas para a comunicação e para a compreensão do contexto social, material e ideativo em que vivemos. São, conseqüentemente, formas de conhecimento que se manifestam como elementos cognitivos — imagens, conceitos, categorias, teorias —, mas que não se reduzem jamais aos componentes cognitivos. Sendo socialmente elaboradas e compartilhadas, contribuem para a construção de uma realidade comum, que possibilita a comunicação. Deste modo, as representações são, essencialmente, fenômenos sociais que, mesmo acessados a partir do seu conteúdo cognitivo, têm de ser entendidos a partir do seu contexto de

produção. Ou seja, a partir das funções simbólicas e ideológicas a que servem e das formas de comunicação onde circulam.

As funções simbólicas e ideológicas do contexto de produção das representações estão fortemente implicadas quando o assunto é liderança nos EES. A linha de argumentação dos autores contemporâneos da gestão organizacional, na qual destaca-se o trabalho de Peter Senge, argumenta que o líder *projetista* trabalha desenvolvendo a aprendizagem com o grupo, propiciando autonomia às outras pessoas pertencentes a uma organização, que deve ser capaz de produzir resultados com os quais todos realmente se comprometem (Senge, 2004). Senge 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. 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 na organização, como também se estendendo além das fronteiras é o significado social do líder do futuro. Ora, essas proposições, no seio das empresas capitalistas, têm aspectos, no mínimo, contraditórios e ambíguos, possivelmente ideológicos no sentido negativo do termo. A exploração visando a acumulação concentrada de riqueza não é questionada, portanto esses líderes estarão de alguma forma assujeitados na sua condição. É por esta razão que se acredita ser de grande importância a adaptação dos conceitos de liderança existentes nas teorias organizacionais para o contexto autogestionário, prestando atenção às funções ideológicas contextuais.

O líder, segundo Valentim (2005), possui uma referência estratégica para a obtenção de consentimento e consenso. Visto que os atores de empreendimentos econômicos solidários não possuem, no geral, formação administrativa alguma (Tiriba, 2001), torna-se necessário a implantação de processos formativos para os integrantes dos EES. Corroborando os estudos de Senge em relação ao aprendizado das lideranças, Rattner (1999) salienta que a pedagogia da problematização, na qual os sujeitos aprendem a partir da observação individual e coletiva e da interpretação da própria realidade, levando à comunicação, participação e interação baseadas no consenso, transforma as próprias condições de vida, sendo a melhor opção no desenvolvimento de líderes críticos para o contexto autogestionário.

Essa transformação cultural das práticas de gestão e do perfil de lideranças poderá levar as organizações a entrar em um novo conceito de desenvolvimento de lideranças, deixando de ocupar-se da preparação de umas poucas pessoas para o “topo” e alimentando o potencial para formar líderes em todos os níveis, visando a conformação de novas realidades, construindo *redes comunitárias de liderança* (Senge, 1999).

Considerando essas questões e suas ambigüidades, o propósito do projeto atual é desenvolver uma teorização consistente sobre a liderança no

contexto autogestionário da economia solidária, contribuindo para a compreensão e elaboração conceitual do campo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRIC, Jean Claude. A abordagem estrutural das representações sociais. Em Moreira, A. & Oliveira, D. (Orgs.). *Estudos interdisciplinares de representação social*. Goiânia: AB, 1998, (p. 27-38).

\_\_\_\_\_. Méthodologie de recueil des représentations sociales. Em J. C. Abric (Org.). *Pratiques sociales et représentations*. Paris: Press Universitaires de France, 2001. p. 217-238, 2001.

ALBUQUERQUE, Paulo. Autogestão. In CATTANI, Antonio David (Org). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 20-25.

ALEXANDER, Jeffrey. Ação coletiva, cultura e sociedade civil: secularização, atualização, inversão e deslocamento do modelo clássico dos movimentos sociais. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, SP, v.13, n.17, 1998, p. 5-31.

ALMEIDA, Maria Hermínia Tavares; CARNEIRO, Leandro Piquet. Liderança local, democracia e políticas públicas no Brasil. *Opinião Pública*, Campinas, v. 9, n. 1, 2003.

ANTEAG. *Autogestão: construindo uma nova cultura nas relações de trabalho*. São Paulo: Anteag, 2000.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

ARRUDA, Angela. Social representation theories and gender theory. *Cad. Pesqui.*, São Paulo, n. 117, 2002.

BAUER, Martin; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In Bauer, M. & Gaskell, G. *Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som* (pp. 39-63). Petrópolis: Vozes, 2002.

BAUER, Martin W. & GASKELL, George. *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som*. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

BERGAMINI, Cecília W. *Liderança*. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. *Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

BRYMAN, Alan. Leadership in organizations. In Clegg S, Hardy C & Nord W.R. (coord.). *Handbook of Organization Studies*. Sage, Nova York, 1996.

CATTANI, Antônio David. Trabalho e autonomia. Petrópolis: Vozes, 2000.

\_\_\_\_\_. (Org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

CLARO, Mauro. *Unilabor: desenho industrial, arte moderna e autogestão operária*. São Paulo: SENAC, 2004.

CODO, Wanderley. Um diagnóstico do trabalho. In: Tamayo, A.(org.) *Trabalho, Organizações e Cultura*. Coletâneas da ANPEPP. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.

\_\_\_\_\_. *Educação, carinho e trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2000.

CORAGGIO, Jose Luiz. *La gente e el capital. Desarrollo local y Economía del Trabajo*. [CIUDAD](#), [Instituto fronesis](#), EED, [ILDIS](#): [Abya-Yala](#), Quito, 2004 / [Espacio Editorial](#) : Buenos Aires, 2004.

\_\_\_\_\_. *De la emergencia a la estrategia. Más allá del “alivio a la pobreza”*, [Espacio Editorial](#): Buenos Aires, 2004.

DEMO, Pedro. *Pobreza da pobreza*. Petrópolis: Vozes, 2003.

DOHME, Vania. *Voluntariado equipes produtivas - Como liderar ou fazer parte de uma delas*. São Paulo: Editora Mackenzie, 2001.

DRUCKER, Peter. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. 6.ed. São Paulo: Futura, 1996.

FORRESTER, Viviane. *O horror econômico*. São Paulo: Fundação Editora Unesp, 1997.

GAIGER, Luiz Inácio. *O trabalho ao centro da economia popular solidária*. Caxambú, XXIII Encontro anual da ANPOCS, 1999.

\_\_\_\_\_. As organizações do Terceiro Setor e a economia solidária. *Ciências Sociais Unisinos*, São Leopoldo, v. 37, n. 159, p. 103-151, 2001a.

\_\_\_\_\_. Virtudes do trabalho nos empreendimentos econômicos solidários. *Revista Latinoamericana de Estudios Del Trabajo*, Buenos Aires, v. 7, n. 13, p. 191-211, 2001b.

\_\_\_\_\_. *Economia popular solidária: uma conversa com o Conselho de Escolas de Trabalhadores*. Rio de Janeiro: NOVA - Pesquisa e Assessoria em Educação, 2001c, 144 p.

\_\_\_\_\_. Economia solidária. Série Espaço de Interventores Sociais, Santa Cruz do Sul. *CEFET*, v. 1, p. 41-61, 2001d.

\_\_\_\_\_. Eficiência sistêmica. In: CATTANI, Antônio David. (Org.). *A Outra economia*. Porto Alegre: Veraz, p. 125-129, 2003a.

\_\_\_\_\_. Empreendimentos econômicos solidários. In: CATTANI, Antônio David. (Org.). *A Outra economia*. Porto Alegre: Veraz, p. 135-143, 2003b.

\_\_\_\_\_. L'économie solidaire au Brésil. *Revue du M.A.U.S.S.*, Paris, n. 21 (Alter-économie: quelle autre mondialisation?), p. 80-96, 2003c.

\_\_\_\_\_. (Org.). Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2004a.

\_\_\_\_\_. A economia solidária e o projeto de outra mundialização. *DADOS-Revista de Ciências Sociais*. v. 47, n. 4, p. 799-834, 2004b.

\_\_\_\_\_. A racionalidade dos formatos produtivos autogestionários. *Revista Sociedade e Estado*, XXI(2) [no prelo]. Brasília, Universidade de Brasília, 2006.

GAIGER, Luiz Inácio & ASSEBURG, Benno. *A economia solidária e a redução das desigualdades*. Anais da ANPEC-SUL, UFSC, Florianópolis [publicação digital], 2006.

GRISCI, Carmem Lígia Iochins. *Trabalho, tempo e subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário*. Tese de doutorado em psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil, 2000.

- GUARESCHI, Pedrinho Arcides. *Os construtores da informação*. Petrópolis: Vozes, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Psicologia social crítica*. Porto Alegre: Mundo Jovem, 2004.
- JERUSALINSKI, Alfredo. *O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo*. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2000.
- JODELET, D. *Folie et représentations sociales*. Paris: PUF, 1989.
- \_\_\_\_\_. Representações sociais: um domínio em expansão. In: JODELET, D. (org.). *As Representações sociais*. Rio de Janeiro: Eduerj, 2002, p.17-44.
- \_\_\_\_\_. *Loucura e representações sociais*. Petrópolis: Vozes, 2005.
- JOVCHELOVITCH, Sandra. Espaços de mediação. Vida pública e gênese das representações sociais. *Psico*, Porto Alegre, vol. 27, n. 1, p. 193-205.
- \_\_\_\_\_. *In defense of representation*. London School of Economics and Political Science, Department of Social Psychology (mimeo), 1997.
- \_\_\_\_\_. *Representações sociais e esfera pública. A construção simbólica dos espaços públicos no Brasil*. Petrópolis: Vozes, 2000.
- \_\_\_\_\_. Psicologia social, saber, comunidade e cultura. *Psicologia & Sociedade*; 16 (2): 20-31; maio/ago, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Knowledge in Context: Representation, community and culture*. London: Routledge, 2007.
- LAPIERRE, Laurent (Org.). *Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*. Atlas, São Paulo, 1995.
- LAVILLE, Jean-Luis et al (Orgs.) *Action publique et économie solidaire; Une perspective internationale*. Saint-Agne: Éditions Érès, 2005.
- LAVILLE, Jean-Louis ; FRANÇA FILHO, Genauto. Conclusão. In: FRANÇA FILHO, Genauto et al. (Orgs.). *Ação pública e economia solidária; uma perspectiva internacional*. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2006. p. 297-305.
- LEWIN, Kurt. *Problemas de dinâmica de grupo*. São Paulo, Cultrix, 1973.
- MAILHIOT, Gérald. *Dinâmica e Gênese dos Grupos*. SP: Livraria Duas Cidades, 1991.
- MARKOVÁ, Ivana. *Paradigms, Thought and Language*. Chichester: John Wiley e Sons, 1982.
- MATTOSO, Jorge. Trabalho sob fogo cruzado. *São Paulo em perspectiva*. n. 8, v. 1, 1994, p. 13-21.
- \_\_\_\_\_. *O Brasil desempregado*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1999.
- MINICUCCI, Augustinho. *Dinâmica de grupo: Teorias e Sistemas*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MOSCOVICI, Serge. *A representação social da psicanálise*. Rio de Janeiro, Zahar, 1979.
- \_\_\_\_\_. *Representações sociais*. Petrópolis: Vozes, 2004.
- MUNCH, Geraldo. Formação de Atores, Coordenação Social e Estratégia Política: Problemas Conceituais do Estudo dos Movimentos Sociais. *Dados*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, 1997.

NANUS, Burt ; DOBBS, Stephen M. *Liderança para o Terceiro Setor: Estratégias de Sucesso para Organizações sem Fins Lucrativos*. São Paulo: Futura, 2000. 262p.

OSÓRIO, Luiz C. *Grupos: Teorias e práticas. Acessando a era da grupalidade*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PICHON-RIVIÈRE, Enrique. *O processo grupal*. São Paulo: Martins Fontes, 1982.

POCHMANN, Marcio. *Trabalho sob fogo cruzado*. São Paulo: Contexto, 1999.

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

SÁ, Celso Pereira. *O núcleo central das representações sociais*. Petrópolis: Vozes, 1996.

\_\_\_\_\_. *A Construção do objeto de pesquisa em representações sociais*. Rio de Janeiro: Eduerj, 1998.

SACHS, Ignacy. *Trabalho decente: Ponte entre o “econômico” e o “social”*. Disponível em: [http://www.ilo.org/public/portugue/region/ampro/brasil/hst\\_pgemp/downloads/sachs\\_td\\_ponte.doc](http://www.ilo.org/public/portugue/region/ampro/brasil/hst_pgemp/downloads/sachs_td_ponte.doc), 2004. Acessado em 10 de março.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *A crítica da razão indolente. Contra o desperdício da experiência*. São Paulo: Cortez, 2002.

\_\_\_\_\_. (Org.). *Conhecimento Prudente para uma Vida Decente: “Um Discurso sobre as Ciências” Revisitado*. Porto, Afrontamento, 2004.

SANTOS, Clezio Saldanha. *Introdução à Gestão Pública*. São Paulo: Atlas, 2006.

SARRIA ICAZA, Ana Mercedes. Economía solidaria, prácticas cooperativas y desarrollo local en el sur de Brasil. *Revista CIRIEC-Espanha - Temática Cooperativismo en Iberoamérica*, n. 43, p. 41-59, 2002.

SCHEIN, Edgar. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992.

\_\_\_\_\_. Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, n.41, v. 2, 1996. p.229-241.

SENGE, Peter. *A dança das mudanças: Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campos, 1999, 676p.

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

SILVA, Edith Selligmann. *Desgaste mental no trabalho dominado*. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1994.

SILVA, Gabriela Scur; VINHAS, Ana Paula. *A Economia Solidária como Alternativa ao Desenvolvimento Econômico*. Disponível em: [www.anpad.org.br/enanpad2003-trabs-apres-pop-i.html](http://www.anpad.org.br/enanpad2003-trabs-apres-pop-i.html). Acessado em dezembro de 2004.

SINGER, Paul. *Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas*. São Paulo, Contexto, 2001.

\_\_\_\_\_. *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

\_\_\_\_\_. A economia solidária no governo federal. *Mercado de trabalho*, n. 24, IPEA, ago. 2004.

SPINK, Mary Jane. The concept of social representations in social psychology. *Cad. Saúde Pública*, 1993, vol.9, n.3, p.300-308.

\_\_\_\_\_. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. In: *Textos em representações sociais*. GUARESCHI, Pedrinho e JOVCHELOVITCH, Sandra (Orgs). Petrópolis. Vozes, 1994.

\_\_\_\_\_. *O Conhecimento no Cotidiano: as representações Sociais na Perspectiva da Psicologia Social*. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

THOMPSON, John B. *Ideologia e cultura moderna. Teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Petrópolis: Vozes, 2002.

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

TRAGTENBERG, Maurício. *Reflexões sobre o Socialismo*. São Paulo, Moderna, 1986.

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

VERONESE, Marília Veríssimo. *A psicologia na transição paradigmática: um estudo sobre o trabalho na economia solidária*. Tese de doutorado em psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil, 2004.

\_\_\_\_\_. Análise de um empreendimento de economia solidária sob a ótica da sociologia das ausências e das emergências. *Ciências sociais Unisinos*, São Leopoldo, v. 41, n. 2, p. 89-99, 2005.

VERONESE, Marília Veríssimo ; GUARESCHI, Pedrinho Arcides . Possibilidades solidárias e emancipatórias do trabalho: campo fértil para a prática da psicologia social crítica. *Psicologia & Sociedade*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 58-69, 2005.

VERONESE, Marília Veríssimo. *Psicologia social e economia solidária*. São Paulo: Idéias & Letras, 2007.