

XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires, 2009.

# **Lógicas de solidariedade promotoras da liderança solidária compartilhada.**

Robinson Henrique Scholz.

Cita:

Robinson Henrique Scholz (2009). *Lógicas de solidariedade promotoras da liderança solidária compartilhada. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-062/1448>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# **Lógicas de solidariedade promotoras da liderança solidária compartilhada**

**Robinson Henrique Scholz**  
UNISINOS  
robinsonscholz@hotmail.com

## **Resumo**

Este artigo tem como tema central a questão da liderança, compreendendo o fenômeno por meio das lógicas de solidariedade no contexto da economia solidária, buscando esta compreensão por meio de um estudo de casos múltiplos, realizado junto a três empreendimentos econômicos solidários em três segmentos de atuação diferenciados na

cidade de São Leopoldo/RS. Os conceitos de economia solidária e de liderança são abordados no artigo sob a perspectiva sociológica, e os dados foram coletados com base na observação, análise de *corpus* documental e entrevistas semiestruturadas. Para a análise dos dados foi utilizada a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). As conclusões apontam para a complexidade e as contradições das lógicas de solidariedade existentes entre os atores sociais e a sua importância no contexto dos empreendimentos, tentando o fortalecimento das permutas sociais com vistas ao crescimento do indivíduo por meio da aprendizagem coletiva e cooperativa, possibilitando a prática da liderança solidária compartilhada.

## **Introdução**

As formas de gestão e organização da vida em sociedade são cotidianamente produzidas em diversos cenários e contextos socioeconômicos. Nestes espaços institucionalizados, identificam-se variadas formas de relações sociais entre os indivíduos envolvidos em cada esfera organizacional, cuja forma de condução política e social diferencia-se de uma instituição para outra. A busca de novos conhecimentos relacionados à liderança e suas consequências em um determinado contexto instiga a delimitar o campo de análise de forma que se possa compreender a práxis da liderança em maior profundidade no contexto do trabalho associativo e cooperativo.

Para isto, o tema é abordado no âmbito dos empreendimentos econômicos solidários (EES), sendo que a reflexão empreendida é de que a autogestão é uma forma autônoma de trabalho e as atividades que dela decorrem estão em constante movimento, ora na produção, ora nas decisões estratégicas do EES. Outro ponto pertinente de análise é a necessidade da formação e da capacitação dos líderes e liderados, para que não permaneçam nas relações paternalistas e entrem na lógica de protagonistas do EES. À luz dos princípios norteadores da economia solidária, compreende-se que não há como participar de todas as ações – desde a produção até a gestão – ao mesmo tempo. Parte-se do princípio que os trabalhadores associados poderão desenvolver e aprender competências necessárias à prática da liderança solidária compartilhada. Tal processo,

contudo, certamente será difícil e não livre de conflitos. Com base nesta reflexão, busca-se entender como se configuram as lógicas de solidariedade no interior dos EES e como é possível compreender as representações e as práticas efetivas da liderança.

### **Liderança e o relacionamento social**

Para iniciarmos as discussões pertinentes às relações sociais desenvolvidas pelos indivíduos e as dinâmicas de grupos nos quais eles se constituem como cidadãos, partimos dos conceitos de Moscovici (1991) que discute o consenso, fator fundamental para associação, o agir em comum acordo e as tomadas de decisões em um determinado grupo social. Sob este prisma, a confiança e o desenvolvimento interpessoal são requisitos para a formação de relações e associações voluntárias, sendo essencial para a ativação política de cidadãos (SENGE, 2004). Contribuindo, a liderança é compreendida como um atributo do coletivo, produzido por um imaginário simbólico de um determinado grupo social, uma espécie de idealização, um espírito da coletividade que faz compreender a melhor direção a ser seguida naquele momento histórico (GRAMSCI, 2004, GARDNER, 1996; KERNBERG, 2000). Kernberg (2000) alerta para o fato de que seguir cegamente o líder idealizado reconstitui uma espécie de identidade por identificação com o líder, protegendo o indivíduo da agressão intragrupal por meio desta identidade comum e pela projeção compartilhada da agressão sobre inimigos externos, gratificando as necessidades de dependência mediante a submissão ao líder, mas nem sempre o resultado será favorável, democrático ou positivo, caracterizando uma situação de risco.

Evidentemente que a vida coletiva, em sociedade, em grupos, pressupõe a resolução de algumas intempéries fundamentais levantadas pela nossa coexistência, problemas que se não resolvidos e direcionados a ação individual e/ou coletiva, podem pôr em risco a existência individual de cada pessoa envolvida (BAJOIT, 2006). Assim, cada indivíduo é pressionado pelos outros a tomar decisões que possam resolver os problemas da vida coletiva e, assim, pode-se dizer que mesmo que algumas pessoas tenham resoluções efetivas, os líderes acabam sendo os detentores do poder de decisão final. Corroborando com este entendimento, os indivíduos estão sempre presentes em, no mínimo, um grupo

social. As histórias e narrativas dos grupos são fundamentais para a coesão das pessoas envolvidas, pelo fato de que, através do histórico de vida, elas exprimem o sentido de identidade e pertencimento ao grupo em que estão envolvidos. Mais um ponto fundamental do líder é o de promover essas as narrativas históricas do grupo social e a sua legitimação.

Lewin (1978) interpreta em seus estudos que os indivíduos podem fazer parte de variados grupos sociais, mas a causa da dificuldade não é pertencer a muitos grupos, e sim a incerteza de pertencer ou não. Analisando esta situação, há grupos privilegiados, legitimados e reconhecidos pela sociedade, cujo acesso é facilitado e há movimento ativo pelos indivíduos e redes de parceiros. Por outro lado, há grupos desprivilegiados, que estão na fronteira da marginalização, a ponto de não serem reconhecidos pela sociedade e tampouco pelos próprios integrantes do grupo. Esta incerteza de estar ou não inserido em um grupo privilegiado ou desprivilegiado é que remete ao indivíduo permanecer entre um e outro, em transição, o que ocasiona desgaste individual e desfortalecimento dos grupos. Pode-se relacionar essa discussão com os EES, pois são grupos de geração de trabalho e renda em constante modificação, com consideráveis índices de rotatividade e que, por ser uma proposta de organização do trabalho ainda recente, há uma resistência ao ingresso e o compromisso das pessoas nestes espaços.

Em relação ao compromisso, Bajoit (2006, p. 235) orienta que cada indivíduo, estando em constante processo de (re)constituição, assume perante si mesmo compromissos identitários: “tem uma certa ideia daquilo que é e do que queria vir a ser e daquilo que acredita dever fazer para isso”. Para a realização desses acordos, cada um precisa do(s) outro(s), ou seja, deve-se entrar em relações sociais com eles, participando de trocas, permutas e de laços sociais. Logo, cada indivíduo estabelece lógicas de ação com os outros, imbuído de obter a sua identidade pessoal com, contra, apesar de, em virtude de, e entre eles. Este processo contribui na construção do ator social, estando ele comprometido nas lógicas de ação por ele estabelecida na relação com o(s) outro(s).

Bajoit (2006) teoriza que na *solidariedade afetiva*, a troca é muito mais subjetiva, e os indivíduos efetuam suas relações de compromisso de forma expressiva; dão afeto e o recebem em troca, para a realização da sua identidade pessoal. Quando as trocas são materiais ou instrumentais, os indivíduos realizam a *solidariedade contratual*, que obedece a uma relação objetiva e muito menos subjetiva. Quando as coisas que estão em troca, em relação, são de qualidade subjetiva, temos a lógica expressiva, cujo interesse está na necessidade de desenvolvê-las por meio de grupos, fundindo a identidade pessoal com a dos outros, que, juntos, fornecem qualidades que não haveriam se estivessem sozinhos, gerando a denominada *solidariedade fusional*. Em contrapartida, quando uma identidade pessoal passa a ter força e segurança somando-se com as de outros, criando um grupo forte, denomina-se de *solidariedade serial*. Em suma, estas quatro lógicas de solidariedade expressam a necessidade de articulação com os outros na realização de suas identidades pessoais, os quais, sozinhos, não teriam condições de se efetivarem.

### **Caminhos metodológicos da pesquisa**

Esta investigação parte de uma pesquisa de estudo de casos múltiplos; de abordagem qualitativa, tendo como campo empírico de investigação três empreendimentos de diferentes ramos de atuação, localizados no Brasil, na cidade de São Leopoldo/RS, aproximadamente a quarenta quilômetros da capital Porto Alegre.

A investigação foi realizada na Associação Reciclar<sup>i</sup>, uma associação de reciclagem composta por 25 associados atuantes na triagem dos resíduos sólidos; no Grupo Corte e Vida, um grupo informal composto por 07 associados atuantes na área do artesanato e da costura; e na Cooperativa Metal, uma cooperativa metalúrgica autogestionada, constituída por 32 associados que reuniram-se para desenvolver um trabalho coletivo após perderem seus empregos em 2002, quando a empresa para a qual trabalhavam pediu a falência.

Os empreendimentos fazem parte do Mapeamento da Economia Solidária, realizado pela Secretaria Nacional de Economia Solidária, vinculada ao Ministério do

---

<sup>i</sup> Nomes fictícios dados aos EES para preservar a identidade de cada empreendimento.

Trabalho e Emprego do Brasil e seus dados estão tabulados no Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES)<sup>ii</sup>, o que valida a aplicação deste estudo nos EES investigados.

Na pesquisa realizada, o *corpus*<sup>iii</sup> de dados tem a soma de 20 entrevistas semi-estruturadas com os sujeitos da pesquisa somando mais de 200 páginas de entrevistas decupadas e digitadas, 12 observações de campo registradas após as visitas realizadas e documentos dos empreendimentos (BAUER E AARTS, 2002).

O *corpus* de dados foi analisado com base no método do Discurso do Sujeito Coletivo – DSC. Trata-se de uma técnica que busca dar conta da discursividade, que é um traço essencial do pensamento coletivo. Assim, o DSC é uma “estratégia metodológica que, utilizando uma estratégia discursiva, visa tornar mais clara uma dada representação social, bem como o conjunto das representações que conforma um dado imaginário” (LEFÈVRE e LEFÈVRE, 2005, p. 19).

No subcapítulo a seguir, são apresentados os resultados da pesquisa, ilustrando qualitativamente as lógicas de solidariedade presentes nos EES investigados, lógicas estas que permitem uma reflexão e visualização sobre a liderança solidária compartilhada.

### **As lógicas de solidariedade e liderança solidária compartilhada**

Entende-se que os indivíduos, ao se associarem a um EES, necessitam atingir objetivos individuais que permeiam todo o processo; mas que no seu início, consideram ser apenas mais um espaço de trabalho que possui características dos arranjos empresariais já vivenciados. Com base nesse entendimento, o indivíduo cria permutas contraditórias, não aceitando diretamente que nos espaços de atuação da economia solidária exista a possibilidade de outro arranjo organizacional e, por isso, há o processo de explicitação em

---

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

<sup>iii</sup> O conceito de corpus é definido como “uma coleção finita de materiais, determinada de antemão pelo analista com (inevitável) arbitrariedade e com a qual ele irá trabalhar, o que acentua a natureza proposital da seleção, não apenas de textos, mas também de qualquer material com funções simbólicas” (BAUER e GASKELL, 2002, p. 44-45).

duas vias: o novo associado coloca para o grupo o que pretende e o grupo explica o que precisa do indivíduo, bem como esclarece a dinâmica de trabalho do EES. O novo integrante se associa ao grupo porque já conhece alguém de dentro do EES, articulando, em primeira instância, a solidariedade afetiva para com o grupo. Em referência às lideranças, ele possui o entendimento de que o empreendimento é uma empresa e que deve estar subordinado a uma pessoa que ordenará suas atividades e exercerá coerção sobre ele, compreendendo, nesta primeira etapa, como sendo uma liderança tradicional weberiana.

Com o processo formativo de condução das atividades e da elaboração das permutas sociais, o indivíduo passa a competir com os seus pares dentro do EES, ainda enraizado aos modelos mentais do mercado capitalista, promovendo permutas competitivas no seio do EES. Essas permutas não são as únicas que surgem, pois o indivíduo sofre influência dos processos de complexificação do grupo, suas atividades são reforçadas e suas competências testadas, conforme o grau de evolução do empreendimento. Nesta esteira relacional do trabalho, emerge a solidariedade contratual, no sentido de verificar as atividades concretas realizadas, tendendo à objetividade da permuta, cujo cunho econômico está em voga. A presença da produtividade faz com que os sujeitos superem a etapa anterior, baseada no solidarismo e na agregação de um novo associado que necessita construir sua identidade pessoal por meio de atividades laborais e sociais. As regras e normatizações ganham força devido a complexidade do trabalho e do relacionamento social. O indivíduo tende a se esforçar mais, a aprender mais sobre o grupo e sobre a cultura de trabalho dele. Nesta etapa, a liderança passa a ser entendida por ele como sendo uma liderança racional-legal, cujo poder e autoridade estão em quem direciona o grupo, regula as atividades e ocupa uma posição de comando e controle (por exemplo, coordenador, presidente, tesoureiro, conselheiro, etc.). A liderança também sofre esse processo evolutivo e pedagógico, estando ela sempre sendo testada e avaliada pelos indivíduos, conforme as complexidades do trabalho que permeiam o EES.

Superada a segunda fase evolutiva dentro do empreendimento, o indivíduo continua aprendendo coisas novas sobre a dinâmica do grupo social e tende a estabelecer novas permutas com os seus pares de trabalho. As permutas conflituais ganham espaço

entre os atores sociais, no sentido de promover a cooperação entre eles, estabelecendo laços sociais que possibilitem a solidariedade fusional no EES. Uma vez que a aprendizagem para o trabalho autogestionário está sendo aprimorada e provocando rupturas com os paradigmas empresariais anteriores, dá-se espaço aos novos modelos mentais, embasados nos princípios da economia solidária. Como o indivíduo atinge este nível de abstração e entendimento da realidade a qual está inserido? Por meio do processo de escalada que instiga os atores a permanecerem nas permutas sociais já estabelecidas e busquem novas permutas com os associados. Nesta fase, a aprendizagem para o trabalho coletivo é de extrema complexidade, demandando alto nível de esforço dos atores sociais e a busca do comprometimento socioeconômico para com o grupo. A liderança, nesta fase, já recebe outro entendimento, percebendo que as anteriores não têm mais espaço de permanência, muito menos de continuidade. Denominamos esta fase *liderança solidária* devido ao fato de que os atores sociais já percebem com outro discernimento a proposta do trabalho coletivo, das suas responsabilidades e da necessidade de participação nas instâncias estratégicas do empreendimento.

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

Vencido mais este processo de enriquecimento formativo, o indivíduo atinge um alto patamar evolutivo com base na aprendizagem das três etapas anteriores. Relacionando-se com mais esmero no empreendimento e com suas permutas sociais fortalecidas e mantidas, os atores sociais promovem as permutas complementares, que se validam das competências dos indivíduos e da cooperação dos mesmos para melhor alcançar as finalidades do grupo. Nesta etapa, os indivíduos tendem a possuir maiores competências para o trabalho coletivo e autogestionário, além de já terem aprendido a racionalidade da economia solidária e promoverem a solidariedade serial, obtendo mais força e segurança

com a união de atores sociais engajados em atingir objetivos e finalidades coletivas. Se estivessem sozinhos, talvez não o conseguissem. Entende-se que nesta etapa há o processo de avaliação dos indivíduos; pois uma vez que já se conhecem melhor, tiveram processos de aprendizagem para o trabalho coletivo e autogestionário, aprenderam a conhecer as condutas do outro e a comunicação passa a ser melhor efetivada entre os associados. Outrossim, eles aprendem conjuntamente os processos de trabalho produtivo e estratégico, engajam-se na proposta do EES e difundem as informações e os conhecimentos inerentes ao grupo entre os associados. Ocorre, então, a emergência da *liderança solidária compartilhada* que irá (re)distribuir constantemente as responsabilidades dentro do grupo, descentralizando o poder em níveis homogêneos e horizontais, cuja lógica é a de que cada indivíduo possa ter as competências necessárias para a liderança, colocando-as em prática, uma vez que os indivíduos são donos-sócios-usuários do empreendimento.

Por fim, atingida esta possibilidade, a ação coletiva é alcançada e os associados assimilam os traços socioculturais por eles mesmos, mobilizando os atores sociais para o alcance das finalidades coletivas do grupo e arquitetando a identidade coletiva do EES. Na ocorrência da interação das lideranças solidárias compartilhadas, este processo torna-se fortalecido e possível de ser praticado, além de conduzir os novos associados ao mesmo processo pelos quais passaram, desenvolvendo mecanismos pedagógicos de apropriação cultural e organizacional e valorizando o solidarismo e o empreendedorismo necessários ao EES.

O entendimento em profundidade das complexidades inerentes ao processo é a forma mais apropriada de condução das atividades sociais e econômicas nos EES, salientando que este processo é constante e não-linear, uma vez que os indivíduos podem não evoluir cronologicamente em cada etapa, podendo regredir, ascender novamente na escala de evolução, estagnar-se ou pular etapas, dependendo do nível de competências e de aprendizado que possuem ou do nível de comprometimento em *apreender* os processos socioculturais do EES.

Sugere-se o exercício de autoconhecimento e autoreflexão pelos indivíduos em torno das relações sociais e de trabalho executadas. Este exercício permite a constante dinâmica de avaliação e apropriação cultural, uma vez que as racionalidades em torno da economia solidária são diferenciadas para cada um dos envolvidos e possíveis de evolução no contexto.

## Referências Bibliográficas

- BAJOIT, Guy. **Tudo muda:** proposta teórica e análise de mudança sociocultural nas sociedades ocidentais contemporâneas. Ijuí: Ed. Ijuí, 2006.
- BAUER, Martin; AARTS, Bas. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In. BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som.** Petrópolis: Vozes, 2002. p.39-63.
- GRAMSCI, Antonio. **Escritos políticos.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.
- GARDNER, Howard. **Mentes que lideram:** uma anatomia da liderança. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1996.
- KERNBERG, Otto. **Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- LEFÈVRE, Fernando; LEFÈVRE, Ana Maria Cavalcanti. Princípios básicos e conceitos fundamentais do discurso do sujeito coletivo. In: LEFÈVRE, Fernando; LEFÈVRE, Ana Maria Cavalcanti; TEIXEIRA, Jorge Juarez Vieira. **O discurso do sujeito coletivo:** uma nova abordagem metodológica em pesquisa qualitativa. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2005. p.13-35.
- LEWIN, Kurt. **Problemas de dinâmica de grupos.** São Paulo: Cultrix, 1978
- MOSCOVICI, Serge; DOISE, Willem. **Dissensões e consenso:** uma teoria geral das decisões coletivas. Lisboa: Livros Horizonte, 1991.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização de aprendizagem. 17. ed. São Paulo: Best Seller, 2004.