

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS  
NÍVEL DOUTORADO

Robinson Henrique Scholz

**“SE TEM QUE RESOLVER, PENSAMOS JUNTOS E COLOCAMOS EM AÇÃO”:  
ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA  
SOLIDÁRIA COMPARTILHADA**

São Leopoldo

2017

Robinson Henrique Scholz

**“SE TEM QUE RESOLVER, PENSAMOS JUNTOS E COLOCAMOS EM AÇÃO”:  
ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA  
SOLIDÁRIA COMPARTILHADA**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Sociais pelo Programa de Pós Graduação em Ciências Sociais, Área de Concentração Políticas e Práticas Sociais, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marília Veríssimo Veronese

São Leopoldo

2017

**Dedico esta tese:**

*a todos/as que acreditam na economia solidária;  
à minha mãe Nilse e ao meu irmão Roberto, pelo amor e apoio.*

## **Agradecimentos**

**À minha família,**  
*por ter sempre me apoiado em meus estudos;*

**À minha amiga e orientadora Marília Veríssimo Veronese,**  
*que ao longo dos anos soube, com sua sabedoria, me guiar  
durante a estruturação desta tese;*

**Aos meus ilustres amigos Célia e Gustavo,**  
*que sempre estiveram presentes em inúmeros momentos: antes, durante  
o período da pesquisa, e certamente para a vida toda;*

**Aos colegas da Incubadora de Empreendimentos Solidários, do  
Unilasalle Canoas,**  
*que contribuíram com o seu apoio no desenvolvimento desta pesquisa;*

**Aos trabalhadores/as da COOPERCAN,**  
*pela disposição e paciência em permitir a realização desta pesquisa.*

**À equipe do Programa de Pós Graduação em Ciências Sociais da  
Unisinos, dos funcionários aos professores,**  
*em especial à Maristela Simon;*

**Aos professores da banca de defesa da tese,  
Dr. José Odelso Schneider, Dr. José Luiz Bica de Mélo, Dra. Maria de  
Lourdes Borges e Dra. Eliana Perez Gonçalves de Moura,**  
*pela disponibilidade na leitura atenta e contribuições na  
banca de defesa da tese;*

**À CAPES**  
*por ter acreditado na pesquisa e tê-la financiado;*

**À Dra. Maria de Lourdes Borges,**  
*por ter me apresentado à teoria da estratégia como prática,  
e pelos ricos momentos de parcerias em projetos e estudos coletivos.*

**Agradeço de coração!**

## **Gratidão**

*Há pessoas que nos falam  
e nem as escutamos.*

*Há pessoas que nos ferem  
e nem cicatrizes deixam.*

*Mas há pessoas que simplesmente  
aparecem em nossas vidas  
e nos marcam para sempre.*

*Cecília Meireles.*

## RESUMO

O esforço analítico em foco na tese é o processo de desenvolvimento da estratégia como prática, bem como o fenômeno da liderança solidária compartilhada, no contexto da economia solidária. Assim, esta tese tem como objetivo central analisar a estratégia como prática e a sua relação com a liderança solidária compartilhada desempenhada entre os sujeitos dos empreendimentos econômicos solidários, associados a uma central de cooperativas atuante no campo da reciclagem de resíduos sólidos urbanos. O método é orientado pela perspectiva etnográfica, objetivando a descrição densa dos dados coletados por meio de 15 entrevistas semiestruturadas com os coordenadores da central, 48 diários de campo realizados por meio da observação participante e análise do *corpus* documental de 27 documentos coletados. O período de realização da pesquisa foi de março de 2013 a julho de 2015. Os resultados apontam para um sistema complexo de relações sociais implicados pelos conflitos internos e externos ao grupo e que materializam processos de busca por consensos. Esses processos acontecem no espaço gerencial da central, permitindo que a estratégia como prática ocorra e contribua com o desenvolvimento da liderança solidária compartilhada, descentralizando as atividades e projetando o alcance dos resultados do empreendimento.

**Palavras-chave:** Economia solidária. Estratégia como prática. Liderança solidária compartilhada. Vínculos sociais.

## ABSTRACT

The analytical effort focused on the thesis is the process of developing strategy as a practice, as well as the phenomenon of shared solidarity leadership, in the context of solidarity economy. Thus, this thesis aims to analyze the strategy as a practice and its relationship with shared solidarity leadership developed among the subjects of solidarity economic enterprises associated to a cooperative center, which acts in the field of urban solid waste recycling. The method is guided by the ethnographic perspective, aiming at describing the data collected through 15 semi-structured interviews with the coordinators of the center, 48 field research journals made through participant observation and the documentary corpus analysis of 27 collected documents. The research period was from March 2013 to July 2015. The results point to a complex system of social relations implied by the group's internal and external conflicts that materialize processes of search for consensuses. These processes take place in the central management space, allowing the strategy as a practice to occur and contributing to the development of shared solidarity leadership, decentralizing the activities and projecting the achievement of the results of the enterprise.

**Key words:** Solidarity economy. Strategy as practice. Shared solidarity leadership. Social bonds.

## **LISTA DE FIGURAS**

- Figura 01** – Mapa conceitual: economia solidária e vínculos sociais ..... 21
- Figura 02** – Mapa conceitual: estratégia como prática e liderança solidária compartilhada... 43
- Figura 03** – Liderança solidária compartilhada por meio da estratégia como prática..... 158



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 O OBJETO DA PESQUISA .....</b>	<b>12</b>
<b>3 OBJETIVOS .....</b>	<b>18</b>
3.1 OBJETIVO GERAL.....	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
<b>4 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>19</b>
<b>5 ECONOMIA SOLIDÁRIA E VÍNCULOS SOCIAIS .....</b>	<b>21</b>
<b>6 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E LIDERANÇA .....</b>	<b>42</b>
<b>7 PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>59</b>
7.1 APROXIMAÇÃO AO CAMPO DE PESQUISA.....	64
<b>8 ANÁLISES DOS <i>CORPORA</i> DE DADOS .....</b>	<b>76</b>
8.1 VÍNCULOS SOCIAIS NO CONTEXTO DA COOPERCAN .....	76
8.2 LIDERANÇA SOLIDÁRIA COMPARTILHADA NO SEIO DA COOPERCAN.....	101
8.3 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA NA COOPERCAN.....	126
<b>9 DOS RESULTADOS AO DIÁLOGO ABERTO.....</b>	<b>153</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>163</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Esta tese busca uma apropriação teórica e empírica no que compete à investigação sobre a estratégia como prática adotada por lideranças em cooperativas de catadores de materiais recicláveis atuantes na cidade de Canoas, na Região Metropolitana de Porto Alegre, RS, Brasil. O objeto empírico da investigação é a COOPERCAN – Central das Cooperativas de Materiais Recicláveis de Canoas, a qual é composta por 05 cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos pós-consumo.

O aprofundamento dos conceitos – e das práticas – sobre líderes, liderados e liderança, fenômeno social de grande importância nas instituições e organizações sociais, instiga a compreender como ocorrem as estratégias como práticas adotadas pelos líderes de empreendimentos econômicos solidários (EES) no contexto da economia solidária. Buscou-se, durante a realização dessa pesquisa, compreender como essas estratégias potencializam a dinâmica dos empreendimentos atuantes no campo da reciclagem de resíduos sólidos urbanos a constituírem mecanismos de cooperação para o trabalho compartilhado.

Como base nesta compreensão, buscou-se a investigação e análise das potencialidades que a estratégia como prática pode promover à liderança solidária compartilhada no campo da economia solidária, bem como a ampliação das práticas sociais destes empreendimentos nos diversos contextos em que se relacionam, desenvolvendo-as. Para a compreensão teórica do conceito, Wilson e Jarzabkowski (2004, p. 13) definem que a estratégia como prática “[...] procura explicar, recorrendo a diversos recursos teóricos sociais, como atores estratégicos capazes e instruídos constituem e reconstituem um sistema de práticas estratégicas compartilhadas que eles também consideram como um grupo de recursos para as atividades do cotidiano para fazer estratégia”. A estratégia como prática busca compreender o processo de se fazer a estratégia por meio da relação entre insumos, processos e resultados da prática social aplicada ao desenvolvimento de uma organização (WHITTINGTON, 2007).

O campo de investigação sobre as práticas sociais no contexto do trabalho associado é campo fértil para o aprofundamento e o desenvolvimento da estratégia como prática, a partir das lógicas de ação da liderança solidária compartilhada e dos vínculos estabelecidos com os cooperados, sendo essa uma das preocupações da pesquisa. A sistematização dos resultados e

a análise crítica poderão fornecer elementos para o desenvolvimento das lideranças e de estratégias autogestionárias nos empreendimentos econômicos solidários que se articulam em redes ou centrais cooperativas.

A COOPERCAN, Central de Cooperativas de Materiais Recicláveis de Canoas, é um empreendimento econômico solidário atuante na área da reciclagem de resíduos pós-consumo, assessorada pelo Tecnosocial Unilasalle, por meio da Incubadora de Empreendimentos Solidários, um projeto de extensão universitária do Centro Universitário La Salle – Unilasalle Canoas. O pesquisador é coordenador da Incubadora, e desde 2011 possui uma trajetória de assessoria às cooperativas que compõem a Central. Este vínculo permite a aproximação necessária para o aprofundamento das questões pertinentes à pesquisa, ressaltando que no período de análise e reflexão, o estranhamento e o distanciamento do objeto foram necessários no sentido de desenvolver com criticidade o estudo.

Esta pesquisa pode contribuir na ampliação da COOPERCAN para além do trabalho da catação, triagem e comercialização, na busca de redes de cooperação para o fortalecimento da cadeia produtiva da reciclagem, intentando o beneficiamento dos resíduos, a comercialização conjunta, a construção de laços de solidariedade, dentre outros objetivos. Desta maneira, a compreensão das lógicas de solidariedade e reciprocidade, bem como o entendimento da dádiva (MAUSS, 2011), se faz coerente, pois pensar em cooperação para com o trabalho de recicladores que estão em um contexto de vulnerabilidade socioeconômica requer um exercício de trocas simbólicas que possibilitam essa integração entre os indivíduos que atuam na perspectiva do trabalho associado como fonte de geração de renda.

Contribuindo com a relevância desse estudo, Antunes (2007) apresenta que o cerne da questão do trabalho é que há um processo de precarização estrutural, no qual os capitais globais estão exigindo também o desmonte da legislação social protetora. Neste quadro, flexibilizar a legislação social do trabalho significa aumentar os mecanismos de extração do sobretrabalho, a mais-valia. A partir disso, o trabalho formal é um privilégio de poucos que se adaptam às novas regras do mercado capitalista, cuja flexibilidade de produção é exigida pelas empresas. O trabalhador passa a sentir-se excluído da sociedade em que vive, estando alienado à sua atividade ou função, antes alinhada ao modelo fordista de produção, vigente até meados de 1970-1980. Nota-se que o trabalho traz ao homem tanto uma dimensão positiva, na qual este revela os princípios da criatividade e da habilidade, para tornar-se flexível e

polivalente, como a dimensão negativa sofrida pelas transformações ocorridas neste período, desencadeando problemas subjetivos e também estruturais na sociedade.

O desemprego é provavelmente o principal fator que leva à exclusão social e econômica. Os trabalhadores excluídos da economia formal são forçados a ganhar a vida em ocupações precárias ou, após muito tempo sem trabalho, são atingidos pela exclusão, numa escala descendente entre inclusão, inclusão precária e exclusão. Desse modo, pode-se dizer que a exclusão do trabalho é mais ampla e suas vítimas estão, provavelmente, excluídas da maioria das outras redes de interação social e inseridas numa trajetória de vulnerabilização (SINGER, 2000).

Portanto, os EES se apresentam de duas formas à sociedade: a) como uma possibilidade para os trabalhadores excluídos, exigindo, a cada momento, habilidades como criatividade, perseverança e competência por parte dos trabalhadores na perspectiva de consolidar alternativas mais justas, solidárias e democráticas no âmbito do trabalho; b) como uma opção de trabalho que valoriza a comunhão entre a cooperação e formas mais justas de relação sustentável entre a produção e o consumo.

A seguir, busca-se a descrição do objeto de pesquisa, a problematização do campo investigado, bem como a apresentação da questão problema que norteia a pesquisa, seus objetivos e sua justificativa. Posteriormente, no capítulo 4, é descrito o referencial teórico sobre economia solidária e vínculos sociais. Os campos teóricos da estratégia como prática e da liderança são desenvolvidos no capítulo 5. Cabe destacar que os conceitos são apresentados e discutidos de forma articulada e não fragmentada na busca de chaves analíticas juntamente com conceitos que podem elucidar o campo de pesquisa, tais como dádiva, solidariedade, reciprocidade, desigualdades, dentre outros que contribuem à sustentação teórica. Após, é apresentado o método proposto no capítulo 6, com suas ferramentas analíticas e a contextualização do campo sociológico de investigação, pois como já defendido por Bourdieu (2008, p. 15), “não podemos capturar a lógica mais profunda do mundo social a não ser submergindo na particularidade de uma realidade empírica”. Por fim, no capítulo 7 são apresentadas as análises dos dados coletados para que, ao final, se possa iluminar a tese desenvolvida no último capítulo.

## **2 O OBJETO DA PESQUISA**

Esta pesquisa pretende dar continuidade à Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais defendida em 2009, neste mesmo Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, a qual versou sobre o estudo das lógicas de solidariedade que promovem o desenvolvimento da liderança solidária compartilhada em empreendimentos de economia solidária, em um estudo multi-casos. Este assunto, contudo, merece ser investigado em um campo empírico mais abrangente, visto que compreender as estratégias de atuação das lideranças no contexto de economia solidária é significativo para a continuidade, fortalecimento e desenvolvimento dos empreendimentos.

O estudo busca ampliar o conceito da liderança solidária compartilhada com vistas à compreensão das estratégias como práticas adotadas pelos empreendimentos investigados e sua rede de cooperação, na busca da maneira como os indivíduos trabalham as rotinas para fazer estratégia (WHITTINGTON, 1996), ou seja, a estratégia como prática. O desenvolvimento da estratégia pode ser entendido “como uma mistura de ação (animação) e direção (orientação)” (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004, p. 13), uma vez que “a ação e a animação são partes integrantes do entendimento da estratégia como prática. Assim, a estratégia como prática pode ser considerada como uma prática social” (SCHOLZ; ROSA; BORGES, 2014, p. 143), uma vez que o processo de se fazer estratégia implica em interação social entre os sujeitos, orientado para o alcance de resultados em uma organização. Dessa forma, as práticas sociais são de extrema relevância, uma vez que as estratégias adotadas pelas lideranças e cooperados podem constituir-se em resultados significativos para o êxito de uma central de empreendimentos, campo aqui em estudo.

Entende-se, potencialmente, que a emergência da liderança solidária compartilhada é que irá (re)distribuir constantemente as responsabilidades dentro do grupo, descentralizando o poder em níveis homogêneos e horizontais. É bem verdade que esse processo dá-se em patamares diversos, nos diferentes empreendimentos. A lógica aqui buscada para os grupos é a de que cada indivíduo possa ter conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a liderança, colocando-as em prática, uma vez que todos são donos-sócios-usuários do empreendimento. Claro que essa emergência é uma possibilidade, que vai efetivar-se em graus muito variáveis, mas a sua presença é claramente observável em alguns momentos.

Diante do cenário atual em que as organizações estão inseridas, percebe-se que muitas ações requerem o desenvolvimento de novas práticas organizativas que possam sustentar as mudanças requeridas pela sociedade contemporânea. Na ciência moderna, a ideia da evolução cronológica sempre esteve presente: na biologia com Darwin; na sociologia com Comte e Durkheim; na psicologia com Freud; na educação com Piaget. É como se sociedade e ser humano evoluíssem continuamente de estados primitivos para estados elaborados, melhores. Nem sempre isso ocorre desta maneira, e esse não é o melhor modelo para analisar as experiências existentes dos modelos organizacionais. A evolução acontece, mas é frequentemente não-linear, contraditória e imprevisível (JOVCHELOVITCH, 2008). Essa compreensão é fundamental para o adequado subsídio ao trabalho autogestionário, como é o caso das organizações coletivas e associativas, que possuem suas bases fundantes no campo do cooperativismo e da economia solidária (GAIGER, 2004).

Enfatiza-se a importância de pesquisas visando à compreensão das relações sociais existentes na gestão de organizações coletivas, para que, a partir destas relações, possa ser desenvolvida a construção da liderança solidária compartilhada (SCHOLZ, 2009). Este modelo de liderança dependerá do engajamento do indivíduo na ação coletiva do empreendimento; além de ele poder estar aberto para apreender novas formas de organização do trabalho – nas práticas operacionais – e na elaboração estratégica efetivada nos planejamentos a médio e longo prazo.

Nesta dialética mediada por permutas sociais e relacionais (BAJOIT, 2006), o indivíduo pode passar pelos níveis de abstração das diferenças de comando e controle, atingindo níveis desejáveis de liderança solidária compartilhada. Todavia, uma reflexão se faz presente e permeia a pesquisa: será possível identificar líderes que atuam neste perfil, em uma central que reúne cooperativas de catadores? Esta inquietação move o pesquisador na busca de elucidações teóricas e práticas que contribuam com o desenvolvimento da economia solidária.

Certamente considera-se que a liderança solidária compartilhada será variável e não homogênea de um indivíduo ao outro, porém, se o associado estiver engajado e disposto a aprender coletivamente, tende a ser líder solidário, compartilhando responsabilidades com os demais membros da organização coletiva. Salienta-se que o perfil da liderança solidária compartilhada vai ao encontro de práticas de “como se desenvolveria uma forma especial de conduta humana, se o fizesse com todo o rigor com respeito ao fim, sem perturbação alguma

de erros e efeitos e de sua orientação unívoca para um só fim” (RAMOS, 2006, p. 270). Em outras palavras, demanda ora da liberdade, ora da obrigação em estabelecer vínculos sociais (MAUSS, 2011) que podem permitir a tessitura social que permita a construção de coletivos de trabalho cooperativos, e estes produzam a geração de trabalho e renda por meio das práticas de economia solidária.

Os empreendimentos de economia solidária, em sua grande maioria, emergem da necessidade de sobrevivência dos sujeitos que vivem nas camadas empobrecidas da sociedade e que, por condições infortúnias de trabalho, acabam marginalizados em contextos periféricos rudimentares – as chamadas favelas – e desprovidos de trabalho formal. Trabalho, condição de venda da força de trabalho preconizada pelo liberalismo (POLANYI, 2012) e fonte de renda de milhares de cidadãos, torna-se objeto de disputa nas camadas mais vulneráveis, uma vez que o mercado seleciona os mais qualificados e aptos para desenvolver as atividades contratadas. Nesse cenário é que as investigações sobre as práticas organizativas e seus modelos de gestão que impulsionam os empreendimentos econômicos solidários se fazem necessários, ou seja, o aprofundamento do debate em torno da gestão e da liderança destes formatos organizativos.

Para isso, aliar a inovação estratégica (CHESBROUGH, 2011) a partir da concepção aberta de gestão de processos administrativos, tanto internos como externos, é o desafio latente para as tomadas de decisão nos mais variados níveis da gestão. No que tange às práticas de liderança em empreendimentos coletivos de trabalho, que atuam na lógica do cooperativismo e da economia solidária, os processos de gestão partem da concepção democrática, ou seja, da autogestão (ALBUQUERQUE, 2003). A autogestão, quando realizada no seio das organizações, é entendida quando “os participantes estão dispostos a discutir em grupo sem que isso lhes crie um incômodo maior, pois o tempo do debate insere-se no período de trabalho” (MOTHÉ, 2009, p. 31). Este autor defende o espaço de reuniões deliberativas, chamadas de assembleias, como sendo o espaço do exercício da democracia e da participação no desenvolvimento de uma agenda coletiva e sistematicamente organizada pelos próprios agentes. As práticas autogestionárias implicam em um processo coletivo e democrático para as tomadas de decisão dentro de um modelo organizacional; nunca livre de tensões e contradições. Este processo é uma construção cotidiana dos atores sociais nela engajados.

Potencializar pesquisas, análises, ações e práticas focadas ao desenvolvimento social dos sujeitos trabalhadores imersos nas camadas marginais da sociedade requer um estudo aprofundado nesse campo relacional e de disputas, aqui voltados aos espaços coletivos de trabalho de catadores, os quais materializam suas práticas de liderança em grupos informais, associações e cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos urbanos. Há um entendimento que “as formas de organização da economia solidária são associações de pessoas que buscam objetivos em comum, percebe-se que o trabalho autogestionário tende a ser um dispositivo de compreensão sobre como se gerenciam e se constituem tais coletivos de trabalho” (VERONESE; SCHOLZ, 2013, p. 48).

Com isto, a proposta aqui defendida é aplicável na COOPERCAN, bem como serve de modelo para outros grupos de economia solidária, desde que sejam observáveis, primeiramente, as permutas sociais que os indivíduos estabelecem e as solidariedades que estão presentes na teia social. Tendo esta análise em mente, salientam-se como os grupos promovem espaços de aprendizagem coletiva e cooperativa para, aí sim, estabelecer modelos pedagógicos que possibilitem a apropriação da liderança solidária compartilhada. Estes modelos necessitam estar em constante aplicação, uma vez que é um processo longo, não linear e que demanda esforços para a sua eficácia. Havendo estímulo por parte dos atores sociais já envolvidos com o grupo e o interesse dos novos associados, o processo é mais bem aplicado e conduzido.

A compreensão da necessidade de uma liderança adequada para com o campo da economia solidária é de suma importância para ampliar a atuação de um empreendimento de forma individualizada para organismos mais complexos, como o caso de uma central de cooperativas. Entende-se a questão do pensamento complexo como “[...] parte de fenômenos ao mesmo tempo complementares, concorrentes e antagonistas, [que] respeita as coerências diversas que se unem em dialógicas e polilógicas e, com isso, enfrenta a contradição por várias vias” (MORIN, 2000, p. 387). Sem falar na era do trabalho flexível, que exige trabalhadores em rede capazes de manterem uma alta gama de relações de trabalho (DUPAS, 2001), sejam elas isoladas na vida cotidiana do trabalho associado, seja ela na complexidade de uma articulação mais ampla na intercooperação. A participação na vida associativa potencializa cada indivíduo ao aprendizado de tomadas de decisão em âmbito coletivo, assumindo responsabilidades impostas por cada associado ou pelo coletivo, como convívio social, laços de solidariedade e cooperação entre os associados.



Na participação efetiva nestes modelos de associação, Dupas (2001, p. 220) defende a ideia de que é preciso “incentivar de todas as maneiras formas de associação que permitam um contínuo treinamento para o exercício de uma política democrática ativa e gerem instrumentos de equilíbrio de poder e solidariedade local”. Essa compreensão pode auxiliar no desenvolvimento dos estudos sobre o trabalho associado em estruturas cooperativas de segundo grau no contexto da economia solidária, uma vez que as práticas políticas de relações que se estabelecem entre os atores envolvidos se fazem necessárias.

Assim, pode-se afirmar a necessidade de estudos frente ao campo de investigação desta pesquisa, a COOPERCAN – Central de Cooperativas de Materiais Recicláveis de Canoas, uma sociedade civil sem fins lucrativos, de duração indeterminada, fundada aos 19 dias do mês de junho de dois mil e doze. É formalizada legalmente, tendo seu registro no CNPJ sob o número 17.443.834/0001-74. Em seu Estatuto Social constam os seguintes princípios:

- I – autogestão;
- II – autonomia frente ao Estado e aos partidos políticos;
- III – democracia interna;
- IV – solidariedade;
- V – respeito ao meio ambiente;
- VI – equidade nas relações de gênero.

A COOPERCAN foi composta por 04 Cooperativas: COOPCAMATE, COOARLAS, COOPERMAG e Renascer, as quais são descritas no capítulo sobre o método. Representantes destas cooperativas de Canoas se reúnem semanalmente na sala de reuniões do Tecnosocial no Unilasalle para avaliar e discutir a gestão da central. Estas cooperativas localizam-se nos bairros Guajuviras, Estância Velha, Mathias Velho e Mato Grande, abrangendo 100 pessoas aproximadamente. Em setembro de 2013, aproximou-se informalmente à COOPERCAN a Cooperativa de Trabalho Mãos Dadas, localizada no bairro Fátima, totalizando cinco cooperativas atuando em rede. Em 15 de maio de 2014, na Assembleia Geral da COOPERCAN, a Cooperativa de Trabalho Mãos Dadas integra-se à central, no sentido de poder ampliar a rede de cooperativas de catadores e os esforços para atender à demanda da coleta e triagem de resíduos sólidos urbanos.

A COOPERCAN tem por objetivo primordial, por meio do estímulo à prática do cooperativismo como mecanismo indispensável na garantia de seus resultados, promover o

desenvolvimento das Cooperativas de Catadores, em seus aspectos tecnológicos, financeiros, de gestão, de recursos humanos, de produção e prestação de serviços, de beneficiamento, industrialização e comercialização de materiais recicláveis, e de produtos oriundos de materiais reciclados.

Faz-se importante registrar que a COOPERCAN tem como âmbito de atuação o que é próprio das Cooperativas Centrais ou Federações, que é a defesa, o apoio, e a capacitação de cooperativas de catadores com sede e atuação em Canoas e regiões, visando garantir a sobrevivência, desenvolvimento, crescimento e o fortalecimento dos catadores, bem como de seu papel econômico e social, por intermédio da geração e manutenção de postos de trabalho e da melhor distribuição de renda para os cooperados das cooperativas filiadas. Além disso, ajuda a dar maior visibilidade no mercado e na sociedade a tais tipos de cooperativas. Estas cooperativas estão organizadas em uma rede política de relacionamento, para discutir, refletir e projetar ações em conjunto, no sentido de potencializar o trabalho por eles desenvolvido. Todavia, isso não é o suficiente. A rede precisa avançar, em desafios como a cooperação para a comercialização conjunta, por exemplo, trazendo melhores indicadores econômicos, visibilidade e força política. Alguns ensaios e debates já são realizados, mas ainda faltam lideranças engajadas e que exerçam a liderança solidária compartilhada para efetivar o construção e implementação efetiva da Central. Salienta-se que o discurso para isso já existe, as reuniões semanais de lideranças ocorrem, a central está formalizada; contudo, há atravessamentos de interesses, de disputas e de entendimentos que prejudicam o desenvolvimento da COOPERCAN. Corroborando, existem cooperados que ainda não estão preparados para estes desafios, o que merece atenção, escuta, compreensão e respeito.

Frente a este diálogo relacional de ação e interação social é que se almeja focar o objeto de pesquisa, buscando a investigação empírica na COOPERCAN acerca de lacunas a serem respondidas, cujo problema de pesquisa é: *De que maneira a estratégia como prática constitui a ação da liderança solidária compartilhada entre os sujeitos dos empreendimentos econômicos solidários organizados em uma central de cooperativa, atuantes no campo da reciclagem de resíduos sólidos urbanos?*

Para se obter respostas para a questão problema, busca-se apresentar os seguintes objetivos que auxiliaram nas análises dos dados da pesquisa.

### **3 OBJETIVOS**

#### *3.1 Objetivo Geral*

Analisar a estratégia como prática e a sua relação com a liderança solidária compartilhada desempenhada entre os sujeitos dos empreendimentos econômicos solidários, associados a uma central de cooperativas atuante no campo da reciclagem de resíduos sólidos urbanos.

#### *3.2 Objetivos Específicos*

- a) Analisar os vínculos sociais que permeiam o desenvolvimento da COOPERCAN;
- b) Aprofundar teoricamente o conceito de liderança solidária compartilhada por meio das práticas desempenhadas pela COOPERCAN;
- c) Subsidiar práticas sociais desenvolvidas na COOPERCAN por meio da análise da estratégia como prática.

## 4 JUSTIFICATIVA

Neste exercício analítico proposto é que se materializa a relevância da investigação sociológica sobre o tema da liderança, vínculos e práticas sociais, dádiva e estratégia como prática na economia solidária, no sentido de buscar de forma aprofundada as estratégias de ação que emergem das práticas de liderança. Desta maneira, pode-se contribuir de forma significativa na construção de teorias e soluções para os empreendimentos econômicos solidários que atuam por meio de outras lógicas de relações econômicas, bem como priorizam sociabilidades distintas das percebidas provocadas pelo modelo neoliberal, onde o utilitarismo tem sua grande contribuição de percepção e condução das ações dos indivíduos em sociedade.

Outrossim, aprofundar as questões que estruturam e delimitam a pesquisa em um contexto de uma central de cooperativas de catadores de materiais recicláveis pode contribuir para um aprofundamento compreensivo do contexto sociológico investigado, bem como projetar luzes para outras organizações do mesmo segmento. Além disso, podem-se inferir questões e interpretações sociológicas para outros modelos organizativos, no âmbito da economia solidária e do cooperativismo, tendo em vista que a dinâmica associativa perpassa os limites das fronteiras teóricas e desafia os cientistas sociais a perceberem a realidade e interpretá-la.

Contribuindo, o desenvolvimento do estudo também se justifica no sentido de poder descrever o cotidiano do campo investigado, que traduz elementos pertinentes de análise na questão dos mecanismos de gestão, autogestão e atuação das lideranças. Ressalta-se que o desenvolvimento do conceito da liderança solidária compartilhada, nesta pesquisa, pode trazer críticas ao formato em que a COOPERCAN desempenha suas práticas, críticas estas que poderão servir aos estudos sociológicos que buscam enfatizar a relevância da economia solidária como estratégia de enfrentamento à pobreza, visto que em muitos aspectos não cabe mais tal interpretação – o será, também, discutido na pesquisa.

Outrossim, a importância de se pensar os vínculos sociais nos espaços coletivos de trabalho é significativa à liderança solidária compartilhada, no que diz respeito à confiança, à solidariedade, à reciprocidade e à dádiva. Busca-se fazer a leitura dos vínculos sociais nas práticas da central cooperativa estudada para analisar os limites da relação com a liderança

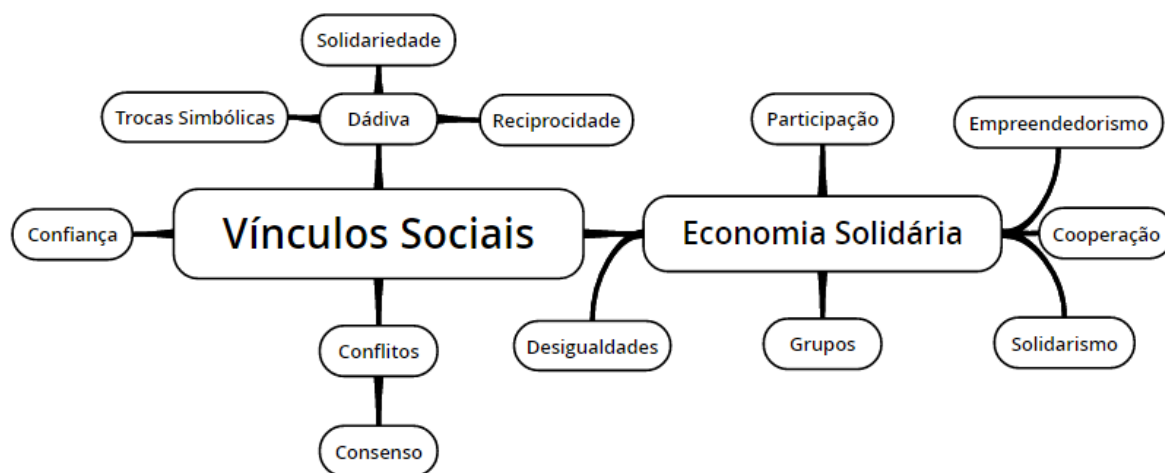
solidária compartilhada, bem como na perspectiva da estratégia como prática em seus processos organizacionais.

Importante também salientar que a crítica sobre os processos e conteúdos da estratégia como prática, aplicados ao caso em estudo, tem uma relevância significativa para emergir as contradições nas práticas sociais desempenhadas pelas lideranças. Esta pesquisa não tem a proposição de aplicação de hipóteses, tampouco a validação da economia solidária como sendo um instrumento de erradicação da pobreza no Brasil; mas objetiva, sim, questionar as práticas exercidas e elucidar as questões que limitam o desenvolvimento das cooperativas que têm como discurso a economia solidária – e a prática estratégica é que está em investigação.

## 5 ECONOMIA SOLIDÁRIA E VÍNCULOS SOCIAIS

Neste capítulo são apresentados os principais conceitos que alicerçam a pesquisa, na perspectiva de poder trazer luzes para o problema de investigação aqui proposto, iniciando com os estudos sobre a economia solidária e os vínculos sociais. Para que se possa discutir de forma apropriada essas temáticas, se optou por desenvolver um recorte teórico à luz do paradigma da dádiva, da solidariedade, da reciprocidade, da confiança, da cooperação, do grupo social e conflitos, relacionando os conceitos à economia solidária e aos vínculos sociais. Dessa forma, é possível aprofundar as teorias e construir uma revisão de literatura que atenda à interpretação dos dados sobre a dinâmica do campo empírico investigado. Contribuindo, o campo de lutas entre a economia solidária, como uma proposta de geração de trabalho e renda, baseada em valores que vão para além do econômico e garantia da inclusão social (SINGER, 2002), contra o sistema dominante vigente – o capitalismo – constitui a formulação de chaves epistemológicas quando não compreendidos nas suas elaborações e práticas do campo.

Para melhor entendimento de como se articulam os principais conceitos que sustentam este capítulo, a Figura 1 apresenta um mapa conceitual que possibilita a visualização destes na forma de um esquema. Salienta-se que os conceitos não são trabalhados na mesma intensidade e proporcionalidade, mas estão assim relacionados.



**Figura 1:** Mapa conceitual: vínculos sociais e economia solidária

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Como as formas de organização da economia solidária são associações de pessoas que buscam objetivos em comum, percebe-se que o trabalho coletivo e autogestionário tende a reflexões que permitam o entendimento de como se gerenciam e se constituem os grupos de trabalho, pois conforme os estudos de Kurt Lewin, “o pesquisador deve saber igualmente quem tomou a iniciativa da formação do grupo, quem está na origem da autoridade existente no grupo, e qual é a função ocupada pelo grupo na sociedade em que se insere” (MAILHIOT, 1991, p. 124).

O grupo tem o compartilhamento de crenças e valores que a ele são primordiais para condução de práticas conjuntas (LEWIN, 1978). Um grupo de trabalho em uma determinada organização possui uma amplitude de práticas de pessoas que estabelecem interações entre si e que contribuem para um agrupamento de concepções voltadas a valores e crenças individuais e que se vinculam com os valores e crenças do empreendimento. Essa dinâmica relacional permite que as pessoas se (re)conheçam e se identifiquem umas com as outras. A pluralidade de pessoas, com suas competências, experiências e personalidade distintas, faz com que haja uma organização coletiva que permita a esse grupo conduzir práticas sociais que se relacionam em determinado contexto organizacional (SCHOLZ, 2009). Pode-se também dizer que o grupo é uma constituição feita de pessoas para pessoas, que tem um objetivo conjunto para o alcance de algum tipo de meta ou algum tipo de resultado, que demanda interação entre esses agentes (VERONESE; SCHOLZ, 2013). Ao mesmo tempo, pode ser uma equipe de trabalho que tem objetivos organizacionais, como a prestação de um serviço, a disponibilidade de seu conhecimento em troca de uma remuneração compatível, etc.

Schneider (2005) destaca o risco de os valores sociais da cooperação em grupo serem sufocados pela preocupação exclusiva com a efetividade econômica, no crescimento das cooperativas. Tal situação representaria uma precarização das relações de trabalho, pois, em tais circunstâncias, se corre o risco da redução da participação do cooperado, sublimando sua ação efetiva a empregado, reduzindo o real sentido da cooperativa a mero registro legal. Para o autor:

Embora os objetivos econômicos sejam importantes, eles não podem constituir o objeto último, mas, sim, são meios para viabilizar objetivos mais importantes, ou seja, uma vida melhor, mais segura e mais digna, a promoção dos direitos humanos e defesa da democracia e da solidariedade [...] (SCHNEIDER, 2005, p. 78).

Nesta perspectiva, se avalia que os aprendizados no coletivo de pessoas que vivem a economia solidária representam uma ferramenta estratégica para gestão cooperativa e formação de lideranças no sentido de potencializar o aprofundamento necessário referente à construção de um ambiente adequado a uma real adesão aos princípios e valores cooperativos por parte dos cooperados, gerando vínculos sociais e reciprocidade (SABOURIN, 2011).

Para um entendimento sobre como se pode compreender a lógica da experimentação do trabalho associativo, parte-se dos estudos de Mauss (2011) sobre o paradigma da dádiva que, como a moral se faz existente nas negociações de presentes dos eventos de *Kula* realizados nas sociedades arcaicas das Ilhas Trobriand, por vezes, na retribuição se amplia a devolução da dívida anterior, fazendo com que quem doou no início, receba de volta algo mais valorativo, e desta forma, inicia-se um novo ciclo da dádiva, com a obrigação voluntária de novas trocas simbólicas, ou seja, formas de reciprocidade. Caillé (1998, p. 18) reforça que em relação à reciprocidade,

[...] as análises mais opostas àquelas que raciocinam em termos de ritual são as que veem primeiramente na dádiva, em vez da obrigação, a dimensão da liberdade, na medida em que beira a espontaneidade e a criação. A generosidade, neste caso, está do lado do engendramento e da geração.

Contudo, a dádiva é liberdade de se presentear, sem objetivar algo em troca, tanto que o doador salienta que “não foi nada” ao doar, deixando quem recebeu livre para retribuir, ou não. Assim, a obrigação entre os sujeitos diminui e desta forma, pode-se estabelecer a verdadeira dádiva por parte de quem recebeu, no ato da retribuição, caso ela ocorra.

A liberdade que se percebe aqui não se realiza na liquidação da dívida e não consiste em tornar o próprio laço mais livre, multiplicando os rituais que visam diminuir, para o outro, o peso da obrigação no seio da relação. A dádiva é um jogo constante entre liberdade e obrigação. A maior parte das características da dádiva torna-se compreensível quando se as interpreta segundo o princípio da liberdade dos atores (GODBOUT, 1998, p. 7).

Continuando, Haesler (2002) busca uma compreensão que pode ser favorável neste texto, quando ele reporta que os vínculos sociais devem ser estudados para que se possam compreender, de forma elucidada, como a reciprocidade se materializa na lógica do dar-receber-retribuir, a qual orienta o paradigma da dádiva.

[...] a relação social da dádiva é a figura genérica de qualquer relação social; devido à sua complexidade, à sua fragilidade e à sua interioridade, a dádiva permite-nos reencontrar uma ideia da intersubjetividade, do vínculo social e, finalmente, da



sociabilidade – aliás, características que têm sido consideravelmente recalçadas pelas metodologias tradicionais das ciências morais, desde sua origem (HAESLER, 2002, p. 139).

Neste ponto destacado acima é interessante verificar o quanto os vínculos sociais estão relacionados à dádiva. Desta forma, por meio do ato de dar-receber-retribuir, as esferas sociais e econômicas são firmadas, negociadas, compreendidas, negadas e, por vezes, geram possíveis guerras, como bem demonstra Mauss em seus estudos sobre as sociedades arcaicas por ele investigadas. Mas não há necessidade de se ir tão longe à história; podemos refletir sobre a contemporaneidade. Muitos dos conflitos existentes podem ser compreendidos pelo fato de quem doou se sentiu ofendido por aquele que não recebeu; ou quem recebeu aceitou à contragosto, o que gerou um conflito; e a retribuição pode ser negativa, pejorativa ou ofensiva. Isso pode ser percebido hoje em diversos contextos, seja nas relações de trabalho, seja nas relações acadêmicas, seja em relações cotidianas na sociedade. Portanto, a dádiva, como muitos outros elementos da vida social, também possui a luz e a sombra, ou seja, se podem verificar aspectos da moral e do interesse nas trocas simbólicas da dádiva. Como esclarece Mauss (2011, p. 202), “recusar dar, negligenciar convidar, assim como recusar receber, equivale a declarar guerra; é recusar a aliança e a comunhão. [...] Em tudo isso, há uma série de direitos e deveres de consumir e de retribuir, correspondendo a direitos e deveres de dar e de receber”.

Para contribuir nesse entendimento, Polanyi (2012, p. 49) reporta que:

[...] a manutenção dos laços sociais é crucial. Primeiro, porque, infringindo o código estabelecido de honra e generosidade, o indivíduo se afasta da comunidade e se torna um marginal; segundo porque, a longo prazo, todas as obrigações sociais são recíprocas, e seu cumprimento serve melhor aos interesses individuais de dar-e-receber.

Trata-se de regras sociais, cujos envolvidos devem cumpri-las e estão sujeitos a avaliação, caso falhem ou descumpram a relação da dádiva. Não é necessário doar, mas negar em receber é uma situação mais constrangedora do regramento social, visto que, além do ofender quem doa, quem nega coloca em cheque o vínculo social, bem como a condução das ações em sociedade, nas questões que vão para além das lógicas no campo interno da relação social. Para Veronese, Cabral e Kuhn Junior (2016, p. 100), “as possibilidades de compreensão do conceito de sociabilidade partem do pressuposto de que existem laços sociais

que são tecidos nas manifestações cotidianas, nas quais o *estar-junto* se consolida por certa fluidez e instantaneidade”.

Surgem, assim, possibilidades de reflexões que, sem a intencionalidade de esgotar o debate sobre a dádiva, podem ser feitas por diversos prismas analíticos. O exame que pode ser feito acerca da fama que o doador tem pode ser visto sobre dois aspectos: a) a autoridade do doador e o interesse na promoção da dádiva; b) a visão de quem recebe a dádiva sobre o doador, no sentido de se o doador é idealizado, ou se recebe algum tipo de pressão autoritária para o recebimento da dádiva, ou ainda, pelo simples interesse em receber. Essas questões são subjetivas, e podem ser estudadas como possibilidades investigativas. O que não se pode excluir são as questões dos vínculos sociais que são estabelecidos, o que Razeto (1999, p. 13) defende como:

Pues bien, no es difícil comprender que tales modos nuevos de organizar y realizar las actividades económicas van encaminadas en la perspectiva de la economía de solidaridad. En efecto, las búsquedas espirituales y religiosas promueven los valores del amor y la solidaridad entre los hombres, destacan el trabajo humano como expresión de la dignidad del hombre y fuente de importantes virtudes, fomentan el sentido de comunidad, resaltan la gratuidad, la reciprocidad y la cooperación como expresiones superiores de fraternidad, promueven un cierto desapego de los bienes materiales y un consumo responsable de éstos en función de satisfacer con equilibrio y de manera integral las necesidades humanas.

Logo, as interações sociais estabelecidas no estabelecimento da dádiva ultrapassam o campo unilateral do dom, ampliando para a lógica bilateral de contraprestações, ou seja, o estabelecimento dos vínculos sociais que tecem as práticas antiutilitaristas em sociedade.

Nas considerações de Schneider (2005), o autor refere que:

Nada é mais precioso que o humano. Ele é a fonte das outras riquezas, critérios e portador vivo de todo o valor [...] é por isso que defendemos que é preciso ser economista do humano, que é bom cultivá-lo, valorizá-lo, variá-lo e multiplicá-lo, e não esbanjá-lo, esquecê-lo. Deixá-lo morrer por falta de cuidados e de reconhecimento. [...] É necessário igualmente forjar instrumentos - conceitos, métodos, técnicas - que tornem cessível, mensurável, organizável, em suma, praticável o progresso em direção a uma economia do humano (p. 76).

O trabalho de cada indivíduo ou grupo de indivíduos é entendido como trabalho social, no sentido de que ele contribui para as necessidades da sociedade. Sendo assim, cada sociedade necessita de meios para distribuir o trabalho social entre diferentes atividades produtivas. É neste sentido que o capitalismo se pauta ao não permitir que a sociedade que

produz coletivamente possa decidir também coletivamente o quanto de seu trabalho será direcionado às diferentes tarefas.

Contribuindo com esse entendimento, as pessoas acabam seguindo quem acredita em algo e quem tem a capacidade de alcançar resultados, e estas terão que ter em mente as ideologias e práticas cooperativas do empreendimento ao qual pertencem ou desejam pertencer, bem como unir as distintas ordens ou níveis que permeiam a cooperação:

[...] as doutrinas, às quais está subjacente um conteúdo utópico orientam normativamente para *o que deve ser*, tratando de superar a realidade atual, com uma visão quase profética do destino em direção ao qual deve orientar-se a humanidade. A teoria, como ciência do *o que é*, conhecendo a realidade como é, trata de encontrar os mecanismos adequados para – considerando comportamentos reais – poder organizar a cooperativa de tal maneira que se realizem os fins imediatos para os quais foi criada e possibilita – embora somente a longo prazo – a orientação paulatina em direção aos horizontes para os quais a doutrina aponta com o normativo (VILLEGAS, 1979, p. 81).

De acordo com a teorização acima, percebe-se que há uma distinção entre doutrinas – que estão no plano das ideias e da associação – e teorias – que estão no plano da realidade social e da organização. Para que se possa entender a realidade social, sobre a qual teorizava Durkheim, ela se configura como um conjunto de relações que constituem um “espaço de posições exteriores umas às outras, definidas umas em relação às outras, não só pela proximidade, pela vizinhança ou pela distância, mas também pela posição relativa – acima ou abaixo ou ainda entre, no meio” (BOURDIEU, 1990, p. 152). Dessa maneira, se pode entender que uma cooperativa é um processo de organização de sujeitos que estão relacionados entre si (BAJOIT, 2006) e sobre essa realidade é que as teorias se debruçam e desenvolvem ciências, como é o caso desta pesquisa. Compreendendo que o estudo perpassa questões de ordem organizativa dos coletivos de trabalho, é importante destacar o campo de ação socioeconômica da economia solidária, a qual é teorizada por Gaiger (2015, p. 45) da seguinte forma:

O conceito se aplica, com efeito, às cooperativas, associações e outros empreendimentos coletivos, levados a cabo por diversas categorias sociais, que se caracterizam pela proeminência de seus membros na gestão das atividades, por algum grau de socialização dos meios de produção e por dispositivos de cooperação no trabalho [...]. O efeito promissor da economia solidária decorreria de sua aptidão a estimular e compensar o protagonismo econômico e político de trabalhadores pobres, vulneráveis à exclusão social, através de sua organização econômica e de seu envolvimento na condução dos empreendimentos.

Esta experimentação do trabalho coletivo e organização para o desempenho de um organismo vivo que produz sustento econômico aos seus integrantes, seja qual for o formato organizacional de um empreendimento (associação, cooperativa, grupo informal, etc.), em curto prazo, “terá a liderança como um fator importante para seu desenvolvimento, utilizando possíveis elementos tais como confiança, união, comunicação, estratégias de condução das ações e tomadas de decisão, todas implicadas em relações sociais e laços de solidariedade” (VERONESE; SCHOLZ, 2013, p. 49). Contribuindo com esse entendimento, Veronese (2016, p. 222), destaca que “o associativismo, no caso dos muito pobres, é um fator que tem potencial para gerar processos de aprendizagem, inserção comunitária e renda mínima para os trabalhadores”.

Segundo Bajoit (2006), ao se investigar as motivações de ingresso que os indivíduos promovem para articular-se em grupos, se descobre que estas podem ter fundamento em causas objetivas (existência de forças estruturais exteriores à consciência dos indivíduos e que lhes impõem uma ação) e em intenções subjetivas (as motivações que dão sentido às suas condutas). Para um melhor entendimento sobre o que é articular, Bajoit (2006, p. 33) define que:

[...] articular é mostrar como umas e outras motivações se geram reciprocamente: como os fatos sociais só são coercitivos porque têm sentido e se traduzem em intenções na mente dos indivíduos, e como os produtos destas intenções, que são as lógicas de ação social nas quais estes indivíduos se comprometem, (re)produzem estes mesmos fatos sociais.

Aqui inicia o debate sobre o termo reciprocidade, que pode ser entendido à luz dos estudos de Sabourin (2008, p. 135) como:

[...] reciprocidade supõe uma preocupação pelo outro. Não se pode estar inquieto do outro sem se preocupar com suas condições de existência. Tal preocupação torna-se, portanto, hospitalidade, dádiva de alimentos e víveres, proteção, ou seja, motivos ou obrigações para produzir.

Este sentido de preocupação para com o outro é o que predispõe o interesse, o que se quer na relação, o que se almeja, e qual a objetividade/subjetividade que permeia o vínculo social. Essa sintonia existente entre os sujeitos por meio da dádiva (aqui entendida como a coisa dada), é que Haesler (2002, p. 145) aponta na sua argumentação teórica:

[...] a coisa dada pode ter duas naturezas fundamentalmente diferentes: 1) ser o objeto de um interesse (utilitário ou outro); 2) ser apenas um “desvio”, uma “causa

acessória” [...]. Na relação da dádiva, as partes não visam o objeto, mas se servem dele para visar outra coisa: a relação, o vínculo, a amizade, a solidariedade, etc.

Com isso, pode-se alinhar a questão da reciprocidade como também pertencente a esta dinâmica acima apresentada que merece destaque de análise. Segundo os estudos de Marcel Mauss, com base nas pesquisas empíricas realizadas por Bronislaw Malinowski nas Ilhas Trobriand na Melanésia Ocidental, “a reciprocidade atua principalmente em relação à organização sexual da sociedade, família e parentesco” (POLANYI, 2012, p. 50). Este vínculo no seio da família garante o estabelecimento da domesticidade, onde o objeto de ligação perpassa a conexão entre a produção familiar, empreendida pelo homem; e a subsistência de seus entes, de ordem de responsabilidade da mulher, a qual garante o alimento, a organização da casa e a geração da prole. Estas práticas não necessitam de regras pré-definidas e registradas por meio físico, ou seja, de registro. Elas desencadeiam mecanismos complexos de compreensão por meio da cultura, que promovem o funcionamento do sistema econômico com a ajuda de padrões tais como a simetria e a centralidade:

A reciprocidade é enormemente facilitada pelo padrão institucional da simetria, um aspecto frequentemente da organização social entre os povos iletrados. A marcante “dualidade” que encontramos em subdivisões tribais colabora para a união de relações individuais, ajudando assim o tomar-e-dar de bens e serviços na ausência de registros permanentes. [...] Também no comércio de Kula, cada indivíduo tem o seu parceiro em uma outra ilha, personalizando assim, numa extensão marcante, a relação da reciprocidade (POLANYI, 2012, p. 51).

Desse ponto de vista, percebe-se que a dádiva está imbricada em práticas de reciprocidade e presente em contextos coletivos organizados. “Mas demonstra, igualmente, através da formulação da tríplice obrigação - dar, receber e retribuir -, que é a reciprocidade que está no início dos ciclos de dádiva” (SABOURIN, 2011, p. 26). Outrossim, esta interpretação veio a partir de estudos posteriores à Marcel Mauss, mas que ele mesmo ilustra ao final da obra *Ensaio sobre a dádiva*, em que há uma construção teórica sobre reciprocidade por meio da dádiva, no que se refere a formas de reciprocidade diretas e indiretas, essas últimas articulando estruturas ternárias. Ainda sobre a reciprocidade: “a maioria, senão todos os atos econômicos pertencem a alguma cadeia de presentes e contra presentes recíprocos que, a longo prazo, chegam a um equilíbrio e beneficiam igualmente ambos os lados” (POLANYI, 2012, p. 297).

O que precisa ser levado em consideração para este estudo é que, com base nas obras aqui referenciadas, há possibilidades de estudos sociológicos acerca do tema entre dádiva, vínculos sociais e reciprocidade, uma vez que os estudos são alargados e que demandam de recortes analíticos para a interpretação. Todavia, é interessante ressaltar quatro elementos importantes sobre a teoria da reciprocidade (SABOURIN, 2011, p. 30-31): 1) O princípio de reciprocidade não se limita a uma relação de dádiva/contra-dádiva entre pares ou grupos sociais simétricos; 2) a reciprocidade pode assumir várias formas; 3) as relações de reciprocidade podem ser analisadas em termos de estruturas; e 4) há diferentes níveis do princípio de reciprocidade e modos que lhe são específicos. O autor sinaliza que os mecanismos estabelecidos no seio da relação social, ou do vínculo, podem variar de lógicas afetivas, de amizades, econômicas, comerciais, de vingança, simbólicas, imaginárias, etc. Algumas destas formas de reciprocidade podem se manifestar e desencadear os mecanismos de funcionamento da dádiva, embasada na tríplice interlocução do dar-receber-retribuir.

Para Bajoit (2003), a sociedade é composta por um conjunto de indivíduos que assumem frente a si mesmos compromissos identitários, cujos pontos de intersecção são as relações sociais entre os sujeitos nas suas ações e articulações, canalizando para a construção da gestão relacional de si, cuja premissa primária tem o sentimento de tensão existencial dos sujeitos presente na concepção em assumir a sua identidade, compreendê-la e assumi-la, homologando, desta forma, lógicas de ação de um indivíduo sobre o outro, num processo relacional de troca de posições para se projetarem e assumirem suas identidades que assim são vivenciadas. Desta forma:

[...] aceitar a dádiva como elemento basilar da reciprocidade leva a admitir que a dádiva pura, totalmente despojada de interesse, é um caso-limite, de menor valor heurístico, sendo preferível compreendê-la em suas modalidades recorrentes, nas quais se institui um regime misto de desinteresse e interesse (GAIGER, 2008, p. 17).

A argumentação teórica acima contribui para se compreender as relações existentes entre os indivíduos como agentes de transformação social, cuja fonte primária tende ao capital e este capaz de garantir a sobrevivência da grande maioria dos seres humanos. Mas essa apreensão é complexa, contraditória e exige um grande exercício teórico de assimilação dos conteúdos, bem como uma considerável capacidade de análise do objeto o qual se quer estudar na sua práxis.

Para que se possam ampliar as reflexões sobre o tema aqui abordado, se busca a compreensão teórica de Guy Bajoit acerca das lógicas de solidariedade. Esse entendimento é importante para o contexto da dádiva na contemporaneidade, para que se possam depois apontar algumas questões de reflexões futuras no campo da economia solidária.

As lógicas de solidariedade se dividem em duas, sendo uma baseada na reciprocidade, e a outra, na gregariedade, conforme o quadro abaixo:

**Quadro 01:** Lógicas de Solidariedade.

Lógicas de solidariedade	Lógica de reciprocidade	Lógica de gregariedade
Lógica expressiva	Solidariedade afetiva	Solidariedade fusional
Lógica instrumental	Solidariedade contratual	Solidariedade serial

**Fonte:** Bajoit (2006, p. 243)

Guy Bajoit desenvolve sua teoria argumentando que, na lógica de reciprocidade, a solidariedade é uma relação baseada no “dom – contra dom”, pois sempre há “alguma coisa” que é útil para alguém e que este alguém está disposto a trocar por outra coisa, ou por mais da mesma coisa de que necessita. Nesta troca é que a solidariedade se funde, se constrói e desconstrói, de acordo com o compromisso assumido e a necessidade da relação ser mantida. As “coisas” podem ter fundamentos diferenciados, sendo umas fundadas no afeto, na troca de uma ajuda moral ou afetiva, entendida como expressiva (conselhos, apoio, amor, carinho, respeito, etc.) e outras baseadas em aspectos materiais ou instrumentais (recursos materiais, competências, trabalho, informações, dinheiro, etc.).

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.

Segundo Bajoit (2006), na lógica da gregariedade, as relações de troca e realização de compromissos ligam-se mais às dinâmicas de grupos, sendo que, em grupo, os indivíduos podem dispor de alguma coisa que falta a todos separadamente, mas que quando então em conjunto, eles a possuem. Nessas interações vivas, a dádiva se materializa, conforme sugere Haesler (2002, p. 154):

Portanto, a demonstração da dádiva só é plenamente percebida nesta dupla significação: 1) como tentativa de relação social que comporta sempre o risco, a tomada sobre si do compromisso para com outrem; e 2) no estabelecimento de

diferenciações ontológicas entre estranho (estrangeiro) e familiar, outros seres humanos e coisas (inanimadas), por dentro e por fora, imanente e transcendente.

Neste entendimento, as coisas podem ser também divididas em dois aspectos: uma voltada a coisas de caráter e qualidade subjetivas (religião, causa, movimento social, luta, coragem de empreender, etc.) e aquelas cujas coisas são objetivas (força, segurança, anonimato, etc.). 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, se denomina 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.

Essas interações podem, também, ser entendidas à luz da reciprocidade, como regra: “os atos de permuta são geralmente inseridos em relações de longo alcance que implicam aceitação e confiança, uma situação que tende a obliterar o caráter bilateral da transação” (POLANYI, 2012, p. 64-65). Para as solidariedades serem concretizadas e identificadas por meio das suas lógicas, se retoma a questão da moral e da confiança, elementos-chave para o processo de reciprocidade e de tripla relação da dádiva: o dar-receber-retribuir. Estas subjetividades permeiam o campo da economia solidária, a título de exemplo ilustrativo e análise, onde o princípio da autogestão e da cooperação socioeconômica é latente. Contudo, como estabelecer laços sociais duradouros? Somente a dádiva e reciprocidade são suficientes para a manutenção dos vínculos sociais? Evidentemente que não, mas são mecanismos importantes para a manutenção da vida em sociedade em pequenos grupos, aqui no exemplo utilizado, no seio do trabalho dos empreendimentos econômicos solidários.

Assim, Bajoit (2006, p. 243-244) reforça que os grupos sociais (família, igreja, grupos de trabalho, sindicatos, etc.) “são tanto mais sólidos quanto mais conseguem articular todas as lógicas: os seus membros estão, então, ligados entre si por todos os laços ao mesmo tempo”. Salienta-se que as lógicas de solidariedade existem quando o foco está na realização dos compromissos e das identidades pessoais de cada indivíduo, não dependendo unicamente das identidades coletivas. Contudo, Bajoit (2006, p. 244) salienta que:



Evidentemente, uma das condições indispensáveis à formação da solidariedade é a socialização dos indivíduos: que eles ocupem a mesma posição na relação, que participem na mesma identidade coletiva. No entanto, não é uma condição necessária: uma solidariedade pode formar-se entre indivíduos que não ocupam as mesmas posições sociais (é o caso dos altruístas, por exemplo), tal como pode também não se formar entre indivíduos que ocupam a mesma posição social (se adotam lógicas do sujeito e de permuta diferentes). Portanto, a solidariedade é não só qualquer coisa mais que a identidade, mas também qualquer coisa diferente. De uma forma mais geral, depende de um conjunto complexo de condições.

De acordo com a citação acima, o conjunto complexo de condições necessárias para que a solidariedade ocorra é o que Bajoit chama de ação coletiva, formada por condições que estimulam a mobilização social dos indivíduos envolvidos e de outros que adentrem à ação coletiva. Essas condições são classificadas em três componentes da ação coletiva: a formação de uma solidariedade organizada; a constituição de um adversário ou inimigo; e a explicitação dos objetivos da ação.

As demandas sociais que os indivíduos desenvolvem são diferenciadas conforme cada necessidade pessoal, o que de acordo com Bajoit (2006) deriva lógicas de solidariedade que podem ser entendidas por lógicas de reciprocidade (afetiva e contratual) e lógicas de gregariedade (fusional e serial). Essas lógicas podem ser entendidas como formas interessadas de ação, ou seja, de mecanismos que impulsionam as trocas simbólicas, como compreendidas por Mauss e Lévi-Strauss, por vínculos de afeto e relação familiares, por relações de sistemas de mercados e trocas de bens, defendidos por Polanyi. Em todos esses casos, se pode usar como exemplo contemporâneo o contexto de atuação da economia solidária, uma vez que os trabalhadores agindo de forma associada em seu trabalho estabelecem trocas de coisas, de valores, de resultados, ou seja, reciprocidade, vínculos sociais e dádiva em um complexo sistema socioeconômico.

Alguns economistas argumentam que “a formação de grupos sociais pode ser explicada como resultado de um contrato voluntário firmado entre indivíduos que calcularam racionalmente que a cooperação serve aos seus interesses a longo prazo” (FUKUYAMA, 1996, p. 41). Para este mesmo autor, a confiança não é necessária à cooperação: “auto-interesse, esclarecido, juntamente com mecanismos legais como contratos podem compensar a ausência de confiança e permitir que estranhos criem em conjunto uma organização que trabalhará em prol de um propósito comum” (p. 41). Embora haja a cooperação, a confiança não pode ser atribuída simplesmente pelo fato deste ato cooperativo racionalmente planejado, pois em muitos casos o ato associativo na economia solidária ocorre de forma não planejada,

requerendo, muitas vezes, imediatamente uma alternativa de emprego, mesmo que informal. Veronese (2011, p. 99) destaca que “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”. Culturas heterogêneas, distintas e diferenciadas agrupam muitos sujeitos nestes empreendimentos, salvo em casos de grupos que emergem de relações supra familiares, e em outros remanescentes de empresas que sofreram processos de falência, etc. (ASSEBURG; GAIGER, 2007). Em outras palavras, a confiança não pode ser adquirida simplesmente por indivíduos agindo por conta própria, mas sim no predomínio de virtudes sociais e relacionais, e não apenas individuais. Complementando, “a confiança ganha ainda maior importância no tocante à constituição de grupos solidários, tornando-se mais fundamental do que o senso de obrigação moral” (SCHOLZ; VERONESE, 2007, p. 94).

Fukuyama (1996) desenvolve em seu livro a ideia de que em comunidades que possuem relações sociais fechadas, tipicamente familiares, que concentram grande parte do comando em uma determinada pessoa, se nota que as ações do grupo, vinculadas à confiança, ficam estritamente centradas na figura desse líder. Outras comunidades, dadas como mais abertas, onde laços de confiança são amplamente mais abrangentes, com números maiores de integrantes nos grupos, se apropriam de uma maior flexibilidade e confiança nas promessas, sem que se tenham numerosos contratos reguladores dos mecanismos produtivos. E, principalmente, tendem a explorar cooperações em redes nas suas relações externas, se atrelando desta forma com o atual momento mundial: a globalização. Destaca-se aqui o princípio elaborado por Gilberto Velho (1994, p. 38-39), que sintetiza a globalização da seguinte forma:

As sociedades complexas moderno-contemporâneas são constituídas e caracterizam-se por um intenso processo de interação entre grupos e segmentos diferenciados. A própria natureza da complexidade moderna está indissolavelmente associada ao mercado internacional cada vez mais onipresente, a uma permanente troca cultural através de migrações, viagens, encontros internacionais de todo o tipo, além do fenômeno da cultura e comunicação de massas. As fronteiras entre os Estados-Nações são cruzadas de todos os modos por relações de poder e culturais em quaisquer níveis. Não se trata de dizer que os Estados-Nações são anacrônicos e que sua existência seja contraditória com a globalização do mundo moderno. São níveis de realidade e fenômenos relacionados, mas com códigos e lógicas específicos. Inegavelmente existe tensão e conflito entre esses níveis coexistentes, reforçando mais uma característica de complexidade.

Onde paira a desconfiança, há a geração de um custo elevado chamado de custo de transação, que é um aparato legal dentro de um conjunto de regras que têm de ser negociadas, acordadas e legitimadas, servindo de substituto da confiança, e, deste custo de transação, emerge a figura do agente, que executará estas atribuições legais de forma coercitiva. Assim, a confiança é de extrema relevância para a constituição de vínculos que possibilitam a constituição e manutenção dos empreendimentos que adotam a economia solidária como uma proposta de geração de trabalho e renda e superação das desigualdades (GAIGER, 2008).

Uma das perspectivas presentes na economia solidária, além de se constituir em espaços territoriais próximos e com cooperados residindo neles, é a coletivista: as pessoas se ajudam, são solidárias umas com as outras, se unem e, com isto, ficam mais fortes. Contribuindo para este entendimento, Pauli, Bender e Zanella (2013, p. 95) apontam que os “EES são aqueles que veem a emancipação do trabalhador como objetivo final da atividade econômica, através da autogestão, da propriedade coletiva e do respeito ao meio ambiente”.

Frente a esta lógica de atuação dos sujeitos nos espaços coletivos de trabalho, a competição é vista, basicamente, como negativa; embora, em certas circunstâncias, esteja presente. Icaza (2004, p. 22) contribui definindo que “a economia solidária apresenta-se como um campo de construção de alternativas econômicas ao modelo dominante, alicerçado em um discurso crítico transformador e em práticas solidárias e autogestionárias muito próximas dos movimentos sociais”. Corroborando com estes princípios, a produção autogestionária no Brasil estabelece a sua história como um movimento social, pois a despeito do mercado restrito e dos (ainda) relativamente poucos segmentos trabalhados, vem crescendo significativamente e tomando forma de movimento social ao articular diversos atores que lutam por transformações no campo social e político (VERONESE, 2004). Os empreendimentos econômicos solidários que emergem dessa organização no e para o trabalho associado, “[...] compreendem diversas modalidades de organização econômica, originadas da livre associação de trabalhadores/as, nas quais a cooperação funciona como esteio de sua eficiência e viabilidade” (GAIGER, 2009, p. 181). Todavia, a livre associação não dispensa os processos de gestão coletiva, por vezes mais centralizada e noutras, mais democráticas. Isso porque:

Na autogestão, cada um deverá ser gestor, discutindo em grupo quais são as ações prioritárias, como férias, ganhos financeiros etc. É um processo difícil, um dos maiores desafios desses empreendimentos, talvez mesmo seu ponto nevrálgico. O sujeito é interpelado a ser seu próprio gestor, geralmente tendo toda uma história de

subordinação nas experiências anteriores de trabalho (VERONESE; SCHOLZ, 2013, p. 44).

Assim, o desafio da liderança solidária compartilhada como uma possibilidade de gestão aos EES se faz presente, bem como as práticas sociais que emergem em estratégia como prática ao desenvolvimento dos EES. Pode-se começar discutindo a relação de importância da atitude como elemento primário para a construção dos grupos sociais. A atitude está vinculada aos valores que fundamentam a existência dos sujeitos; aquele interesse que a pessoa tem em relação à sua existência; aquilo que move as suas práticas e as suas interações com outras pessoas, correlacionando identificação com grupos sociais (LIMA, 2013). Esse comportamento é resultante da importância das atitudes que as pessoas têm, a qual está intimamente voltada à existência de laços de solidariedade e reciprocidade (BAJOIT, 2016), conjugando valores de identidade para esse contexto de importância com outras pessoas. Assim, uma forma de construção de grupos sociais se dá por meio desses aspectos aqui mencionados, apenas sendo uma das possibilidades em que a associação de pessoas pode ser formalizada, posteriormente, como espaço de desenvolvimento de trabalho.

Importante destacar que o comportamento humano é a correspondência da importância com o comportamento, na perspectiva de que a correspondência condiciona a manutenção dos vínculos das pessoas junto aos grupos (LIMONGI-FRANÇA, 2013). No caso dos EES, são os processos e as rotinas que se estabelecem na condução das ações que fazem com que essa correspondência tenha significado em relação à importância que os sujeitos estabelecem dentro desses contextos. Dessa forma, o desenvolvimento do comportamento faz com que muitas vezes haja a necessidade de os processos e as práticas gerenciais envolverem elementos que tenham sentido para a execução e ação das pessoas. Esse sentido dado às práticas de trabalho faz com que se estabeleça a correspondência no comportamento humano, o qual está vinculado às atitudes que as pessoas têm perante o trabalho.

Contribuindo, a acessibilidade também é uma forma possível de interação do sujeito por meio de suas atitudes na construção da sua identidade enquanto pessoa (LIMA, 2013). Além disso, também há a construção de identidade de grupos sociais, quando a pessoa está envolvida com outras pessoas que também disputam e constroem canais de acessibilidade, por meio da linguagem, de estruturas físicas, de representações simbólicas (imagens, músicas, filmes), e que isso materializa, então, o contexto de acesso de comportamentos de pessoas na

esfera de ação de suas atitudes e contribui para o seu comportamento humano, desenvolvendo um *habitus* (BOURDIEU, 2007).

Outro elemento importante que deve ser destacado na formação de vínculos sociais são as pressões sociais que o sujeito desenvolve e recebe ao mesmo tempo, no sentido de poder dar contribuições significativas para o desempenho da sua ação na relação com os outros nos grupos, nas organizações ou na sua vida social (SCHOLZ, 2009). As pressões sociais vêm muito enraizadas nas dinâmicas relacionais que estão em busca de objetivos organizacionais, quando pensadas aos EES. Isso pode ser entendido dessa forma porque o trabalho que a pessoa desempenha juntamente com seus pares em um grupo, opera comportamentos e esses comportamentos são influenciados por essas pressões sociais, que vêm da esfera da organização para atender aos objetivos (MAILHIOT, 1991).

Além disso, há pressões na esfera da vida social de cada um, porque as pessoas precisam viver, precisam se manter bem alimentadas, têm as suas famílias e seus laços de afetividade, de lazer, e isso tudo são pressões sociais que afetam o comportamento humano no sentido da condução e materialização do sujeito. Além disso, Lima (2013, p. 146-147) salienta que:

[...] as relações de trabalho constituem mais um dos diversos tipos de vínculos sociais que os seres humanos estabelecem. Seguindo nessa direção teórica, restaria afirmar que as relações de trabalho que se estabelecem no âmbito da economia solidária seriam resultantes dos vínculos sociais. Ou seja, os comportamentos cooperativos e solidários seriam desenvolvidos pelos trabalhadores a partir de uma base vincular familiar e social preexistente, a qual embasaria sua disposição para práticas de trabalho solidário. Desse modo, as práticas de trabalho coletivo propostas e defendidas pela economia solidária apenas participariam como coadjuvantes desse processo.

Cabe sinalizar que a economia solidária é regida por medidas diversificadas de acordo com cada empreendimento, por algumas propriedades que giram em torno de oito princípios, os quais se espera que estejam internalizados na compreensão e na prática das experiências associativas: autogestão, democracia, participação, igualitarismo, cooperação, autossustentação, desenvolvimento humano e responsabilidade social (GAIGER, 2004). Igualmente, a economia solidária valoriza o território e compromete-se com a localidade prioritariamente presente no mercado intrarregional, procurando uma forma apropriada de uso do capital natural de forma compatível com a melhor qualidade de vida da população

residente, ou seja, é vetor de um desenvolvimento endógeno e sustentável (LISBOA, 2001). Corroborando com esse entendimento, Gaiger (2008, p. 12) defende que:

[...] as experiências de economia solidária tendem a desenvolver e acionar relações geradoras de vínculos sociais, na mão oposta dos intercâmbios de natureza utilitária e pragmática que interditam tais desdobramentos e seccionam o universo das relações, entre pessoas e grupos, da esfera das trocas materiais.

Observa-se que a disponibilidade de praticar relações que possibilitem maior grau de autogestão em um EES, demanda a necessidade de (re)conhecimento de diferentes subjetividades e o enfrentamento possível de diálogos construtivos entre os sujeitos, com base nas lógicas de solidariedade e reciprocidade (CASTANHEIRA; PEREIRA, 2008).

Potencialidades locais adormecidas estimuladas por meio da economia solidária podem gerar o crescimento local e sustentável, como também contribuir na redução das desigualdades. Desta forma, Asseburg e Gaiger (2007) destacam que as desigualdades no Brasil são fruto de um processo histórico que remonta à formação da sociedade escravocrata, que constituiu uma cultura de mando e subserviência, reaparecendo com o coronelismo e em nossos dias subtraindo os direitos básicos da cidadania.

Como consequências políticas de tal cultura, os autores destacam o trato privado da coisa pública, que se opôs ao reconhecimento e legitimação das singularidades e diferenças. Outrossim, Borges, Scholz e Rosa (2014b, p. 67) apontam que “os mecanismos de apropriação do capital por meio da exploração da força de trabalho dos mais pobres conduzem à lógica da acumulação de bens dos mais ricos, o que é prática naturalizada nos anseios mais nefastos do capitalismo”. Esta exploração, segundo Therborn (2010, p. 147), onde “as riquezas dos mais ricos derivam do trabalho árduo e da subjugação dos pobres e desfavorecidos”, se reflete como uma das formas de compreensão das desigualdades econômicas.

Em contrapartida a este cenário acima descrito, pode-se refletir que há mecanismos possíveis de superação, partindo de ações realizadas diretamente pelas bases comunitárias, alicerçadas na dádiva. Conforme Gaiger (2008, p. 17), “atitudes de lealdade, cooperação e confiança, além do zelo no trabalho, na ausência de vigilância e reprimendas, numa espécie quase de colaboração clandestina para a eficiência da empresa, manifestam o princípio da dádiva igualmente no mundo funcional das organizações”. Sob esta lógica é que os empreendimentos de economia solidária podem desenvolver atividades socioeconômicas à luz

da reciprocidade e da dádiva, valendo-se de princípios de solidarismo e empreendedorismo sem perder sua essência. A seguir, discutem-se essas questões como ponto possível de aplicação da dádiva em um cenário contemporâneo a título de apontar possibilidades de investigação.

Pode-se refletir sobre os empreendimentos econômicos solidários já estruturados e atuantes há um determinado tempo com um grupo de pessoas mais estável no coletivo de trabalho. Bajoit (2006) compreende que quando os grupos sociais chegam nessa etapa dos processos de solidariedade, eles se conhecem melhor, aprendem a prever as condutas do outro, organizam-se, a comunicação torna-se mais fluída e, por conseguinte, novos laços sociais são formados e se mantêm os vínculos sociais (GAIGER, 2008). Com base nos fracassos, aprendem a se organizar de forma diferenciada e tomam como exemplo os sucessos alcançados. Os conflitos são importantes para motivar o grupo (MOSCOVICI; DOISE, 1991), e fortalecer os vínculos sociais, uma vez que o sucesso total tende a desmobilizá-lo, tornando a inércia do trabalho prerrogativa à rotina e ao desânimo.

No que diz respeito às lógicas de solidariedade e reciprocidade (SCHOLZ, 2009), o entrecruzamento complexo de permutas sociais que os indivíduos desenvolvem no seio dos empreendimentos de economia solidária demonstra ora laços de *solidarismo*, como as permutas complementares e as lógicas de reciprocidade afetiva; ora relações de *empreendedorismo*, sinalizados pelas permutas conflituais, competitivas e contraditórias, e nas lógicas de reciprocidade contratual. Isto se identifica na influência do vetor social sobre as permutas complementares (cooperação para a condução do trabalho coletivo, reconhecimento social pelo trabalho dos empreendimentos econômicos solidários, trocas de saberes para a efetividade da ação coletiva, etc.); e sobre as lógicas de reciprocidade afetiva (sentimento de família, união, agregação do grupo como se fossem irmãos, relação social para além do território do grupo, etc.).

Outrossim, Moscovici e Doise (1991) discutem o consenso, fator fundamental para associação, o agir em comum acordo e as tomadas de decisões em um determinado grupo social. Para o autor, a comunicação utiliza da retórica para subentender que existe o consenso, mesmo as pessoas não percebendo a influência.

Na realidade, as pessoas não discutem, não existe um debate, se tornam apáticas e manipuláveis, conformando-se, assim, com o que está sendo exposto, e não formando um

consenso sobre o assunto. Existem três instâncias que podem justificar as escolhas de cada um: 1) a tradição, que está baseada nas experiências, moral e cultura próprias do ser que está tomando a decisão; 2) a ciência, que é baseada no raciocínio, na observação e escolha da solução corresponde ao objetivo; e 3) o consenso, que das três é a que resiste dentre as escolhas e que utiliza os outros dois citados (tradição e ciência) para a sua formação. Diferentes ideias e opiniões muitas vezes opostas são ligadas pelo consenso, que é a obra de todos, feito e decidido por todos.

O consenso não é simplesmente a concordância coletiva, e sim a participação efetiva dos sujeitos integrantes de um determinado grupo para formar uma opinião unificada. Para atingir um consenso é necessária a participação de todos; é impossível se tornar apático e indiferente aos assuntos, é preciso tratá-los e debatê-los. Este é um dos pontos nevrálgicos a ser trabalhado pelos líderes na economia solidária, exercendo seu papel de democracia e autogestão, no entendimento de efetuarem tomadas de decisão consensuais entre os cooperados.

Esses exemplos apresentados conduzem à verificação de uma complexidade interpretativa da dívida em um contexto coletivo de geração de trabalho e renda, com contradições e complexidades de análise e interpretação. Mesmo com a dívida nesses empreendimentos, se pode dizer que há relações de interesse utilitarista para o estabelecimento dos vínculos sociais (laços de empreendedorismo), como também de percepções desinteressadas e antiutilitaristas (laços de solidarismo) que reescrevem a reciprocidade no desenvolvimento do trabalho autogestionário (GAIGER, 2008). Cabe à moral e à confiança clarearem e sedimentarem os vínculos sociais recorrentes das práticas vivenciadas e seus resultados, sendo estes os fatores basilares de uma prática de geração de autonomia a muitos trabalhadores que buscam a sua subsistência em associação com outros, ou seja, reciprocidade que constrói a teia relacional e que conduz à ação coletiva.

Neste cenário, o Brasil configura-se pelas desigualdades sociais “em contraste com a abundância de recursos e com a capacidade produtiva do país”. Neste sentido, Asseburg e Gaiger (2007) advertem que o desenvolvimento econômico não significa diminuir os índices de pobreza, pois o Brasil converteu-se em uma das principais economias mundiais, mas não deixou de conviver com um dos mais baixos índices de desenvolvimento humano. A extrema pobreza é causada pela má distribuição de renda.



À luz do entendimento acima mencionado, Singer (2002) define que as pessoas têm mais espaços no mundo do trabalho se estiverem coletivamente organizadas, e não isoladas. Contribuindo acerca deste pensamento de trabalho coletivo, Laville (2002) afirma que a economia solidária se constitui como um fato associativo composto por uma dimensão econômica, uma dimensão política e uma dimensão social, todas imbricadas e em permanente articulação. Na dimensão econômica, a relação direta é a geração de renda, promovendo a sustentabilidade dos trabalhadores atuantes neste contexto e de suas famílias, reduzindo a sua situação de vulnerabilidade social e produzindo conhecimento e saberes para além do econômico, como veremos a seguir. Na dimensão social, a economia solidária consegue reunir, em algumas ocasiões, sinais de cooperação e solidariedade que não são vistos nas relações capitalistas assalariadas; enquanto na dimensão política ela está em diálogo permanente com as políticas públicas, em especial com aquelas voltadas para a geração de trabalho e renda, além de poder se articular com os órgãos de fomento (ONGs, redes, universidades) e com instâncias públicas e participativas, como os fóruns de economia solidária. Nesta correlação social emergem as lógicas de agregação, que interpretam o fato de os indivíduos necessitarem de algo que sozinhos não possam objetivar e que, no plano coletivo, é possível de conquistarem (BAJOIT, 2006).

A compreensão da associação de pessoas para o alcance de objetivos comuns traz à tona uma importante compreensão sobre o que a associação representa na sociedade, no espaço público. Laville (2016, p. 371-372) orienta que:

Nem toda associação formada por iniciativa de pessoas livres tem finalidades políticas, mas em cada uma se constata o poder da ação conjunta. A contribuição das associações à democracia se deve ao fato de que elas são lugares em que os cidadãos definem por si mesmos as modalidades de ação. Por não obedecer a uma injunção externa, a gênese das associações lhes confere um caráter de espaço público autônomo. Todavia, a forma associativa também pode ser utilizada pelo aparelho estatal com um objetivo funcional; por exemplo, para organizar serviços ou para favorecer um acordo interinstitucional dificultado pelas divisões administrativas. Além do mais, não são poucas as associações que mantêm relações estreitas com as políticas públicas.

Compreendo a concepção acima, o desenvolvimento deste estudo está vinculado à proposta de desenvolvimento de produtos e serviços da COOPERCAN à Prefeitura Municipal de Canoas, realizando o trabalho da coleta seletiva compartilhada. Complementando, Laville (2016) argumenta que as associações deveriam ser livres e não idealizadas em fundamentos de autoridades externas, ou seja, as associações serem autoras do protagonismo de discussão

política e realizarem pressão sobre a necessidade coletiva dos sujeitos interessados nelas envolvidos.

Em se tratando de elementos de gestão de EES, o capítulo a seguir apresenta as teorias sobre a estratégia como prática e liderança, as quais perpassam os mecanismos (auto)gestionários dos empreendimentos cooperativos.

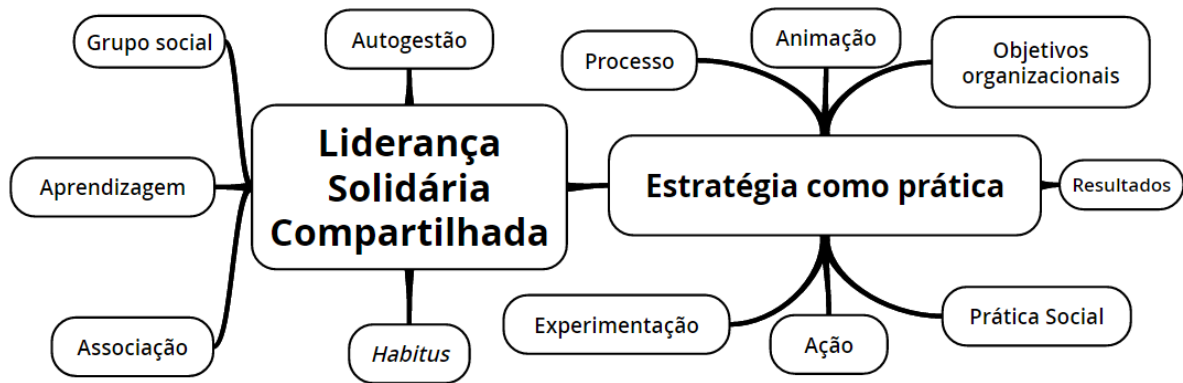
## **6 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E LIDERANÇA**

Distintas concepções teóricas percorrem o campo da economia solidária no sentido de descrever o seu fenômeno, suas peculiaridades, suas compreensões e suas contribuições ao campo social e teórico. Nessas buscas de interpretações significativas, há pesquisas que estão na esteira da produção intelectual de muitos pesquisadores em todo o mundo, cada qual preocupado com alguma problemática que possa ser investigada e elucidada. Assim, para esta pesquisa, se percebe que, aliando os estudos organizacionais sobre a estratégia como prática, se verifica que a liderança solidária compartilhada está no campo das relações sociais (BAJOIT, 2006) e contribui para o entendimento de como são executadas as ações coletivas, bem como as alternativas existentes para a gestão coletiva das estruturas organizativas autogestionárias na economia solidária.

Desta maneira, a revisão de literatura realizada busca apresentar os conceitos de liderança e de estratégia como prática, tentando a discussão com o recorte teórico sobre autogestão, associação, liderança solidária compartilhada, desigualdades, prática social e estratégia, levando em consideração o contexto da economia solidária. Destaca-se a importância de se desenvolver uma atenta leitura e interpretação sobre as temáticas que abordam os conceitos de liderança e de estratégia como prática. Diante dessa orientação, o capítulo busca desenvolver conexões possíveis entre as teorias, discutindo-as de forma articulada e não dissociada do contexto pesquisado. Vasconcelos, Fernandes e Oliveira (2011, p. 2) reportam em seu artigo uma interpretação interessante à luz de uma pesquisa da estratégia como prática na economia solidária, em que:

A estratégia é resultado de uma análise de múltiplos atores para a sua elaboração, e não somente da alta gestão [...] inclui os contextos social, cultural e cognitivo, reconhecendo que as práticas e rotinas envolvem um elemento de variabilidade e mudança, e que a criatividade pode auxiliar na orientação e formação da estratégia.

No sentido de melhor visualização dos conceitos que são aqui apresentados, a Figura 2 articula os principais conceitos que sustentam este capítulo por meio de um mapa conceitual representado na forma de um esquema, ressaltando que os conceitos são apresentados em proporções diferentes, mas que estão assim relacionados entre si.



**Figura 2:** Mapa conceitual: liderança solidária compartilhada e estratégia como prática.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Nesta perspectiva, pode-se aliar a investigação profunda da materialidade das experiências dos empreendimentos econômicos solidários por meio das ações que emergem nas relações entre os sujeitos e entre os grupos no caso aqui proposto nesta pesquisa. Tais ações contribuem com a construção do *modus operandi*; o exercício da prática cotidiana do trabalho associado; a estratégia de sustentabilidade econômica, social e ambiental; a estratégia como prática à luz da ação e animação coletiva, tendo a liderança um papel fundamental de análise e unificação grupal (BORGES; SCHOLZ; ROSA, 2014b). Como há uma combinação de forças por meio da associação de pessoas, na economia solidária não há uma hierarquia de forças e poderes, mas sim uma organização dos trabalhadores associados ao EES que, juntos, gerenciam o funcionamento da organização.

De forma geral, “o indivíduo passa por uma inversão completa de situação quando deixa de ser assalariado e torna-se associado, pois para o assalariado as escolhas são limitadas e as resoluções que o afetam são tomadas por superiores em função de razões que ele desconhece” (CASTANHEIRA; PEREIRA, 2008, p. 117-118). Nesta associação, o sujeito passa a ser responsável por si e pelos outros, na troca de saberes e na mútua ajuda para o desenvolvimento do trabalho, cooperando e unindo os laços sociais para o estabelecimento de sustentabilidade socioeconômica (SINGER, 2005). Levando em consideração este contexto, a economia se faz presente e, à luz dos estudos de Karl Polanyi, pode ser compreendida como:

Partindo do fato de que os homens dependem, para sobreviver, da natureza e dos outros homens, é definida a economia como um tipo de atividade incluída em uma ação humana mais ampla; destinada a garantir a subsistência, ela se caracteriza por uma interação institucionalizada que recorre a meios materiais em um contexto natural e relacional (LAVILLE, 2016, 373).

O trabalho associativo vai além das esferas das relações internas no EES: amplia os laços sociais e promove a (re)construção de sentidos no espaço público, como atores sociais que buscam a garantia legítima de prover a sua sustentabilidade. No sentido de animar o debate sobre o assunto, é possível aliar esta relação com o que Bignetti (2011, p. 5) aponta como inovação social, a qual é “definida como o resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral”.

Nesta compreensão, a importância de se satisfazer objetivos sociais comuns aos atores envolvidos, cuja teia relacional se dá no campo das relações sociais e que podem, ou não, gerar recursos econômicos no enfrentamento de produtos e/ou serviços na sociedade, são consideradas inovações sociais (MULGAN; TUCKER; SANDERS, 2007).

Contribuindo com o entendimento da inovação social vinculada às necessidades sociais, caracterizada pela coletividade, adversidades, envolvimento da sociedade e a criatividade, Hulgård e Ferrarini (2010) mencionam que a inovação social surgiu como agente de renovação e contribuição para a mudança social. Já Bignetti (2011) destaca a inovação social com o objetivo da resolução de problemas sociais. Tendo esta compreensão teórica, a pesquisa pode traçar alguns pontos sobre os processos e mecanismos da estratégia como prática estabelecida nos empreendimentos econômicos solidários atuantes no setor da reciclagem de resíduos pós-consumo, sendo estes formatos organizativos uma possibilidade de enfrentamento à pobreza e às desigualdades. A descrição das estratégias como práticas convencionadas pelos empreendimentos por meio das interações socioeconômicas desenvolvidas são alguns dos possíveis resultados a serem atingidos.

Borges, Scholz e Cargnin (2015, p. 118) orientam que “nesta simbiose socioeconômica, há a relação com o mercado neoliberal, que estimula o consumo e a geração (apropriação) de riquezas por parte dos mais ricos”. Este reflexo se dá por meio da dinâmica do informacionalismo, o qual apresenta quatro processos no âmbito das relações de produção: individualização do trabalho; superexploração dos trabalhadores; exclusão social e integração perversa. Outrossim, o principal problema no capitalismo contemporâneo e no informacionalismo é a deterioração das condições de trabalho, e não o desemprego (DUPAS, 2001). No cenário de realocação das forças de trabalho no mercado, muitos indivíduos não conseguem uma ocupação, gerando então o desafio de se pensar outras possibilidades de

atuação por meio de outras lógicas de ação. Com isso, é retomada a lógica da cultura da cooperação, que tem como base ideológica a coletivista, as pessoas se ajudam, são solidárias umas com as outras, se unem, e, com isto, ficam mais fortes (GUIMARÃES, 2000).

Todavia, no contexto do Brasil, “reações antagônicas são perceptíveis no cotidiano brasileiro e que denotam um distanciamento social, mesmo com as políticas sociais de redistribuição” (BORGES; SCHOLZ; CARGNIN, 2015, p. 118). E, o que é mais agravante, “nota-se o aparecimento de uma nova forma de reprodução da pobreza, cada vez mais concentrada no segmento da população que se encontra ativa no interior do mercado de trabalho (desempregados e ocupação precária)” (ANTUNES e POCHMANN, 2007, p. 206). Esta condição dos trabalhadores se constitui em contingentes de sujeitos sem trabalho à mercê da sorte na busca incansável de ofertas de vagas, as quais muitas vezes são oferecidas como temporárias e precarizadas, e que estes desempregados acabam aceitando para poderem se estabelecer como sujeitos sociais mesmo que temporariamente (LOPES, 2008).

Para Borges, Scholz e Cargnin (2015, p. 118), “são grandes massas de trabalhadores em condição de vulnerabilidade na era da globalização que sedimentam a zona de tensão desestruturada entre o desemprego e a considerável integração no mercado de trabalho”. Importante salientar que a globalização é um fenômeno recente, levando em consideração elementos históricos, a qual merece atenção devida, conforme segue:

A lógica da globalização e do fracionamento das cadeias produtivas, muito oportuna para a vitalidade do capitalismo contemporâneo, incorpora os bolsões de trabalho barato mundiais sem necessariamente elevar-lhes a renda. Os postos informais crescem menos rapidamente que os investimentos diretos. E se, como foi visto, surgem oportunidades bem-remuneradas no trabalho flexível, o setor informal também acumula o trabalho muito precário e a miséria. E, especialmente nos países mais pobres, os governos atuais – comprometidos com a estabilidade – não têm orçamento suficiente nem estruturas eficazes para garantir a sobrevivência dos novos excluídos (DUPAS, 2001, p. 185).

Contribuindo com esse entendimento, Borges, Scholz e Rosa (2014b, p. 68) desenvolvem que “uma possível alternativa de geração de renda e integração econômica – aqui não caracterizando lógicas puras de inclusão social por meio de um contrato formal de trabalho, mas sim, no sentido de ativar economicamente os trabalhadores vulnerabilizados –, seria por meio da economia solidária”. E (re)inserção dos trabalhadores desempregados nos processos coletivos de trabalho e geração de renda pode ser uma forma de garantia de subsistência temporária, como também permanente, levando em consideração a autogestão, a

estratégia como prática e a liderança. Corroborando com a discussão sobre a dinâmica da estratégia como prática no contexto da economia solidária, Borges, Scholz e Cargnin (2015, p. 118) apontam que:

As práticas associativas de geração de trabalho e renda, aliadas a processos de autogestão nos empreendimentos compostos pela associação de pessoas, podem (re)afirmar o espaço social, alicerçando dinâmicas de subsistência para além das fronteiras econômicas, haja vista que suas contribuições atingem as esferas sociais, políticas e ambientais. Outrossim, podem romper elos complexos de reprodução das desigualdades.

Conforme Gaiger (2014, p. 150), entre os sócios de EES que recebem benefícios do Programa Bolsa Família, “a pontuação média de solidarismo é maior, e a de empreendedorismo, menor. Os EES com predominância de sócios sem o benefício têm como características uma pontuação média de empreendedorismo elevada e de solidarismo um pouco menor que a média geral”. Destaca-se que aproximadamente 50% dos trabalhadores dos EES recebem benefícios do Programa Bolsa Família, o que demonstra o perfil destes sujeitos e sua dinâmica socioeconômica precarizada. Interessante ressaltar que, segundo os dados do Sistema de Informações em Economia Solidária – SIES, 44,2% dos sujeitos obtêm renda complementar por meio da comercialização de produtos na economia solidária e 47,4% dos sócios apontam que complementam a sua renda por meio de troca de produtos ou serviços contra 2,6% que apontam como renda principal nessa atividade (GAIGER, 2014). Assim, os programas sociais são necessários para contribuir na sustentabilidade das famílias que operam suas práticas em empreendimentos autogestionários.

A discussão sobre a economia solidária merece devida atenção, pois “os membros de tais iniciativas estabelecem entre si vínculos de reciprocidade como um dos fundamentos de suas relações de cooperação [...] cumprindo funções subsidiárias em domínios como saúde, educação e preservação ambiental” (GAIGER, 2011, p. 80). Contribuindo, Asseburg e Gaiger (2007, p. 528) afirmam que em relação ao diferencial da economia solidária é o valor que “reside na mudança e no bem que acarretam para os seus próprios protagonistas, ao escaparem da lógica dominante de classificação social”.

A ressignificação da vida, da identidade, do sentido do trabalho, dos vínculos e laços sociais e comunitários, e principalmente, da condição humana podem ser emergentes na economia solidária. É possível tecer uma relação com a perspectiva conceitual da estratégia como prática, a qual define que: “o seu direcionamento está na cooperação dos múltiplos

atores que participam da elaboração da estratégia e de sua realização no cotidiano, através das ações individuais e coletivas de uma organização” (VASCONCELOS; FERNANDES; OLIVEIRA, 2011, p. 8). Contudo, cabe ressaltar que este conceito emerge dos estudos organizacionais, os quais são atravessados pelas relações de poder e vinculadas na lógica da hierarquização estrutural das organizações. Com isso, merece atenção analítica e conceitual para a sua aplicação nas ciências sociais, adequando-a.

Retomando, as políticas sociais que perpassam a ativação destes sujeitos no campo das iniciativas de economia solidária (urbanas ou rurais, por meio de organização em coletivos informais ou em associações e cooperativas) abrandam as desigualdades. A articulação das políticas de redistribuição aliada às práticas associativas concretas pode fomentar, e muito, uma teia social que pode gerar transformação social de caráter qualitativo.

Eles criam sujeitos de suas relações econômicas e de seus vínculos, colocam (mais uma vez) novos atores em cena, em favor de um presente mais digno e inclusivo, aumentam as possibilidades de um futuro melhor. Esses sinais, pequenos, mas de energias vivas e combatentes, compõem uma parcela da base social necessária para sustentar pressões favoráveis em um novo sistema de regulação e de instituição social da economia (ASSEBURG; GAIGER, 2007, p. 528).

Todavia, se salienta que a redução da pobreza pode ser preconizada pelas iniciativas de economia solidária, mas ela somente não atende um percentual significativo das desigualdades econômicas. O campo de ação dos sujeitos contemporâneos é plural, “o que inclui mesmo a sociabilidade configurada em condições de privação social, como na pobreza ou nos processos de exclusão” (LOPES, 2008, p. 360). Diante disso, a autonomia do sujeito, aliada aos processos de participação política e a sua inserção econômica pode levar ao alcance de outras lógicas de inserção social, o que muito deriva da sua compreensão sobre a realidade.

Outrossim, para que se possam investigar as práticas de economia solidária, faz-se necessário potencializar a percepção das mudanças organizativas da sociedade, por meio das lideranças que podem contribuir na constituição de arranjos cooperativos nos seus espaços de atuação. Sabe-se que toda a relação existente entre as pessoas emerge dos vínculos sociais estabelecidos, construídos ou rompidos. Esta compreensão pode ser validada a partir da reflexão de Borges, Scholz e Rosa (2014a, p. 88), que apontam:

Como condição emblemática de transfiguração econômica erradicada nas trocas simbólicas das sociedades arcaicas (MAUSS, 2011), passando pelo capitalismo, o qual teve diversas fases históricas de desenvolvimento (POLANYI, 2012), até a fase atual do neoliberalismo, pode-se dizer que houve desigualdades econômicas em



todas as fases históricas. Mesmo na discussão do paradigma da dádiva, onde Mauss (2011) desenvolve um longo estudo sobre a lógica do dar-receber-retribuir presentes, ornamentos e pessoas nas sociedades arcaicas investigadas, havia traços de desigualdades econômicas de uma tribo em relação à outra. Passando para a fase do capitalismo, a partir dos estudos de Karl Marx, compreende-se a transitoriedade da desigualdade no contexto da geração de riquezas, sendo estas que sugerem as diferenças de capital entre uma sociedade e outra, entre um indivíduo e outro.

Nesta (co)relação entre os sujeitos, uma das formas de se realizar essa investigação de pesquisa é por meio dos estudos organizacionais sobre a estratégia como prática, que, segundo a sua agenda, “[...] procura explicar, recorrendo a diversos recursos teóricos sociais, como atores estratégicos capazes e instruídos constituem e reconstituem um sistema de práticas estratégicas compartilhadas que eles também consideram como um grupo de recursos para as atividades do cotidiano para fazer estratégia” (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004, p. 13). Percebe-se que o conceito mostra a importância da prática na interação social à construção da ação de um coletivo de trabalho para a formulação da estratégia. A ação aqui é entendida como a centralidade das relações humanas nos processos de se fazer a estratégia, considerando as microrrelações nas práticas organizações, e essas, nas atividades e resultados futuros (JOHNSON; WHITTINGTON, 2007). Destaca-se que a estratégia como prática é fruto dos resultados atingidos, portanto, sempre um olhar para o passado das práticas organizacionais. No sentido de clarear o que é prática, ela pode ser entendida como:

[...] um complexo processo social que envolve a interação dos indivíduos em vários contextos sociais e se reflete na forma com que indivíduos veem o mundo e o mundo os vê. Isto não significa uma negação à integridade dos indivíduos, mas ressaltam o contexto social, o que aprendem nele e o que colocam em prática em função dessa aprendizagem, sendo importante olhar os indivíduos e o meio em que estão inseridos e a relação de troca entre eles (SAMPAIO; FORTUNATO; BASTOS, 2011, p. 4).

Como a prática é um elemento-chave no processo de elaboração da estratégia, Borges, Scholz e Cargnin (2015, p. 115) mencionam que:

A abordagem da “prática” alicerça-se no entendimento de processo organizacional, mas retorna ao plano gerencial para entender como os estrategistas “estrategizam”, ou seja, como eles (re)utilizam e (re)definem ferramentas e procedimentos em um mundo de mudanças aceleradas em que estratégias e organizações são transitórias.

O debate teórico pode ser relacionado aos estudos dos vínculos sociais preconizados por Mauss (2011), bem como sobre os estudos sobre as lógicas de ação coletiva de Bajoit (2006). A estratégia como prática também salienta que “[...] a interação é uma forma ativa de

fazer estratégia, envolvendo intento, habilidade e conhecimento no reconhecimento e implementação seletivos das práticas em andamento” (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004, p. 14). No campo da estratégia, há muitas pesquisas nas teorias organizacionais que vão ao encontro de uma relação teórica dicotômica entre os estudos que orientam a estratégia em abordagens “conteúdo”, preocupadas com os tipos de estratégia; e abordagens “processo”, focadas na formulação e aplicação da estratégia (WHITTINGTON, 2007). Para o foco desta pesquisa, se busca a compreensão da prática da estratégia, “quando colocamos esta prática no âmbito do "olhar sociológico", o tomamos imediatamente em uma abrangência de visão que nos obriga a tirar de ambos os lados das dicotomias entre processo e o resto” (WHITTINGTON, 2007, p. 1577).

O alargamento sociológico proposto pelo autor se fundamenta nos estudos de Schatzki (2005) e Hughes (1971), tendo como horizonte teórico a estratégia como uma prática social, naturalmente organizada na vida em sociedade, seja na guerra, no casamento ou no jornalismo. Tais práticas estabelecem conexões sensíveis de relacionamentos, vínculos sociais, reconhecimento e problemas sociais (WHITTINGTON, 2007). Observar, refletir e compreender a sociedade, a ação entre os atores sociais e seus resultados, vão ao encontro de um posicionamento para além do campo das teorias organizacionais que se debruçam para investigar a estratégia, entendendo que:

O olhar sociológico encoraja-nos a ver a estratégia em todas as suas manifestações e, como ambos amplamente ligados e profundamente embutidos em especial nas sociedades. Por meio desta lente, as minúcias da estratégia são susceptíveis de ter significado inesperado, enquanto a estratégia como uma instituição pode ser propensa a problemáticas consequências. A organização é descentrada, e as pessoas, práticas e sociedades entrar igualmente para o palco. Neste sentido sociológico, a estratégia implica uma perspectiva mais ampla do que simplesmente processo. Em particular, devo argumentar, prática é muito menos focada em organizações ou qualquer mudança ao longo do tempo (WHITTINGTON, 2007, p. 1578).

Contribuindo com a importância de se estudar este campo teórico é o que Whittington (2003) salienta, que é pouco pesquisada a estratégia como prática na constituição de recursos políticos, sociais, culturais, conceituais e materiais. Na produção de um artigo em co-autoria com outras duas pesquisadoras (SCHOLZ; ROSA; BORGES, 2014, p. 155), foi abordada a estratégia como prática no contexto de incubação de empreendimentos econômicos solidários e suas dinâmicas de atuação no campo da economia solidária e percebe-se que “[...] a estratégica como prática pode ser evidenciada com maior facilidade do que em demais campos organizacionais, uma vez que os participantes unem esforços em prol

do bem comum, pensando e agindo em sintonia e em sincronia”. A cooperação para o alcance dos resultados pode ser compreendida em práticas na produção e na gestão, no relacionamento intra e intergrupar, levando em consideração que a estratégia como prática se revela no pensar e no agir estrategicamente (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). Assim, aprofundar o estudo sobre as interações sociais em contextos organizacionais que atuam nestas dimensões acima são relevantes à estratégia como prática, e, para que elas aconteçam, o estudo sobre a liderança e suas práticas sociais é fundamental. À luz dos estudos de Whittington (2003), no que se refere a gestão de uma organização, Borges, Scholz e Cargnin (2015, p. 114) apresentam que:

Outra perspectiva de interpretação da estratégia está correlacionada com as práticas gerenciais, ancoradas em uma compreensão sociológica, mesmo contextualizada nos conceitos de firma, no sentido de que a gestão necessita de recursos e mecanismos que possam ser aplicados e desenvolvidos por meio de atividades que visam os objetivos organizacionais.

Numa perspectiva de elucidação do campo convergente na busca de resultados (fins) e contraditórios nas lógicas de ação dos coletivos (práticas), se faz relevante a compreensão das práticas associativas que perpassam os empreendimentos autogestionários. Segundo Carvalho e Pires (2001, p. 168), é preciso coerência entre as práticas e resultados nos empreendimentos associativos, para que não percorram “caminhos alheios aos anseios de seus associados”. Tendo em vista de forma clara essa relação, a estratégia como prática se mostra possível e relevante no contexto das práticas cotidianas exercidas pelos coletivos de trabalhadores e sua relação com os resultados organizacionais (JOHNSON; WHITTINGTON, 2007). Essa chave analítica de compreensão orienta o entendimento sobre a relação entre a liderança, as práticas sociais e a estratégia como prática correlacionadas com os resultados dos empreendimentos econômicos solidários, uma vez que ação (animação) e direção (orientação) estratégicas (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004) ocorrem em situações diversas no seio do trabalho cotidiano dos trabalhadores associados.

Importante ressaltar que a estratégia como prática pode ter eventualmente um resultado infeliz (WHITTINGTON, 2007), uma perda financeira considerável ou mesmo revelar-se algo intangível. O resultado considerado negativo serve como uma experimentação para a não ocorrência futura, como construção da prática pelo ensaio e erro. Sampaio, Fortunato e Bastos (2011, p. 4) consideram que “a estratégia como prática social considera que as estratégias e táticas organizacionais são combinações imbricadas de outras práticas

provenientes das maneiras de pensar, sentir e de agir multidimensionais”. Pode-se refletir que os aprendizados que cada sujeito possui contribuem no fazer da estratégia, trazendo consigo as experiências passadas (positivas e negativas) e as experimentações já desenvolvidas, além de (re)produzirem novos aprendizados e habilidades na interação com as pessoas da organização. Assim, mesmo com resultados negativos, caso eles ocorram, o foco na aprendizagem que os sujeitos tiveram sobre as ações na gestão da organização é que deve ser levado em consideração. Ainda, cabe salientar que, no campo de ação de uma cooperativa de reciclagem, os estudos realizados apontam que,

Como prática social, interessa à estratégia como prática compreender o fazer estratégia, o que implica várias atividades, tais como a separação do material a ser reciclado, a maneira como negociam com compradores do material reciclado, o preenchimento de documentos, as reuniões, o modo como o planejamento se desenrola ao longo do ano [...] (SCHOLZ, ROSA, BORGES, 2014, p. 143).

Corroborando com este entendimento sobre a estratégia como prática, há uma significativa importância de se aproximar os estudos sobre a liderança, estreitando os estudos sobre o tema no campo da economia solidária. Importante destacar os estudos de Veronese e Esteves (2009), autores que salientam que as representações sociais da liderança incluem elementos contraditórios no campo dos empreendimentos econômicos solidários, ora aproximando-se da noção de “chefe” – o que produz uma rejeição da presença de lideranças – ora da noção de alguém mais experiente, empoderador e estimulador. Isso demonstra que os graus de solidariedade e reciprocidade (BAJOIT, 2006) existentes entre os associados são significativos na compreensão dos modelos de liderança existentes. Nesses casos, há uma legitimidade relativamente consensual daqueles que ocupam posições formais e informais de liderança, o que parece ter efeitos tangíveis de melhoria das condições socioeconômicas dos empreendimentos sociais. Estas experiências sociais vividas podem ser o desenvolvimento da estratégia como prática nos processos de gestão.

Podem-se utilizar os estudos sobre a dívida e reciprocidade como campo teórico de investigação nesta pesquisa, uma vez que são possíveis de serem compreendidos na contemporaneidade, já que há diversas manifestações de estabelecimentos de vínculos sociais descritos pelos estudiosos do tema que estão intimamente ligadas às lógicas de liderança, confiança, moral e cooperação no trabalho em rede. As formas de interação estabelecidas na reciprocidade em dar algo e a dívida em receber e retribuir instigam questões utilitárias ou antiutilitárias inerentes sobre a liberdade e a obrigação no agir dos sujeitos. Mauss (2011, p.

294) esclarece nas suas conclusões que “uma parte considerável de nossa moral e de nossa própria vida permanece estacionada nessa mesma atmosfera em que a dádiva, obrigação e liberdade se misturam”. Essa mistura que emerge na dádiva tece a teia social em que os indivíduos constroem com os outros, por meio de processos culturais e morais, potencializados pelos rituais e as trocas simbólicas; e dessa forma, os sujeitos podem constituir sua identidade individual e coletiva.

Com esse entendimento, além de se debruçar sobre a teorização de Bajoit (2006, p. 209), identifica-se que aqueles sujeitos que “ocupam a mesma posição em uma relação social participam da mesma identidade coletiva”. Pessoas que estão em situações sociais diferentes umas das outras, podem juntas (re)construírem laços sociais que possam desenvolver identidades grupais por meio dos vínculos estabelecidos. Essa questão é importante de ser discutida para a reflexão sobre os movimentos estabelecidos pelos grupos sociais que podem ser relacionadas com a dádiva, com a liderança e com a estratégia como prática.

Para Bajoit (2006), a sociedade é composta por um conjunto de indivíduos que assumem frente a si mesmos compromissos identitários, cujos pontos de intersecção são as relações sociais entre os sujeitos nas suas ações e articulações. Estas, sendo canalizadas para a construção da gestão relacional de si, guardam o sentimento de tensão existencial dos sujeitos, presente na ação de assumir a sua identidade, compreendê-la e assumi-la, homologando, desta forma, lógicas de ação de um indivíduo sobre o outro; se trata de um processo relacional de troca de posições para se projetarem e assumirem suas identidades que assim são vivenciadas. Desta forma é que se pode:

[...] aceitar a dádiva como elemento basilar da reciprocidade leva a admitir que a dádiva pura, totalmente despojada de interesse, é um caso-limite, de menor valor heurístico, sendo preferível compreendê-la em suas modalidades recorrentes, nas quais se institui um regime misto de desinteresse e interesse (GAIGER, 2008, p. 17).

Compreender as relações existentes entre os indivíduos racionalmente agentes de transformação social, cuja fonte primária tende ao capital e este capaz de garantir a sobrevivência da grande maioria dos seres humanos, exige um grande exercício teórico de assimilação dos conteúdos e uma considerável capacidade de análise do objeto que se quer estudar na sua práxis. Para que se possam ampliar as reflexões sobre o tema aqui abordado, se busca a compreensão teórica de Bajoit (2006), autor que realiza uma discussão interessante sobre a questão da reciprocidade entendida como uma lógica de solidariedade. Esse

entendimento é importante para o contexto da dádiva na contemporaneidade, para que se possam depois apontar algumas questões de reflexões futuras em relação à liderança e à estratégia como prática.

Santos e Meneses (2009) salientam que as experiências sociais experimentadas produzem práticas e, destas, resultados, numa coprodução e reprodução dos contextos, gerando conhecimento. Esses dispositivos de (re)produção surgem do engajamento de atores sociais comprometidos e envolvidos no projeto coletivo de trabalho. Assim, se pode (re)pensar práticas de liderança que favoreçam o fortalecimento de organizações cooperativas, bem como aprofundar os estudos sobre a estratégia como prática. Contudo, isso poderá ser percebido e potencializado se os sujeitos em interação adotarem lógicas de solidariedade e reciprocidade (BAJOIT, 2006) para este exercício coletivo do trabalho autogestionário, “tornando mais conscientes as disputas competitivas (até certo ponto inevitáveis, mas se trazidas à esfera pública organizacional, manejáveis)” (BORGES; SCHOLZ; SOUZA; CHRISTMANN, 2013, p. 106).

Para o início da compreensão sobre a liderança, se parte da literatura administrativa pesquisada, as quais sinalizam uma tendência a apresentar conceitos que expressam a atuação dos líderes como pessoas que possam definir o caminho, que tomam decisões fundamentais e energizam as equipes (SENGE, 2004). O autor defende a ideia de que o líder está sempre em processo de mutação e crescimento, ou seja, está em constante formação e aprendizado, utilizando o campo epistemológico de ação como cenário de validação (ou não) das “teorias” aprendidas, podendo realizar ajustes e correções.

Com as constantes mudanças exercidas sobre a dinâmica socioeconômica mundial, os líderes estão diante de uma nova visão de liderança, principalmente nas organizações que aprendem que se aproximam mais dos pressupostos autogestionários (SCHOLZ, 2009). Esta transmutação requer aos indivíduos, e muito mais aos líderes, expandirem continuamente suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados (SENGE, 2004), ou seja, são responsáveis pela aprendizagem coletiva, catalisando os processos que a envolvem. O ponto principal desenvolvido nos estudos organizacionais sobre liderança é que esta tende a adotar como referência sensível de percepção de grupo (GARDNER, 1996), a empatia, articulando informações, conhecimentos, cultura, responsabilidades; tendo o grupo motivado e unificado.

Bajoit (2006, p. 248) esclarece que apenas a presença de indivíduos engajados em algum desses componentes, não fecunda a ação coletiva. A solidariedade, sim, pode ser estabelecida, mas a mobilização social durável para o alcance dos resultados almejados dependerá diretamente de uma organização, isto é, de dirigentes, de recursos e de tradições:

- ✓ Uma liderança de qualidade: unida, consistente, perseverante, independente, competente, visível, combativa, organizada, carismática;
- ✓ Recursos para a mobilização: dinheiro, relações, informações, armas (reais ou simbólicas);
- ✓ Tradições de lutas inscritas numa história comum, com sucessos e fracassos aos quais o grupo se possa referir para guiar a sua luta atualmente.

Percebe-se que a liderança é um fator de extrema importância para a efetividade da ação coletiva, seja ela qual for, seu objetivo ou finalidade. Nesse sentido, compreender as lideranças em empreendimentos econômicos solidários é significativo ao entendimento de quais lógicas de solidariedade e de permutas os indivíduos estabelecem nos grupos autogestionários, bem como se há lideranças que mobilizem a ação coletiva desses grupos em prol dos objetivos que eles estabelecem como estruturantes das suas identidades pessoais. Contudo, cabe destacar que à luz dos estudos de autores importantes como Laville, se verificam contradições que: “existe em associações e cooperativas um constante conflito entre os administradores e os demais associados, posto que aqueles situados nas instâncias administrativas e que possuem o controle final das decisões podem constranger as demandas expressas pelos demais envolvidos” (LOCKS, 2016, p. 100).

Contribuindo para esse entendimento, Kernberg (2000) reporta que o pensamento sociológico mais recente enfatiza as características do papel do líder, ou seja, a ativação de funções socialmente sancionadas e reconhecidas nas quais os líderes reforçam mutuamente suas percepções e seu comportamento. Esta análise sociológica enfoca que, muitas vezes, se desenvolve nas organizações uma confusão entre a personalidade do líder, seu comportamento ao desempenhar determinados papéis e a percepção de tal comportamento. As equipes/grupos não conseguem discernir facilmente entre o papel e a personalidade, confundindo níveis de percepção e análise, o que pode ser um problema (SCHOLZ, 2009).

Já Lewin (1978, p. 55) orienta que “na democracia, como em qualquer cultura, o indivíduo obtém o padrão cultural por via de um algum tipo de aprendizagem”. Nesse processo de aprendizagem, evidentemente é impossível mudar padrões culturais de milhões de pessoas tratando-as individualmente; contudo, e felizmente, os métodos chamados em geral de “trabalho em grupo” permitem atingir de imediato grupos de indivíduos e, ao mesmo

tempo, parecem ser de fato mais eficientes que o tratamento individual para provocar mudanças profundas. Neste sentido, desenvolver líderes democráticos que estimulem e promovam mudanças culturais em seus grupos é de suma importância, potencializando a cooperação e a socialização da aprendizagem adquirida pelos líderes para todos os integrantes do grupo (LEWIN, 1978).

A liderança requer mais do que a habilidade social, política e administrativa, sendo um processo de guiar, dirigir e influenciar as práticas de outros na busca por objetivos. A arte da liderança envolve o dimensionamento de integrantes e necessidades em cada situação, além da definição de estratégias adequadas ao tempo e ao contexto (CARVELL, 1980; SENGE, 2004). Assim, pode-se entender que a liderança tem influência direta sobre as equipes, uma vez que a confiança no líder é importante para a realização de um bom trabalho em grupo. Essa confiança exerce grande influência sobre o liderado, pois ele irá seguir o caminho proposto (LIMONGI-FRANÇA, 2013). Pode-se refletir sobre a importância da liderança para potencializar a energia e a sinergia constantemente no grupo de trabalho para que estes mantenham o seu comprometimento e o alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos pelos sujeitos, no caso dos empreendimentos econômicos solidários.

Os arranjos coletivos de geração de trabalho e renda necessitam de sujeitos que, com os seus esforços, apresentem os resultados que atendam às necessidades da coletividade. Dessa maneira, a liderança passa a ser agente de mudança, responsável por levar seus liderados a identificar-se com ela. O líder mostra o que não é facilmente percebido pelo grupo e se preocupa em criar condições favoráveis para o desenvolvimento do potencial da equipe (MACÊDO, 2012). A prática da liderança requer que haja um esforço constante de aprofundamento sobre as demandas da equipe em relação ao determinado processo por ela desenvolvido, bem como a atenção constante no cenário externo, levando em consideração a visão sistêmica, com sintonia e sincronia. Contudo, para o campo da economia solidária, há a necessidade de se respeitar os processos autogestionários e cooperativos, bem como o respeito aos sujeitos que fazem parte do grupo que também contribuem para com a visão complexa do empreendimento econômico solidário.

Os líderes necessitam desenvolver suas aptidões, no sentido de serem participativos, compreensivos e motivadores. No entanto, devem ser sempre justos e exigentes, se mostrando abertos, mas firmes nos objetivos da organização, norteando a equipe ao alcance deles (LIMONGI-FRANÇA, 2013). Não é importante apenas ouvir ou falar, mas sim dialogar,



trocar experiências, opiniões e ideias para a busca de envolver e comprometer as pessoas aos objetivos e desafios organizacionais.

Contrapondo a literatura predominante na economia capitalista, Chanlat (2000) mostra em sua pesquisa que gerentes que passaram pela reestruturação produtiva do capital, nos anos 80 e 90, perderam o sentimento de segurança e a liberdade de experimentar novas ideias devido à gestão voltada ao individualismo e à concorrência. Eles sentem dificuldade em estabelecer relações informais e acordos espontâneos entre colegas. A gestão, para ser bem exercida nas organizações, precisa valorizar aspectos sociológicos, psicológicos, econômicos e administrativos, além de elementos particulares dos indivíduos que atuam nelas, a fim de se ter um resgate da gestão como management (CHANLAT, 2000, p. 31),

[...] que não designa unicamente práticas e processos. [...] compreende também pessoas que detêm postos na hierarquia das empresas: os dirigentes, os gestores, os executivos e os gerentes [...], logo, designa tanto práticas e processos como atores que ocupam funções de gestão.

Complementando o conceito de Chanlat, Tragtenberg (1989) afirma que o *management* está ligado às opções específicas do administrador, que busca substituir a rigidez dos programas e o autoritarismo por uma organização dinâmica e inovadora que permite integrar dados de mudança.

Neste aspecto é que as práticas de liderança racional-legal (WEBER, 2001), reflexos da burocracia, tendem a ser substituídas por outras formas de gestão, voltadas para a organização sistêmica dos processos administrativos. A dominação racional-legal é de caráter racional: “tem poder, por fundamento, a crença na validade dos regulamentos estabelecidos racionalmente e na legitimidade dos chefes designados nos termos da lei” (FREUND, 1987, p. 167). Ora, para a autogestão, cujos processos decisórios são importantes para o desenvolvimento do coletivo de trabalho, não há possibilidade de atuação de uma liderança com este perfil. Contudo, se verifica que há, em muitos casos, exemplos de líderes que ainda operam de forma massacrante contingentes de trabalhos que não (re)conhecem a autogestão como um modelo apropriado de trabalho coletivo. Além disso, uma das características mais marcantes das sociedades contemporâneas “é o fato de que a desigualdade material ou econômica está, em larga medida, relacionada com a desigualdade não-material; sobretudo com a educação desigual, a desigualdade das capacidades comunicativas e expressivas e ainda

de oportunidades para organizar interesses e para participar autonomamente em processos de tomada de decisão significativa na vida política” (VERONESE; GUARESCHI, 2005, p. 63).

Contribuindo sobre a discussão da liderança, cabe ressaltar que ela pode sugerir processos de “reeducação coletiva, essencial para que a economia solidária alcance os resultados almejados, representa um desafio pedagógico, pois consiste em transformar a visão de cada membro do grupo sobre o funcionamento da economia de mercado e sobre o relacionamento cooperativo entre si” (CASTANHEIRA; PEREIRA, 2008, p. 118).

Para Schneider (2007), o ato de educação vai além da mera distribuição de conhecimento, tem a ver com comprometer a mente dos sócios a fim de se compreender a complexidade da proposta cooperativa.

Por educação, entendo o estabelecimento de um conhecimento sobre o entorno comunitário e um trabalho para animar aos membros comprometidos, aos empregados dedicados e aos dirigentes comprometidos [...] acrescenta que o cooperativismo se apresenta como um projeto pedagógico genérico que demonstra o potencial humano de mobilização e responsabilidade (SCHNEIDER, 2007, p. 11).

O despertar da liderança em contextos cooperativos necessita romper paradigmas de (co)existência, uma vez que, na prática solidária, o autoritarismo dá espaço para a democracia; e a hierarquia, para a autogestão. Desta forma, a posição que a liderança possui está mais para o sentido de representação política e institucional ao invés de uma visão de chefia. E isso deve ser ensinado aos seus colegas de equipe, do grupo de trabalho, aqui no caso relacionado à economia solidária.

Assim, cada indivíduo é pressionado pelos outros a tomar decisões que possam resolver os problemas da vida coletiva e, assim, mesmo que algumas pessoas tenham resoluções efetivas, os líderes acabam sendo os detentores de fatia significativa do poder de decisão final. 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. Outro um ponto fundamental no papel do líder é o de promover acesso às narrativas históricas do grupo social e a sua legitimação, realizando a interlocução entre os sujeitos (VERONESE; SCHOLZ, 2013, p. 50).

Estar atento ao contexto histórico do grupo, bem como às conexões sociais que estabelecem os sujeitos nas dinâmicas no grupo e fora do grupo, fortalece a representação de lideranças mais solidárias e que compartilham conhecimentos, práticas sociais e responsabilidades entre si e com o grupo. Neste entendimento, “fica clara a importância da

coesão entre os atores e o compartilhamento das experiências e cooperação que auxiliam na identificação com o grupo e na realização das atividades” (ASSIS, et al., 2015, p. 13).

Agora, apenas ter coesão grupal não permite que se alcancem patamares mais elevados, como a ação coletiva proposta por Bajoit (2006); há a necessidade de compartilhar as práticas sociais do grupo, perceber a correlação existente entre as dimensões sociais, econômicas, políticas e ambientais, além de fortalecer a sustentabilidade do EES. Assim, “potencialmente, ocorre a emergência da liderança solidária compartilhada que irá (re)distribuir constantemente as responsabilidades dentro do grupo, descentralizando o poder em níveis homogêneos e horizontais” (VERONESE; SCHOLZ, 2011, p. 12). Essa prática é possível de ser realizada? Os sujeitos estão preparados para a autogestão? Evidentemente que não, pois a liderança é um constante processo de aprendizagem e de convívio social, pois além de buscar um relacionamento salutar com os sujeitos cooperados, há o espaço político que também demanda esforço intelectual e tempo.

Nessa dinâmica de estabelecer laços de solidariedade e reciprocidade entre os atores e com os interessados externos ao empreendimento – entendendo aqui consumidores, moradores, gestão pública, fornecedores, entre outros – a liderança solidária compartilhada procura dividir as responsabilidades entre os associados, para evitar centralização de informações e sobrecarga de trabalho. Assim, em relação à liderança solidária compartilhada, entende-se que:

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 (VERONESE; SCHOLZ, 2013, p. 59).

Diante da revisão bibliográfica acima apresentada é que se materializa o debate na construção teórica e conceitual em que se sustenta a tese no campo do objeto da pesquisa. Além disso, é importante a estruturação do método de investigação adotado, bem como os elementos importantes que o compõem, no sentido de poder visualizar o caminho percorrido durante a pesquisa para o alcance dos objetivos propostos. Portanto, no capítulo a seguir são apresentados os recursos metodológicos empregados e seu delineamento. Uma apreciação do campo investigativo também é descrita, para dar maior clareza sobre o tema e o objeto desta pesquisa.

## 7 PERCURSO METODOLÓGICO

O método de pesquisa constitui uma etapa de extrema importância em um trabalho científico, pois direciona os caminhos que serão trilhados pelos pesquisadores. Dessa forma, determina ferramentas e técnicas de trabalho para que se atinjam os objetivos propostos. Na pesquisa social, a teoria se coloca como um conjunto de pressupostos teóricos que estão por trás da escolha do método de abordagem da realidade.

Quando a opção é o método qualitativo, este se baseia em alguns pressupostos teórico-epistemológicos, dentre os quais o de que as abordagens qualitativas têm por objetivo incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais (LEFÈVRE; LEFÈVRE; TEIXEIRA, 2000). Por sua vez, o significado e a intencionalidade, quando aparecem ocupando posições centrais na pesquisa social de cunho qualitativo, demonstram-se mais claramente nos discursos, nos depoimentos coletados em entrevistas, tanto as semiestruturadas como as narrativas, abertas.

A escolha pelo método qualitativo perpassa a questão das sociedades complexas e a contemporaneidade. Melucci (2005, p. 29) esclarece que há características distintas para a escolha desse delineamento metodológico. Uma delas é o processo de individualização que cria a autonomia para os sujeitos. Com isso, a experimentação do indivíduo no campo de ação vai ao encontro da utilização da pesquisa qualitativa. A segunda característica é a “importância da vida cotidiana como espaço no qual os sujeitos constroem o sentido do seu agir e no qual experimentam as oportunidades e os limites para a ação”. Contribuindo, o autor problematiza a crescente introdução de “informações relativas aos modos nos quais a ação social se define, se constrói. Num processo circular, através destas informações nós mesmos definimos e construímos a nossa ação” (p. 27). Assim, esta pesquisa tem a preocupação de desenvolver a investigação de forma circular, abrangente e reflexiva, na busca de interpretações sobre o campo social proposto.

Ainda, segundo Hegenberg (1976, p. 115), método é o “caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado”. Faz-se necessário frisar que muitas pesquisas qualitativas, apoiadas em pressupostos sociológicos, trabalham num espaço denominado “campo”, o que faz com

que se entendam as pessoas, objetos destas pesquisas, como um conjunto de indivíduos que, situados numa dada posição no campo, são identificáveis como uma categoria na medida em que detêm hábitos e representações semelhantes e que se traduzem em determinadas práticas sociais e modalidades de discursos que as expressam (LEFÈVRE; LEFÈVRE; TEIXEIRA, 2000; BOURDIEU, 1990). Contribuindo, é importante salientar que um campo de pesquisa está imerso em um ambiente que perpassa elementos culturais, os quais apresentam significados importantes e que merecem atenção no momento do desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa. A construção de uma cultura está diretamente ligada a “qualquer intenção considerada que pode corresponder a um conjunto indefinido de práticas culturais e vice-versa, uma vez que a intenção se liga à convenção por um esquema de significação relativo e contextual” (SAHLINS, 2004, p. 305). A intenção e a prática cultural têm significações diferentes de acordo com o contexto aplicado e, portanto, cabe sempre identificar em qual contexto analítico está se querendo aportar.

Conforme Gil (1999), uma metodologia de pesquisa conduz o pesquisador por meio do processo de coletar, analisar e interpretar observações num modelo lógico de provas que permitem fazer inferências relativas às relações causais entre as variáveis sob investigação. Assim, se pode estabelecer por meio das análises a verificação de paradigmas existentes frente ao estudo investigado. A noção de paradigma na qual este trabalho se fundamenta é estabelecida por Kuhn (2007), que apresenta paradigmas como maneiras de ver o mundo que certa comunidade (científica) defende.

Complementando, Yin (2010) define uma pesquisa social como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social, aplicada aqui no estudo do campo da economia solidária.

Levando em consideração estes aspectos metodológicos, esta investigação parte de um estudo qualitativo, com inspiração etnográfica, tendo como campo empírico de investigação a COOPERCAN – Central de Cooperativas de Materiais Recicláveis de Canoas, composta por cinco (5) empreendimentos econômicos solidários atuantes no campo da reciclagem de resíduos sólidos e localizados no município de Canoas, RS, Brasil.

O desenvolvimento etnográfico dos processos de descrição densa, defendidos por Geertz (1973), está sustentado na captação dos sentidos no cotidiano investigado e delimitado na pesquisa, tendo como finalidade a concepção interpretativa dos múltiplos contextos. A

interpretação da realidade é uma atividade que demanda atenção nos sentidos e significados que perpassam a teia social, e a partir da captação e registro dessas informações, a etnografia pode contribuir na explicação dos fenômenos sociais e culturais que ocorrem na interação social dos sujeitos envolvidos no campo investigado. A percepção do eu, como sujeito integrado à um contexto, pode ser demonstrada por George Herbert Mead, que teoriza: “o “eu” se torna conhecido como objeto ao assumir a atitude de um outro em relação aos atos ou gestos do sujeito – uma identificação com o outro que é a única a permitir a reflexão sobre o eu, e para a qual a linguagem é indispensável” (SAHLINS, 2004, p. 308). Assim, os sujeitos em interação social desenvolvem seus valores, símbolos, signos e linguagem, que estão em constante processo de aprendizagem grupal, mesclando com a sua bagagem cultural, sendo um ser plural culturalmente.

Em suma: a natureza da explicação pela via etnográfica tem como base um *insight* que permite reorganizar dados percebidos como fragmentários, informações ainda dispersas, indícios soltos, num novo arranjo que não é mais o arranjo nativo (mas que parte dele, leva-o em conta, foi suscitado por ele) nem aquele com o qual o pesquisador iniciou a pesquisa. Este novo arranjo carrega as marcas de ambos: mais geral do que a explicação nativa, presa às particularidades de seu contexto, pode ser aplicado a outras ocorrências; no entanto, é mais denso que o esquema teórico inicial do pesquisador, pois tem agora como referente o “concreto vivido” (MAGNANI, 2002, p. 17).

Em outras palavras, a cultura está diretamente ligada à teia de significados criados e assumidos pelos homens e, portanto, cabe à ciência interpretar esta teia de significações estabelecidas e explicar, através da etnografia, uma dada realidade cultural (GEERTZ, 1973). Através da produção das ações em sociedade, estas são percebidas e interpretadas pelo cientista, no qual os atos produzidos adquirem significados. Estes signos, depois de interpretados pela observação, pelo registro e pela densa descrição exigidas pela etnografia, dão corpo à cultura do objeto de análise investigado.

Nesse sentido, as atividades exercidas pelos cooperados da COOPERCAN não estão estruturados nas descrições densas dos estudos etnográficos, nem nos estudos sociológicos voltados para o campo da economia solidária. Os sujeitos vivem o seu dia a dia, experimentam a vida cotidiana e (re)constróem sentidos e significados nas suas relações sociais, ora estruturada para a vida coletiva, ora nas lutas individuais por sobrevivência. Diante desta complexidade de buscas de interpretações, é que o ponto de vista do nativo (MALINOWSKI, 1978) possibilita a compreensão do pesquisador sobre o objeto empírico, aqui no caso os coordenadores que compõem a COOPERCAN.

O trabalho de campo, dessa forma, obriga o antropólogo a levar em consideração e a aprender a cultura do grupo observado, privilegiando a investigação, a estadia prolongada junto à população estudada, a impregnação dos costumes e das práticas dos grupos, se debruçando então sobre o estranho e o seu significado. Para apreender o ponto de vista nativo, é necessário partilhar a sua realidade, a sua descrição do mundo e as suas marcas simbólicas (BARROS; PEREIRA; ROCHA, 2005, p. 5).

A observação participante (BAUER; GASKELL, 2002) realizada pelo pesquisador nas reuniões da COOPERCAN, por meio da participação da Incubadora de Empreendimentos Solidários, a qual incubava a central no período de realização da pesquisa, buscou desenvolver diários de campo que pudessem sistematizar as práticas cotidianas da central e seus cooperados, levando em consideração as dinâmicas sociais e de relacionamento existentes. A observação participante permite a verificação do comportamento e das condições ambientais, em circunstâncias reais, trazendo, muitas vezes, informações adicionais ao estudo (YIN, 2010). Salienta-se que a cultura (SAHLINS, 1997) da COOPERCAN foi tratada com o respeito e o cuidado necessários para não interferir substancialmente no seu processo de constituição, respeitando a perspectiva metodológica da etnografia. Importante ter como orientação teórica que:

A “cultura” está sob suspeita porque marcaria *diferenças* de costume entre povos e grupos, sobretudo quando, ao fazê-lo, visa populações subordinadas dentro de regimes políticos opressivos. O que se ataca aqui é a cultura como *demarcação de diferenças* — enquanto paralelamente se trava uma implícita e quixotesca batalha contra algo em que ninguém realmente acredita: que as formas e normas culturais são prescritivas e não concedem espaço algum à ação intencional humana (SAHLINS, 1997, p. 42).

A coleta de dados ocorreu por meio de 15 entrevistas semiestruturadas com os sujeitos da pesquisa (os membros da gestão compartilhada da COOPERCAN), constituição de *corpus* documental e dos diários de campo, elaborados por meio da observação participante (BAUER; AARTS, 2002; ROESCH, 2005; GIL, 1999). Os documentos utilizados na pesquisa foram 25 Relatórios de Acompanhamento elaborados pela equipe técnica da Incubadora de Empreendimentos Solidários (desde a fundação da central em 25 de junho de 2012 até julho de 2015), a Ata de Fundação e o Estatuto Social da COOPERCAN. Assim, o *corpus* documental foi composto por 27 documentos que retratam a dinâmica de gestão da central. Foi de grande valia a participação nas reuniões e assembleias, pois é ali que as práticas se revelam, sendo altamente iluminadoras do objeto em questão, além de avaliar suas dificuldades, limites e demandas. Estas variadas fontes de coleta de dados possibilitaram a

descrição das práticas sociais, tendo em vista a coleta de informações diversas sobre o objeto em estudo.

Neste cenário relacional é que foram realizadas 15 entrevistas semiestruturadas com as lideranças das cooperativas (são 3 representantes de cada uma das 5 cooperativas hoje associadas na central) que participam das reuniões periódicas da central para poder entender suas práticas, suas posturas de liderança e as possibilidades de aprofundamento da pesquisa no campo da estratégia como prática. No período de março de 2013 a julho de 2015 foram realizadas observações participantes (BAUER; AARTS, 2002), totalizando 48 diários de campo das reuniões realizadas pela COOPERCAN em que o pesquisador esteve presente. Ressalta-se que estes diários de campo foram primeiramente registros brutos e posteriormente tratados para que pudessem ser somados aos dados de pesquisa e trabalhados na análise. O que doravante pode-se sinalizar é a expressiva presença de mulheres nas lideranças da Central (11 pessoas) contra 4 homens, sendo que os homens é que conduzem as reuniões, propõem a pauta de discussão das reuniões e apresentam a maior parte das propostas e estratégias.

Importante ressaltar que, na entrevista semiestruturada, o pesquisador tem a possibilidade de obter outros dados, como a “citação direta”, permitindo captar o nível emocional dos respondentes, a maneira como organizam o mundo, seus pensamentos sobre o que está acontecendo, os cenários inseridos, suas experiências e percepções básicas. Para isso, as perguntas foram abertas, ou seja, buscaram proporcionar ao entrevistado a possibilidade de que ele expresse um sentimento – um discurso – corroborando com as análises posteriores.

A análise de conteúdo foi a técnica utilizada para a interpretação do corpus documental, na qual consiste em uma forma de examinar os textos oriundos das coletas de dados, buscando produzir conclusões do contexto social estudado, por meio do foco nos objetivos da pesquisa (BAUER; GASKELL, 2002). Segundo Bardin (1979, p. 42), a análise de conteúdo representa “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens”. Do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo teve início pela leitura flutuante dos registros textuais, realizados por meio das transcrições de entrevistas, diários de campo e documentos.



Com essas ferramentas metodológicas, espera-se uma apreensão do objeto de estudo, visando atingir aos objetivos propostos e contribuir com o campo investigado, produzindo o que Boaventura Sousa Santos (2004) chama de conhecimento prudente para uma vida decente, ou seja, conhecimento aliado à ética para contribuir, mesmo que modestamente, com uma sociedade mais justa e humana.

### *7.1 Aproximação ao Campo de Pesquisa*

A COOPERCAN é uma cooperativa de segundo grau, fundada em 25 de junho de 2012, com o auxílio da Incubadora de Empreendimentos Solidários do Centro Universitário La Salle Canoas/RS, um projeto de extensão universitária que desenvolve ações de assessoria e formação voltada para os processos cooperativos e que sustentam a economia solidária.

Além disso, a COOPECAN possui um contrato de prestação de serviços juntamente com a Prefeitura Municipal de Canoas, por meio da Secretaria Municipal do Meio Ambiente, cujo contrato prevê a coleta, triagem e destinação dos resíduos sólidos pós-consumo em todo o município. As cooperativas recebem um pagamento mensal para o desenvolvimento deste trabalho, conforme prevê a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, e seu regulamento, Decreto Nº 7.404 de 23 de dezembro de 2010. A PNRS destaca-se a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos e a logística reversa, levando em consideração a inserção das cooperativas de catadores no ciclo da logística reversa. As cooperativas associadas na sua fundação são as seguintes:

#### **a) COOPERMAG**

A COOPERMAG – Cooperativa de Coleta Seletiva e Reciclagem União Faz a Força de Canoas – está localizada na Rua Dona Maria Isabel, 1633, no bairro Mato Grande, no município de Canoas/RS, que faz parte do quadrante sudoeste da cidade. Este quadrante tem grande característica residencial e do desenvolvimento da agricultura familiar e da pesca artesanal. Segundo os dados do Instituto Canoas XXI – GEOCANOAS, este quadrante possui

um alto nível de responsáveis pelos domicílios com renda até ½ salário mínimo, (linha da pobreza), estando no bairro Mato Grande e Ilha das Garças o maior número de responsáveis. Estes bairros são carentes em aspectos econômicos e sociais. Verifica-se que ainda há carência nos serviços de educação, transporte público, saúde e serviços gerais para atender às necessidades locais. Na comunidade há forte influência do tráfico de drogas e, conseqüentemente, de drogadição.

A construção da Cooperativa COOPERMAG surgiu a partir da necessidade de encontrar uma alternativa para a geração de trabalho e renda para mulheres da comunidade Santa Rita, no bairro Mato Grande. No ano 2000, foram realizadas reuniões entre a Prefeitura Municipal de Canoas e a comunidade no sentido de organizar uma unidade de triagem de resíduos no bairro. Durante as reuniões foram discutidas questões sobre organização jurídica e formas de coletar os materiais. A Unidade de Triagem foi construída em 2001 com recursos da Caixa Econômica Federal. As atividades tiveram início em outubro de 2002 com seis mulheres. Um dado importante é o fato de os integrantes da Cooperativa morarem próximo à unidade de triagem. Há grupos familiares dentro da cooperativa: mães, filhas, tias e primas.

Os principais produtos que comercializam são: produtos recicláveis oriundos da coleta seletiva da cidade de Canoas, tais como: plásticos, metais, vidros e papéis. Os materiais são vendidos para “atravessadores” que revendem para a indústria, gerando uma renda média mensal de R\$ 950,00 por associado. A cooperativa representa a coordenação geral da COOPERCAN.

#### **b) COOARLAS**

A COOARLAS - Cooperativa de Reciclagem Amigas e Amigos Solidárias - surgiu da necessidade de qualificar os processos de gestão e produção e ampliar as possibilidades de comercialização dos produtos da ARLAS - Associação de Reciclagem Amigas Solidárias, da qual se origina. Está localizada na comunidade Parque São José, bairro Guajuviras, município de Canoas/RS.

A comunidade São José é composta de aproximadamente 5.500 habitantes, em um universo de aproximadamente 36 mil pessoas do bairro em que se situa. Esse bairro surgiu no

ano de 1986, a partir da ocupação de um conjunto de imóveis por parte de moradores de outros bairros da periferia de Canoas, de cidades vizinhas e do interior do estado.

Os imóveis ocupados constavam de prédios de apartamentos e casas inacabados e abandonados durante anos, em função da interrupção das obras da empreiteira contratada pelo Governo do Estado antes de sua conclusão. Composta fundamentalmente de população de baixa renda, o grupo social que veio a constituir o Guajuviras era e continua sendo formada, em sua maioria, por trabalhadores autônomos e informais.

Em 1999, um grupo de mulheres ligadas à Pastoral da Criança e da Juventude e ao Movimento de Mulheres de Canoas, preocupadas com a inserção de jovens no mercado de trabalho, promoveu uma turma do Programa Serviço Civil Voluntário. A iniciativa, desenvolvida em parceria com a Sociedade Sulina Divina Providência, Paróquia N<sup>a</sup> Sr<sup>a</sup> Aparecida, tinha como objetivo a qualificação social e profissional por meio de conteúdos e atividades relacionadas ao exercício de direitos de cidadania e à preparação para o trabalho com qualidade, além do incentivo e apoio à elevação da escolaridade. A área de atuação escolhida foi a reciclagem, uma vez que existia muito lixo acumulado nos terrenos baldios da comunidade; a coleta seletiva havia sido implementada pela Prefeitura no ano de 1998; e a cidade contava somente com uma associação de reciclagem nesta época.

O processo de qualificação envolveu a realização de um estudo que forneceu diagnóstico favorável à implementação da atividade econômica. Em função disso, mesmo sem a efetiva adesão dos jovens, em novembro do mesmo ano um grupo de seis mulheres envolvidas nas atividades deu início à discussão da formação de uma associação de reciclagem, cuja formalização ocorreu em 13 de outubro de 2000, já então com 32 mulheres e homens.

Em maio de 2000 iniciaram um projeto piloto e começaram a catar o lixo da comunidade puxando carrinhos em um raio de 500 metros. A triagem era realizada em uma garagem de 9 m<sup>2</sup>, cedida por uma dessas mulheres. Uma delas fazia a triagem enquanto as outras se ocupavam da catação. Neste mesmo ano, as mulheres mobilizaram a comunidade e parceiros e conquistaram recursos junto ao Orçamento Participativo Estadual para a construção de galpão com 570 m<sup>2</sup> e, com recursos do FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador - realizaram curso de Reciclagem de Resíduos Sólidos, preparando para o trabalho no galpão.

O galpão foi inaugurado em 2002 e desde então foi utilizado para as atividades das trabalhadoras da ARLAS e, posteriormente também da COOARLAS. Os equipamentos, como balança e prensa, foram conquistados por meio de um projeto junto ao FMP/CAMP (Fundo de Mini Projetos da Região Sul do Centro de Assessoria Multiprofissional), também em 2002.

Entre 2002 e 2009, o número de trabalhadores da ARLAS variou dos 12 iniciais, passando para a faixa de 20 e, por fim, chegando a mais de 30, sendo em sua absoluta maioria mulheres. Com a formalização da cooperativa, a ARLAS voltou-se exclusivamente para o desenvolvimento dos projetos sociais envolvendo familiares de seus associados e a comunidade em geral.

A assembleia de constituição da COOARLAS ocorreu em 18 de agosto de 2009, contando com vinte sócios, todos associados da ARLAS. Logo após a aprovação de seu registro em 07 de janeiro de 2010, os demais associados da ARLAS também passaram a serem cooperados.

A formalização da cooperativa possibilitou ao grupo de trabalhadores o estabelecimento de parceria com empresas para realização da triagem de materiais e prestação de serviços de limpeza para terceiros, assim como com a prefeitura do município para a realização da coleta seletiva no Programa Coleta Seletiva Compartilhada, rede à qual também integram outros três empreendimentos da reciclagem do município, a COOPCAMATE, COOPERMAG e RENASCER. Atualmente, a COOARLAS é responsável pela captação de recursos da COOPERCAN.

### **c) RENASCER**

A origem do trabalho coletivo data de meados de 1983, período em que se deu a catação de materiais recicláveis no aterro sanitário do município de Canoas. Neste período cada um catava e vendia individualmente, só depois de algum tempo começaram a vender coletivamente e também dividir o material coletado.

Apesar de todo o esforço e trabalho pesado, segundo os próprios catadores desta época, havia certa divisão entre os trabalhos, ou seja, as mulheres pegavam o material mais leve e, os homens, os mais pesados.

Um dos mais antigos fundadores do empreendimento, o senhor Adair Freitas, relata emocionado que há mais ou menos vinte e oito (28) anos iniciou o trabalho com a reciclagem, isso ainda no antigo lixão. Lá estavam expostos às intempéries e às mais duras condições de trabalho.

Em 1995, a Associação ACCMC – Associação de Carroceiros Catadores de Materiais de Canoas foi convocada pela prefeitura municipal para assumir o “grupo do aterro” sanitário, que ficou sendo parte da ACCMC até 2006. Apesar do grupo do “aterro” fazer parte da ACCMC, cada qual ficou no seu espaço trabalhando e dividindo o fruto do trabalho separadamente sem prestar contas uns aos outros.

No ano de 2005, o “grupo do aterro” foi impedido pela FEPAM – Fundação Estadual de Proteção Ambiental de catar materiais no aterro sanitário. Como alternativa de trabalho, a prefeitura sugeriu, na época, que o grupo fosse dividido entre as associações de reciclagem que já existiam. Porém, a proposta logo foi recusada, pois o grupo entendeu que permanecer juntos seria importante para continuarem o trabalho, não teriam que depender de transporte e ainda não perderiam a história que tinham construído ali, diante das várias lutas e dificuldades.

As demais associações também tinham o entendimento de que o “grupo do aterro” não deveria ser desfeito. Então, coletivamente, os catadores se mobilizaram para ir conversar com a Secretaria de Transporte, responsável na época pela coleta seletiva, e reivindicaram a permanência do “grupo do aterro” no local onde estavam e, conseqüentemente, a continuidade do trabalho desenvolvido por eles.

O poder público atendeu à reivindicação. O grupo foi integralizado à coleta seletiva do município de Canoas e continuaram a ocupar um telhado improvisado, que já havia no local, na expectativa de que tivessem um novo galpão construído, conforme na época prometeu a prefeitura (segundo os fundadores mais antigos). Ao receberem a coleta seletiva, passaram a ter, também, a necessidade de aumentar a coleta na cidade; para isso, em conjunto com a Secretaria Municipal de Transportes, iniciaram contatos com os condomínios e começaram uma campanha de conscientização dos moradores quanto à separação dos materiais. Vários condomínios iniciaram a separação e membros do grupo iam em média duas vezes por semana buscar os materiais nos condomínios com caminhão e motorista disponibilizados pela prefeitura. A partir do momento em que os catadores foram integrados à

coleta seletiva do município, o grupo escolheu o nome e começaram a ser chamados de Grupo Renascer.

Em 2007, a Associação iniciou uma participação mais efetiva junto às demais associações do município para buscar melhorias para o trabalho e fortalecimento do grupo. Foram, então, conquistando vários espaços de participação e apoio de entidades.

Através do Projeto da Rede de Parceria Social do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, apoiado pela empresa Vonpar, administrado pelo COL (Círculo Operário Leopoldense) e em parceria com a Incubadora de Empreendimentos Solidários – Unilasalle, em 2008 iniciou o trabalho junto às associações do município de Canoas. Naquele momento a proposta do projeto era que os grupos trabalhassem em conjunto para melhor comercialização dos materiais e fortalecimento da rede de associações. Receberam, através das entidades de apoio, vários equipamentos como: prensa, balança, capacitações em gestão administrativa, oficinas sobre tecnologias da produção e intercâmbios com outros grupos da região para conhecimento e possibilidade de troca de experiência.

Em 2009, se tornou um dos grupos incubados pela Incubadora de Empreendimentos Solidários – Unilasalle, que desde 2007 faz parte de uma das maiores redes de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – ITCPs. Através da parceria com a IES-Unilasalle, que fez novo projeto junto à Rede de Parceria Social- RS, foi possível continuar equipando e capacitando a associação.

Através do Desenvolvimento Regional Sustentável da Reciclagem – DRS, a Associação de Reciclagem Renascer foi constituída juridicamente em 2009, oportunizando, assim, maior poder de reivindicação junto aos órgãos públicos responsáveis.

Aliado a todos estes movimentos, também houve mudanças na política da coleta seletiva da cidade, que passou a ser responsabilidade da Secretaria de Meio Ambiente, que iniciou debates populares sobre como melhorar a coleta seletiva da cidade - debates em que a Associação de Reciclagem Renascer participou de forma efetiva.

Após vários debates, em maio de 2010 as quatro associações da cidade começaram a participar do programa coleta seletiva compartilhada, que consiste no recebimento de verba pública, através de contrato, para o transporte dos materiais das residências até a associação. Esse contrato possibilitou o aumento do número de sócios (de 18 para 31) e de compra de

equipamentos para o trabalho. A partir deste contrato, a associação passou a ser responsável pela contratação de caminhão, motorista e coletores (os coletores são sócios da Associação), além de coordenar e organizar todos os roteiros de coletas apresentados pelo poder público.

A nova forma de contrato com a prefeitura trouxe também novas exigências para fins de continuidade da parceria, pois a prefeitura colocou como condição na contratação da associação um tempo para a formalização da cooperativa. Sendo assim, no dia 30 de agosto de 2010 fundaram então a Cooperativa de Reciclagem Renascer.

Ao longo de seus 28 anos de existência, a Cooperativa Renascer estabeleceu inúmeras parcerias: Comunidade de Voluntários da Igreja Luterana (CELSP), DRS, Unilasalle Canoas, CAMP – Centro de Assessoria Multiprofissional (é uma organização não-governamental conveniada com a Fundação La Salle em 2010 para assessorar a implantação do processo de coleta seletiva na cidade de Canoas), Empresa VONPAR e Prefeitura Municipal de Canoas. Além disso, a Cooperativa participa efetivamente do Fórum dos Recicladores do Vale dos Sinos, integra o DRS - Desenvolvimento Regional Sustentável da Reciclagem no município de Canoas, em conjunto com os outros três empreendimentos do setor.

Entre 2010/2011 a Cooperativa participou do Projeto Cataforte, integrando um programa de qualificação para os catadores, apoiado pelo Governo Federal e executado pela Fundação Luterana de Diaconia em parceria com o Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis. Atualmente, a Renascer é responsável pela secretaria da COOPERCAN.

#### **d) COOPCAMATE**

Em 1986, cinco pessoas moradoras do bairro Mathias Velho iniciaram a organização de um grupo de coleta de resíduos no bairro. O trabalho teve início em um pavilhão localizado na parada 10, que era de propriedade da AMITRA e onde funcionava a Associação de Carroceiros de Canoas. O grupo necessitava de uma associação para continuar atuando, e passou a utilizar a associação dos carroceiros que já não mais atuava e só existia no papel. A partir daí, a Associação dos Carroceiros de Canoas passou a se chamar Associação dos Carroceiros e Catadores de Material de Canoas – ACCMC. Durante cinco anos ficaram

fazendo a coleta do material a pé, com veículos emprestados, através de ações dos clubes de mães, comunidades eclesiais e gincanas realizadas pelas escolas. Em 1991, a Prefeitura Municipal instituiu a Coleta Seletiva no município. Neste ano, já são sete pessoas envolvidas. Em 1995 houve um aumento na produção, no número de pessoas envolvidas, e ganharam outro local, onde, atualmente, é o refeitório da unidade de triagem. O atual local é de propriedade da Associação de Moradores, que cedeu a área em comodato por tempo indeterminado à ACCMC para a instalação de mais uma unidade de triagem. No mesmo ano, a associação foi convocada pelo município para assumir o aterro.

Atualmente, a parte que iniciou em 1995, como espaço de triagem, é o refeitório da unidade. São cerca de 30 pessoas envolvidas. A parte que funcionava na AMITRA pegou fogo e as pessoas que lá trabalhavam foram transferidas para a atual sede. Em 2003, a associação passa por um novo processo e é formada a cooperativa (COO), por uma exigência da AGCO, empresa que doava o material para a associação - este material era organizado por sócios na própria AGCO. Para a assinatura do contrato de convênio, a empresa exigiu sua transformação em cooperativa. Como o material é bom, foi avaliada a importância da cooperativa. Nem todos da associação migraram para a cooperativa, que nunca foi assumida pelo grupo. Isso porque a cooperativa necessita de uma organização que o grupo não tinha condições de assumir. O Frei José, que trabalhava com o grupo, era quem pagava contador e deixava a cooperativa em ordem. Isso se mantém até o momento.

Nesse período de AGCO, o grupo sofreu com uma precária administração, apesar da riqueza do material produzido pela empresa. Faltou uma política de incentivo às pessoas que trabalhavam na empresa e por diversas vezes o grupo foi lesado pelos administradores, que desviavam partes das cargas. Esse trabalho com AGCO terminou em abril de 2008. A empresa, por diversas vezes, avisou que da forma como elas estavam trabalhando não podiam continuar lá dentro. Além da observação da má administração dos recursos, os sócios que trabalhavam dentro da empresa eram indisciplinados e não tinham posturas de acordo com o desejo da empresa.

Em 2008, com o Projeto da Rede de Parceria Social - apoiado pela Vonpar, e administrado pelo COL (Círculo Operário Leopoldense) com parceria do IES-Unilasalle (Incubadora de Economia Solidária) iniciou-se um trabalho junto ao grupo para contribuir com materiais e também com a organização conjunta das quatro associações de Canoas já que a proposta era que os grupos trabalhassem em conjunto. Neste mesmo ano, a parceria da



ACCMC com o grupo do aterro já não existia. O trabalho era individual. O aterro começou a ser chamado de Associação Renascer. O começo do trabalho da técnica social que acompanhava o trabalho de organização dos grupos foi marcado por muitas dificuldades para inserir o grupo no processo. Havia muitas reclamações e medo da direção em se abrir e querer ser ajudada. Com muita dificuldade e um trabalho de convencimento somado aos oficinheiros contratados para ajudar na organização e na produção, o grupo passou a assumir o que foi se propondo, e lentamente se inserindo no processo.

No ano de 2009, o projeto junto à Rede de Parceria Social – Vonpar estava sendo administrado pelo Centro Social La Salle, juntamente com a IES-Unilasalle. A Associação Renascer deu passos grandes. Está empenhada na formação da rede de reciclagem em Canoas e vem participando efetivamente de todas as atividades. Com o trabalho da técnica em organização do trabalho, o grupo vai aos poucos organizando o centro de triagem, inclusive com mais motivação para o trabalho. O trabalho desenvolvido neste ano junto às associações foi centrado na organização da produção e comercialização, com o objetivo de melhorar a renda.

Após vários debates, em maio de 2010 as quatro associações da cidade começaram a participar do programa coleta seletiva compartilhada, que consiste no recebimento de verba pública, através de contrato, para o transporte dos materiais das residências até a associação. Esse contrato possibilitou o aumento do número de sócios e de compra de equipamentos para o trabalho. A partir deste contrato, o grupo assumiu a cooperativa que já haviam fundado em 2003.

A COOPCAMATE ficou responsável pela contratação de caminhão, motorista e coletores (os coletores são sócios da cooperativa), além de coordenar e organizar todos os roteiros de coletas apresentados pelo poder público. Atualmente, a COOPCAMATE é responsável pelo financeiro da COOPERCAN.

Em 2014, uma nova cooperativa se associa à COOPERCAN para a soma de esforços das ações da coleta seletiva no município de Canoas – a Cooperativa Mãos Dadas, apresentada a seguir.

#### **e) MÃOS DADAS**

A Cooperativa de Trabalho Mãos Dadas se constituiu em 2011 por meio da demanda por geração de trabalho e renda de um grupo de pessoas que estavam sendo realocadas em um loteamento no Bairro Fátima – Canoas/RS. Devido à passagem da Rodovia do Parque - BR 448, em Canoas, esse grupo de pessoas foi morar na Vila de Passagem, em casas provisórias, até que as moradias definitivas ficassem prontas. Junto a essas casas, foi construído um galpão para a reciclagem.

Desde então, o grupo vem firmando-se e afirmando-se como um espaço de geração de trabalho, renda e dignidade. Inicialmente, em 2012, o grupo foi vinculado à COOPERMAG, usando, então, seu CNPJ. Devido a complicações relacionais internas da COOPERMAG, em 2013 o grupo, mais conhecido como 448, iniciou o processo de formalização da cooperativa, articulando junto à Prefeitura Municipal de Canoas a ampliação do espaço físico, cobertura das laterais do prédio e comodato do terreno. O empreendimento é composto por homens e mulheres, totalizando, aproximadamente, 18 pessoas. O grupo tem uma renda média mensal de R\$ 896,00. Não estão incluídos na coleta seletiva compartilhada, pelas situações citadas acima, mas para que sempre tenham material para trabalho, os demais componentes da COOPERCAN, que encaminham material destinado às suas cooperativas para o galpão. Hoje possuem funções no conselho fiscal da COOPERCAN.

Descritas as cooperativas quem compõe a COOPERCAN, é importante ressaltar alguns aspectos importantes para a compreensão do método da pesquisa. A central é incubada pela Incubadora de Empreendimentos Solidários do Centro Universitário La Salle – Unilasalle Canoas, coordenada pelo pesquisador deste projeto de tese. A incubadora tem como objetivo contribuir para a consolidação de Empreendimentos de Economia Solidária de Canoas e região na perspectiva de construir tecnologias sociais apropriadas para fortalecer a capacidade empreendedora e a dinâmica solidária desses empreendimentos, potencializando sua atuação sustentável e autogestionária nos territórios onde atua.

A incubadora possui três eixos de atuação: i) processo de incubação e as dimensões metodológicas de ordem social, econômica, autogestão e rede; ii) dimensão política e a transversalidade na economia solidária; iii) incubadora como agregadora da pesquisa, conhecimento e tecnologias sociais. Inclui a criação, o desenvolvimento de empreendimentos populares solidários, a sistematização da metodologia de incubação dos mesmos, associada aos processos de pesquisa e extensão. A incubação e o acompanhamento aos empreendimentos; as ações de assessoria pedagógica e técnica para o fortalecimento da

economia solidária no município e região orientam a atuação da incubadora como programa de uma Instituição de Ensino Superior com clara opção pela justiça e emancipação social.

Considerando esta atuação do pesquisador de forma direta junto à COOPERCAN, antes mesmo de sua fundação, isto possibilita a participação ativa nos processos de constituição, gestão, relacionamento e efetivação da central: as práticas sociais. Desde o início deste projeto de tese, há o acompanhamento do pesquisador nas ações da central por meio de reuniões semanais realizadas na incubadora, bem como em atividades de incubação realizadas diretamente nas cooperativas. Ressalta-se que a incubação vai para além das dinâmicas intra e intercooperativas, ampliando a sua esfera de atuação política juntamente com seus parceiros de projetos, apoio, fomento e políticas públicas. Muitas das reuniões e decisões sobre a atuação da COOPERCAN são realizadas conjuntamente com a Diretoria de Resíduos Sólidos, da Secretaria Municipal de Meio Ambiente do município de Canoas/RS.

Destaca-se aqui que a relação com a Diretoria de Resíduos Sólidos é necessária e relevante, uma vez que as cooperativas conveniadas – exceto a Mãos Dadas – possuem um contrato de prestação de serviços para a realização da Coleta Seletiva Compartilhada nos bairros de Canoas. Importante salientar que nem todos os bairros da cidade são atendidos na sua integralidade, pois conforme os dados da Secretaria do Meio Ambiente de Canoas, apenas 5% da coleta seletiva é realizada no município por meio das cooperativas. Todavia, há catadores individuais que também operam neste contexto da catação dos resíduos sólidos urbanos, bem como outras empresas que realizam a mesma atividade e não computam o indicador de coleta da Prefeitura Municipal de Canoas.

Sendo assim, esta questão da ampliação da coleta seletiva é uma discussão presente nos espaços de reuniões da COOPERCAN, no sentido de elaborar e executar práticas estratégicas que possam ampliar esse percentual de coleta no município. Contudo, como há rotas de coletas distintas executadas por cada uma das cooperativas conveniadas, há práticas diversas no processo de elaboração da coleta, nas formas de abordagem, circulação e destinação para as cooperativas. Essas variabilidades de processos são frutos das ações que cada liderança dos empreendimentos estabelece em suas cooperativas por meio de um processo cultural relacionado com as histórias, costumes, valores e condução do processo de trabalho com o reciclado.

Paralelamente, há as relações comerciais construídas pelas cooperativas com as empresas e os condomínios (residenciais e comerciais) conveniados à Coleta Seletiva Compartilhada e aos Pontos de Entrega Voluntária (PEVs). As formas diversas de relação com os fornecedores de resíduos afetam consideravelmente a dinâmica estratégica da COOPERCAN, uma vez que as práticas são diversas, contraditórias e, por vezes, compartilhadas, gerando uma diversidade de práticas sociais que merecem atenção e compreensão.

Apresentado o campo de investigação, o capítulo a seguir trata da análise qualitativa dos dados coletados, elaborando a interpretação dos mesmos à luz das teorias que sustentam a pesquisa.

## 8 ANÁLISES DOS *CORPORA* DE DADOS

O desenvolvimento de um estudo científico perpassa a apresentação, descrição e interpretação do *corpus* (ou *corpora* neste caso, pois havia *corpus* de entrevistas, *corpus* de documentos e ainda trechos dos diários de campo) de dados coletados durante o período de realização da pesquisa, interpretando-os à luz dos conceitos que sustentam o estudo. Para que essa etapa da pesquisa pudesse ser escrita e desenvolvida, se optou por fazer a descrição dos dados orientados pelos objetivos específicos da pesquisa, que são: a) analisar os vínculos sociais que permeiam o desenvolvimento da COOPERCAN; b) aprofundar o conceito de liderança solidária compartilhada por meio das práticas desempenhadas pela COOPERCAN; c) subsidiar as práticas sociais desenvolvidas na COOPERCAN por meio da análise da estratégia como prática.

Diante dessa organização, cabe sinalizar que este capítulo está estruturado em três subcapítulos, os quais buscam trazer respostas para cada um dos objetivos específicos acima mencionados, tendo a perspectiva etnográfica como elemento metodológico de análise. No subcapítulo a seguir, são analisados os vínculos sociais emergentes nas atividades da COOPERCAN, dando prosseguimento à análise dos dados por meio da perspectiva etnográfica.

### 8.1 *Vínculos Sociais no Contexto da COOPERCAN*

As relações em sociedade são, muitas vezes, permeadas de interesses, necessidades, altruísmo e significados que refletem na manutenção e/ou afastamento de pessoas, seja no ambiente familiar, de amizade, de trabalho, entre outras. Os grupos sociais muito são resultados de um processo de (re)construção de vínculos, tendo como premissa a aproximação identitária e cultural entre os sujeitos em relação. Neste subcapítulo, busca-se desempenhar a análise dos dados coletados sob a lente teórica dos vínculos sociais, da solidariedade, da

reciprocidade e da dádiva no contexto de atuação da COOPERCAN, na busca de responder o objetivo específico que é analisar os vínculos sociais que permeiam o desenvolvimento da COOPERCAN.

Para o início da análise, recorre-se ao Estatuto Social da COOPERCAN, no parágrafo único do Artigo Sexto, que diz:

Para a consecução deste objetivo, a COOPERCAN buscará a implementação de ações que tenham por fim a participação coletiva, a conscientização das pessoas envolvidas acerca da importância do associativismo, a capacitação, o respeito mútuo, a união e a melhoria da qualidade do trabalho e dos produtos, e a articulação com a sociedade civil e governos visando à execução de seus objetivos, podendo inclusive firmar ou encetar acordos, negócios e convênios que melhorem ou potencializem sua atuação.

No trecho do documento está expresso que as práticas sociais alimentam os vínculos sociais entre os associados, ou seja, a perspectiva da participação coletiva, o associativismo, o respeito mútuo, as articulações necessárias para o empreendimento, dentre outras práticas aliadas ao cooperativismo e economia solidária, ou pelo menos no seu campo discursivo e de aspirações (GAIGER, 2015). Desta forma, se nota que está documentada legalmente a formalização de vínculos sociais para o trabalho associado, vínculos esses que estão na base da solidariedade e reciprocidade, os quais são analisados no decorrer deste subcapítulo.

As práticas sociais sobre as quais os sujeitos que compõem a coordenação da COOPERCAN desenvolvem no seu trabalho suscitam reflexões interessantes de análise, como o caso do diário de campo do dia 30 de março de 2013, que cita:

A gestão da COOPERCAN está enfrentando diversos problemas, há falta de clareza na divisão de tarefas, na percepção das responsabilidades de cada cooperativa que integra a Central. Foi lembrado pela técnica da incubadora que os coordenadores assinaram um Termo de Compromisso que já estabelecia responsabilidades mínimas entre as cooperativas e regras para o uso dos caminhões da coleta seletiva.

A análise que pode ser aqui desenvolvida sobre esse fato é em relação ao compromisso estabelecido no paradigma da dádiva (CAILLÉ, 1998) entre os catadores na formalização da central. Por mais que a dádiva aqui esteja legitimada em um termo de compromisso, ela pode ser executada de forma naturalizada, sem a necessidade de cobrança, desde que esteja no *habitus* (BOURDIEU, 2007) dos sujeitos envolvidos. Há um paradoxo sobre essa questão, no que se refere à reciprocidade do vínculo (SABOURIN, 2011), uma vez que Mauss (2011) relata que a dádiva vem de um desejo altruísta, e que Polanyi (2012) a

confere no campo econômico como um ato de troca com potencial para a geração da economia, aqui entendido com os sujeitos cooperados na central para a oferta de trabalho e retorno sobre o trabalho empenhado. Contudo, a perspectiva utilitária desse vínculo (GAIGER, 2008) é mais forte, onde prevalece o interesse unilateral, as responsabilidades (o dar) são distanciadas e o que se sobrepõe é o receber (os resultados da central para com os associados).

Com desenvolvimento das práticas sociais da central, há questões pertinentes de interpretação no que tange às relações que são (re)construídas entre os seus coordenadores, como o relato do Entrevistado 7, uma vez que “essa central é para atender os catadores, mas muitos não enxergam isso, até os coordenadores têm dificuldade, e até eu também tenho, sabe. Não é fácil tu trabalhar com gente, ainda mais assim, com uns que só olham pra sua cooperativa [...]”. Contribuindo para a análise, o Entrevistado 8 comenta que “eu estou aqui nessa central sem saber ao certo quem são essas pessoas aqui. A gente se conhece do trabalho, mas não de sermos amigos, entendeu? Aí é complicado, mas a gente vai levando, até que uma hora se acerta”. E, ainda o Entrevistado 5 comenta o que pensa sobre a central, “pois eu estou aqui pra fazer essa coisas acontecerem, não posso perder o meu trabalho, tenho que pagar minhas contas, o aluguel da minha casa, minha mãe tá doente e meus filhos dependem de mim. Então, é baixar a cabeça e trabalhar”.

Diante do exposto nas entrevistas, há um entendimento que o vínculo social tem como elemento estrutural o trabalho, o compromisso dos catadores em desenvolver as práticas produtivas e, destas, almejem sua renda e se constituírem como sujeitos na sociedade, honrando com suas atividades, compromissos e relações familiares e vínculos de domesticidade (POLANIY, 2012). Os dados apontam diretamente ao “pressuposto de que os papéis e/ou o *status* ocupado pelas pessoas na sociedade estão relacionados aos vínculos que elas estabelecem em sua existência (LIMA, 2013, p. 48). Assim, se verifica o quanto é complexo para os coordenadores atuarem em suas responsabilidades enquanto gestores da central, uma vez que não há um histórico anterior de convívio social ou de trabalho (ASSIS et al., 2015); as relações são voltados para o trabalho (ANTUNES, 2007), o projeto da central é uma composição de 5 cooperativas singulares que possuem culturas próprias, e estas influenciam a central (BORGES; SCHOLZ; SOUZA; CHRISTMANN, 2013); e, por fim, o individualismo eventualmente se sobrepõe ao coletivo, ao grupo, pois muitas vezes há a

necessidade de atender às demandas individuais da cooperativa singular ao invés de pensar no bem comum.

Nas questões que permeiam o ambiente de trabalho da COOPERCAN, importante destacar que o objeto primordial de sua existência é a prestação de serviço à Prefeitura Municipal de Canoas, para a execução da coleta seletiva municipal. Assim, as atividades inerentes a esse serviço são também objeto de análise para o estudo sobre os vínculos sociais, pois conforme o diário de campo do dia 17 de março de 2013 verifica-se que:

COOPERMAG reclama que o motorista da COORLAS sai com o caminhão para almoçar e seu motorista reclama, pois quer fazer o mesmo. Como a coordenação da COOPCAMATE não quer permitir, optam por pedir à COOPERCAN para proibir que os motoristas saiam com os caminhões para outras atividades que não sejam da coleta. COORLAS coloca que saem com o caminhão para outras coisas e não pretendem parar. Renascer faz o transporte de todos os cooperados até o galpão e também não pretende parar. COOPCAMATE permite que seu motorista saia com o caminhão e assumo ele os riscos. COOPERMAG continua não permitindo que o seu motorista saia com o caminhão, mas iriam conversar com ele. Como o direito dado a um é para todos, todos os motoristas ficam na mesma situação.

Esse trecho é muito emblemático, pois até essa data não existia um regimento interno deliberado pela COOPERCAN sobre o uso dos caminhões. Além disso, a questão da utilização de um meio de transporte com finalidade para a coleta seletiva acaba sendo objeto de disputa, ou mesmo de troca simbólica (MAUSS, 2011), pois ele serve de “ponte” à solução de outros problemas cotidianos das cooperativas, como o caso do transporte de pessoas, do ir almoçar, entre outros. O que se estabelece como ponto analítico é a relação utilitária (POLANYI, 2012) fortemente verificada pela grande maioria das cooperativas, com ressalva da COOPERMAG, a qual levanta a questão dos conflitos gerados sobre a situação do uso do caminhão para outros fins, acreditando que esta deva ser discutida. A falta de consenso (MOSCOVICI; DOISE, 1991) no grupo nesse momento é presente, no sentido do projeto cooperativo da central, prevalecendo as lógicas de solidariedade afetiva (BAJOIT, 2006) que envolvem laços sociais mais próximos aos sujeitos na relação com o caminhão.

Em 30 de abril de 2013, foi regulamentado o Regimento Interno de Gestão e Uso dos Caminhões, que orienta alguns dispositivos, mas não deixa claras as questões acima apresentadas:

**Art. 06º** Dentro das atividades previstas no Art. 06º, os caminhões podem ser utilizados para os seguintes fins:



§ 1º – Coleta domiciliar no município de Canoas, conforme roteiros estabelecidos pela Central e acordados com a Prefeitura Municipal;

§ 2º – Coleta de pontos de entrega voluntária (PEVs);

§ 3º – Coleta de doações empresariais;

§ 4º – Transporte de doações, materiais e equipamentos entre as cooperativas e para as cooperativas;

**Art. 07º** É vedado sob qualquer pretexto o uso dos caminhões para os seguintes fins:

§ 1º – Particulares de quaisquer associados das cooperativas;

§ 2º – Fretes mediante pagamento ou não;

**Art. 08º** Casos omissos ou não previstos nos Art. 06º e Art. 07º devem ser analisados e deliberados pela Diretoria da Central.

Verifica-se que toda e qualquer situação fora dos artigos aqui apresentados deve ser consultada, analisada e deliberada pela diretoria da central. Isto demonstra uma forma de discussão ampliada entre os coordenadores, abrindo a possibilidade de discussão e a construção da estratégia como prática, por um lado. Por outro lado, há a limitação de orientações claras para o uso dos mesmos, o que deixa muitas lacunas para a geração de conflitos entre as cooperativas, pois cada uma realiza a gestão dos caminhões, com seus motoristas e coletores. Assim, também ficam fracos os laços sociais (BORGES; SCHOLZ, ROSA, 2014b) para o desempenho do trabalho, prejudicando a constituição de uma identidade coletiva (GEERTZ, 1973) orientada por diretrizes fundantes e perceptíveis pelos associados da COOPERCAN. Novamente, a solidariedade é mais latente nos vínculos afetivos, mesmo estabelecendo o regimento como solidariedade contratual (BAJOIT, 2006), a qual legitima o uso dos caminhões.

Isto serve para mostrar como a realidade da central é repleta de processos que demandam das pessoas e das suas relações, sejam elas de ordem interpessoal, formal de trabalho, ou simplesmente, operacional na lógica da coleta dos resíduos, triagem e comercialização. Assim, tendo a perspectiva do gerenciamento da cooperativa relacionado à gestão da produção, logística e negociação com os entes externos, as relações humanas estão sempre presentes, repletas de subjetividades, potencialidades e conflitos. O Entrevistado 1

relata que sobre a questão de que, entre os cooperados, o conflito “existe, senão não seria um grupo, né. Existe bastante esta dificuldade ainda, briga, esta rivalidade, tem bastante. E o que que a gente tenta fazer é amenizar, conversar e amenizar o problema, se tu deixar eles vão longe, mas existe sim”. O dado de pesquisa aponta uma construção interessante defendida por Lewin (1978) de que as pessoas em interação buscam mudanças culturais no espaço em que vivenciam o grupo social, e, por isso, na dinâmica de grupos, o conflito se faz presente (MAILHIOT, 1991). Os conflitos tendem a (re)estabelecer os laços sociais do grupo (VERONESE; SCHOLZ, 2013), como o caso apresentado demanda a troca de informações, o diálogo e aprendizado entre os sujeitos para os ajustes que podem ser necessários à cultura de funcionamento e relacionamento do grupo.

A complexidade (MORIN, 2000) que se instaura nas práticas de trabalho associado está na ordem da discussão analítica nos estudos nas ciências sociais, pois a ambiguidade e a contradição são recorrentes nos discursos dos sujeitos nos grupos sociais, tal como aponta o Entrevistado 10, quando “um caminhão está parado, a gente acha que ele está em manutenção, mas não é bem assim. Está parado porque não quer ajudar a cooperativa que está com muito coleta naquele dia. Aí é complicado. Quer ajuda e não ajuda o outro. Quando essa cooperativa precisar, não vão receber ajuda”. A busca por processos de (co)participação é constantemente testada, bem como as lógicas de solidariedade (BAJOIT, 2006), levando em consideração a dinâmica dos vínculos sociais, das permutas construídas e dos significados destes conflitos. Pode-se perceber que a questão sobre o compromisso da ajuda mútua está enfraquecida, muito voltada para uma visão individualista e não colaborativa, prejudicando o desempenho global da COOPERCAN. Esta prática do auxílio à coleta seletiva é necessária para otimizar as rotas e equilibrar os esforços. No diário de campo do dia 17 de março de 2013, aparece uma questão semelhante:

Na reunião de hoje, o motorista da COOPCAMATE manifestou muito desagrado com a COOPERCAN, pois não vê de fato nada sendo feito. Os demais motoristas e coletores concordaram com ele. Expõe uma situação vivida por uma coletora (que se machucou em horário de trabalho e a cooperativa não irá pagar os dias que ela ficou fora de trabalho) e colocou que na hora de trabalhar todos são donos, mas que na hora em que aparecem os problemas é cada um por si.

O empenho de esforços no coletivo é relatado como prática social, contudo, quando há alguma dificuldade ou entrave, se percebe que há resistência na condução dos processos de forma cooperativa, prejudicando as pessoas envolvidas nas relações de conflito, como o caso da pessoa que se machucou. Além disso, no diário de campo do dia 16 de agosto de 2013

está registrado que “os coordenadores conversaram, também, sobre as responsabilidades de cada cooperativa na atuação da COOPERCAN, pois estão falhas e precisam que cada cooperativa assuma o papel que se comprometeu a cumprir na formação da central”. Com isso, se percebe nos dados de pesquisa que há rupturas nos vínculos sociais (LIMA, 2013) que prejudicam a manutenção da confiança (FUKUYAMA, 1996) e do convívio no grupo (HAESLER, 2002), gerando insatisfação e refletindo em descontentamento em todo o coletivo. Assim, as coordenações necessitam estar conectadas com estas questões e responder a este mal estar de forma rápida e impessoal, e aqui emerge novamente a estratégia como prática (WHITTINGTON, 2007) para conduzir da melhor forma o processo de organização da central.

Ampliando essa análise sobre os vínculos e como eles afetam a condução gerencial e produtiva da COOPERCAN, registra-se aqui o trecho do Entrevistado 3 que salienta a seguinte questão sobre as relações de participação no grupo:

[...] hoje nós temos só duas pessoas participando nas reuniões externas e se tem muita dificuldade de elas se interagem nas reuniões e saber que, às vezes, a gente tem 5 reuniões na semana, 5 tipos de reuniões diferentes. Temos essa dificuldade, mas quando elas vão, elas trazem para o grupo. Isso acrescenta individualmente aquela pessoa que foi, mas para o grupo isso é importante porque não fica só a gestão, só a coordenação participando dessas reuniões, e a COOPCAMATE tem conseguido isso, mas ainda temos dificuldades na COOPERCAN, poucas pessoas se interessam por isso.

Por mais que os conflitos em grupo estejam presentes e façam com o que os ajustes das relações possam ser tratados da melhor forma, se verifica nos dados da entrevista em que há o entendimento da necessidade de se ter mais pessoas envolvidas nas atividades de gestão da central, descentralizando as responsabilidades e favorecendo a liderança solidária compartilhada por meio das experimentações (SCHOLZ, 2009). Contudo, há resistência dos sujeitos em assumir tais compromissos, uma vez que não se sentem aptos para exercer certas funções de representação da cooperativa (VERONESE; SCHOLZ, 2011). Assim, se nota que a reciprocidade (BORGES; SCHOLZ; ROSA, 2014a) dos sujeitos para com a gestão é limitada ao conhecimento prévio existente, bem como a dádiva (MAUSS, 2011) aqui está condicionada a instruções previamente sinalizadas e delimitadas por outrem, não sendo realizadas de forma altruísta pelo desejo dos sujeitos em fazer tais representações externas. Estes indícios levam a crer que há limites na dinâmica do grupo (MAILHIOT, 1991) em conseguir com que mais catadores participem da gestão, ampliando seus conhecimentos, ficando por vezes centrados na produção dentro dos galpões de reciclagem.

A mesma interpretação se aplica quando há novos associados em uma cooperativa que compõe a COOPERCAN, pois estes sujeitos, ao se inserirem em um novo grupo social, como no caso um grupo de trabalho cooperativo, necessitam de tempo para o aprendizado subjetivo (nas relações, culturas e identidade grupal), bem como dos objetivos do trabalho (a produção, os horários de trabalho e suas responsabilidades). O Entrevistado 10 relata uma informação sobre a transitoriedade dos novos catadores que chegam às cooperativas e que não permanecem no grupo: “eu acho que não [não vão voltar novamente ao trabalho na cooperativa], porque eles trabalham uma semana, duas semanas e pegam aquele dinheirinho e somem, daí eu acho que pra gente não vale a pena”. Muitas são as dificuldades enfrentadas nos galpões de reciclagem no que se refere à rotatividade de pessoas (BORGES; SCHOLZ; ROSA, 2014b), as quais muitas vezes não visualizam na cooperativa uma forma de geração de trabalho e renda, ficando muitas vezes condicionadas às lógicas vinculadas ao trabalho formal (ANTUNES; POCHMANN, 2007) por meio de carteira assinada.

Em contrapartida, os coordenadores da central vivenciam constantemente atravessamentos que interferem na gestão e na condução das práticas de trabalho do coletivo. Aponta-se a questão do gestor público, a qual vai ao encontro das relações internas nas cooperativas antes analisadas. No Relatório de Acompanhamento do dia 14 de agosto de 2013, faz-se a reprodução do registro realizado no documento da incubadora:

No dia 14 de agosto, a COOPERCAN se reuniu para dialogar e alinhar as ideias sobre a questão da coleta seletiva em Canoas. Em conversas anteriores, os grupos já haviam manifestado o interesse de ampliar coleta e o recurso pago pela prefeitura pelos serviços prestados. Adota-se a seguinte dinâmica: cada um vai expondo as ideias e o diretor de resíduos da prefeitura vai construindo um painel para que se possam enxergar as estruturas necessárias. O coordenador de captação de recursos continua insistindo que a central precisa de garantias da prefeitura para dar andamento à coleta seletiva, pois não é seguro investir dinheiro em um serviço que deveria ser oferecido pela prefeitura sem que esta garanta, ao menos, que o contrato da coleta permaneça nas mãos das cooperativas. O diretor de resíduos da prefeitura coloca que isso são lutas políticas e que não existem garantias, pois a cada 4 anos o governo pode mudar, alterando assim visões e percepções. Isso é um diálogo que permeia todas as discussões durante o dia. Observa-se que a prefeitura sempre quer organizar as ações de forma a resolver um “problema” da cidade, enquanto as cooperativas querem garantia que não estão sendo “usadas” para isso. É uma discussão que não se esgota e ao mesmo tempo não chega à conclusão nenhuma.

Na dinâmica política e econômica que se materializa nas negociações entre COOPERCAN e gestor público municipal, há o latente tensionamento sobre a questão dos recursos que implicam no contrato de prestação de serviços da coleta seletiva de resíduos sólidos pós-consumo. Verifica-se a complexidade dos vínculos sociais estabelecerem canais

salutares de convivência, pois de um lado há a questão do cumprimento das metas organizacionais da gestão municipal, e, de outro, garantias de que os serviços não serão trocados por outra organização de capital privado. Isto é perceptível à luz das teorias da reciprocidade (CAILLÉ, 1998), as quais defendem que a liberdade na relação é a melhor forma de prover a criação de novos processos e vínculos – estratégia como prática (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004) no sentido da inovação social (HULGÅRD; FERRARINI, 2010) nas atividades da gestão da coleta seletiva – e a obrigação (como aparece nos dados de pesquisas) provocam apenas o cumprimento da devolução do que foi doado (a questão da prefeitura ter contratado as cooperativas), cumprindo a solidariedade prevista na retribuição da dádiva (HAESLER, 2002).

À luz dos dados apresentados, se verifica o quanto é latente a necessidade de a COOPERCAN desempenhar o trabalho da coleta seletiva, pois sabem que, sem esse contrato, fica inviável o processo produtivo nos galpões de triagem de resíduos sólidos. Além disso, a complexidade é presente, (re)estabelecendo os vínculos das lógicas de solidariedade fusional (BAJOIT, 2006) entre as cooperativas e contratuais com a prefeitura, bem como a reciprocidade na dádiva, pois como aponta Godbout (1998, p. 7) “a dádiva é um jogo constante entre liberdade e obrigação. A maior parte das características da dádiva torna-se compreensível quando se as interpreta segundo o princípio da liberdade dos atores”. Desta maneira, a dádiva está constantemente sendo testada, ora pela obrigação em estabelecer resultados e compromissos, ora na liberdade em executar uma estratégia como prática para o alcance das metas organizacionais.

Contribuindo nessa análise, há uma questão importante que diz respeito à confiança e às práticas que envolvem esse processo junto à COOPERCAN. Para ilustrar essa questão, o Entrevistado 4 relata o seguinte:

[...] mas é assim, ela não mudou, ela foi sempre a mesma pessoa, pra mim e pro restante do grupo ela sempre passou confiança, ela é amiga, e o que ela falar é aquilo ali, ela te ouve, ela te entende sabe. A outra coordenadora também tem esse lado, só que muita coisa mudou porque ela era muito ativa dentro do galpão como catadora, então ela cobrava, ela exigia, se tu não cobrava junto com ela, já tentava te excluir. Daí quando ela passou para coordenação a gente pensou, bom vai continuar, mas daí mudou, daí não seguiu aquela linha, daí as pessoas perdem a confiança, e daí depois que um líder perde a confiança é difícil das pessoas voltarem a confiar.

Analisando sobre o prisma da confiança (POLANYI, 2012), os vínculos sociais apresentados sofreram rupturas nos processos de legitimação da atuação da coordenação junto

ao grupo, enfraquecendo a transação entre os sujeitos na dinâmica do grupo (LEWIN, 1978). Isso demonstra o quanto é caro o processo da continuidade das competências dos sujeitos (TRAGTENBERG, 1989) quando partem para novos patamares de aprendizados, assumindo mais responsabilidades e atuando em atividades mais complexas (HAESLER, 2002). Outrossim, a custo dessa transação (POLANYI, 2012) é permeado por (re)construções de vínculos sociais, de permutas sociais e da busca pela legitimação no grupo e pelo grupo (VERONESE; SCHOLZ, 2013), trazendo consigo desafios inerentes ao *status* em que se está no momento, como no exemplo da coordenadora.

Pela ótica da liderança solidária compartilhada, isso demonstra o enfraquecimento dos vínculos perante o grupo, não cumprindo com a agenda de coordenação assumida. Assim, a ação coletiva como meta de alcance grupal fica prejudicada, desestruturando as lógicas de solidariedade e reciprocidade (SAUBORIN, 2011) oriundas de um processo desenvolvimento por meio da confiança. Complementando, “a confiança ganha ainda maior importância no tocante à constituição de grupos solidários, se tornando mais fundamental do que o senso de obrigação moral” (SCHOLZ; VERONESE, 2007, p. 94). Quando há essa ruptura, o enfraquecimento das práticas vinculantes nos coletivos autogestionários é inevitável, ocasionando reflexos dos mais variados e que dificultam o desenvolvimento do coletivo.

Além disso, o trabalho na economia solidária é uma prática cooperada (CARVALHO; PIRES, 2001) que requer comprometimento, interação, viabilidade e solidariedade (GAIGER, 2004) para que haja a ativação das ações coletivas (VERONESE; SCHOLZ, 2011). Retomando o trecho da entrevista acima descrita, os laços sociais ocasionaram frustração perante a coordenação que não exerceu suas atividades de forma compatível e esperada pelo coletivo idealizado na figura da liderança (SENGE, 2004). A efetivação de lideranças solidárias compartilhadas é um desafio presente para qualquer coordenação de um EES, pois além de atender às demandas gerenciais de produção, necessita ter aptidões para a gestão de pessoas - no caso, os cooperados. Outrossim, compartilhar essas atribuições com outros coordenadores, realizando um exercício de aprendizado mútuo, cooperativo e coletivo, podem ser (re)produzidas em outros momentos da vida cotidiana do EES (VERONESE; SCHOLZ, 2013).

E, em se tratando das práticas sociais cotidianas, é possível analisar os vínculos sociais por meio das ações operacionais da COOPERCAN, tendo como referência o diário de

campo do dia 27 de agosto de 2013, que apresenta uma situação de um caminhão que foi cedido:

Este item gerou discussão entre dois participantes (representantes da COOARLAS e COOPCAMATE). O quinto caminhão da COOPERCAN foi levado ao município de Giruá pela COOARLAS e retornou, segundo as demais cooperativas, em péssimo estado de conservação. A COOPCAMATE solicitou à COOARLAS uma revisão, pois como o caminhão foi requisitado por eles e estava sob a supervisão dos mesmos, eles deveriam arcar com os custos da revisão. COOARLAS colocou que isso não é de responsabilidade deles, mas de todos e que o caminhão só saiu da cidade com autorização das cooperativas. Os coordenadores da COOARLAS e COOPCAMATE se exaltam. O coordenador da COOPCAMATE coloca que o maior problema do caminhão é a carroceria, mas também precisam trocar arcos e sinaleiras. Informa, também, que a COOPCAMATE não confia na gestão financeira da COOARLAS. Propõe que outra cooperativa assuma essa parte, pois alega que se o grupo não consegue se gerenciar, muito menos irá conseguir gerenciar as finanças da COOPERCAN. Foi finalizada essa discussão com o encaminhamento de revisão do caminhão e o coordenador da COOARLAS se retira. Fica acordado o seguinte, conforme sugerido pela COOARLAS: a COOPERCAN deverá fazer um relatório de tudo o que precisa ser arrumado no caminhão; todos deverão assinar esse relatório e a COOARLAS irá avaliar.

Este dado de pesquisa apresenta claramente o que é o cotidiano da COOPERCAN, um espaço de negociação, de vínculos sociais, de disputa e de cooperação. Analisa-se a questão acima pela lente analítica da dádiva (CAILLÉ, 1998), quando há a liberdade de se utilizar um caminhão para atender às demandas da filial da COOARLAS em Giruá e, paradoxalmente, a obrigação da manutenção deste, na retribuição da dádiva, é negada. Assim, o vínculo é rompido e o conflito se instaura no coletivo (GODBOUT, 1998), alterando comportamentos e a dinâmica do grupo (LEWIN, 1978). Percebe-se que a lógica de solidariedade foi unilateral, pela via altruísta da liberação do caminhão pela COOPERCAN, mas a reciprocidade (BAJOIT, 2006) na devolução do mesmo pela COOARLAS é limitada ao veículo, não entendendo que deveria devolver nas mesmas condições. Pela via econômica, as trocas simbólicas de transação ocorrem, mas não na mesma proporção, numa ação que pode onerar todo o coletivo, seja econômica ou socialmente (POLANYI, 2012).

O fato também demonstra o nível de entendimento das lideranças sobre os vínculos sociais (SAMPAIO; FORTUNATO; BASTOS, 2011), pois se há uma regulamentação, esta deve ser seguida e praticada, não estando simplesmente atrelada aos laços sociais de afetividade (SCHOLZ, 2009), uma vez que é um espaço de empreendedorismo econômico solidário (GAIGER, 2009) e que demanda mecanismos de gerenciamento que resultam na sua sustentabilidade (DUPAS, 2001).

A chave de análise central que pode ser empregada é em relação à estratégia como prática (JOHNSON; WHITTINGTON, 2007), uma vez que houve um conflito no processo de gestão da central e os cooperados, por meio dos processos democráticos de participação, chegam a um consenso (MOSCOVICI; DOISE, 1991) para o encaminhamento acordado entre todos. Cabe salientar que a coordenação da COOARLAS opta por se afastar do processo, rompendo o vínculo como descrito nos estudos sobre a dádiva (MAUSS, 2011), o que dificulta a solidariedade entre os sujeitos e prejudica a manutenção da confiança (FUKUYAMA, 1996), como é demonstrado nos dados de pesquisa. Diante disso, há um enfraquecimento dos vínculos sociais e a estratégia emerge no sentido de garantir a condução da COOPERCAN na busca de seus objetivos organizacionais, mantendo a cooperação.

Como já foi descrito na pesquisa, a COOPERCAN é constituída por 5 cooperativas singulares, e estas, também, possuem seus vínculos sociais, de amizade, de trabalho, de relações com a comunidade, entre outras questões. Os processos de construção dos vínculos na central são reflexos de como as coordenações desenvolvem suas relações na sociedade, como o caso da cooperativa de onde fazem parte e se constituem como sujeitos. Neste entendimento, pode-se recorrer ao Entrevistado 5, que relata o significado do seu trabalho com a reciclagem:

[...] uma que o serviço é perto de casa, não é tão pertinho, mas ainda é mais perto, e eu digo que eu já acostumei aqui. Se eu fosse trabalhar em outro serviço eu não sei se eu ia conseguir, isso que eu acordo cedo e volto só de tarde embora. Mas penso que eu não nasci aqui, se eu tiver que trabalhar em outro lugar, eu vou trabalhar. Que nem no ano que vem eu já não sei, porque se as gurias quiserem que a gente fique e tiver que trabalhar aqui na produção que a gente já tá acostumado, pra mim não tem problema nenhum. E eu gosto de trabalhar aqui, eu gosto do que eu faço, até quando eu trabalhava na produção, porque a gente trabalha ainda na produção além da coordenação.

A questão dos vínculos de domesticidade é integralmente relevante para com o trabalho na economia solidária (GAIGER, 2008), uma vez que os mesmos (re)constróem os laços sociais na família, na vizinhança e no empreendimento econômico solidário há este reflexo dos laços fortes estabelecidos (BORGES; SCHOLZ; CARGNIN, 2015). Na teia social do entrevistado, há a relação clara da importância de estar próximo da família, se constituindo como sujeito e rompendo com o paradigma do mercado formal de trabalho (ASSEBURG; GAIGER, 2007) mesmo que o entrevistado sinaliza que se tiver que arrumar outro trabalho, ele irá em busca disso. A sociabilidade existente neste contexto é perceptível no sentido da dádiva (HAESLER, 2002), uma vez que há a relação do trabalho no processo produtivo que



contribui com a coordenação do coletivo e da COOPERCAN, além de manter os vínculos sociais (LIMA, 2013) entre os cooperados da cooperativa singular. O gosto pelo trabalho também é visível na fala, construindo ao *habitus* (BOURDIEU, 2007) para com o trabalho na reciclagem por meio do gosto pelo o que faz. Neste aspecto, o *habitus* potencializa as relações sociais e a reciprocidade (VERONESE; SCHOLZ, 2013), pois os conflitos podem favorecer a permanência no grupo social ao invés do rompimento dos vínculos (SCHOLZ; ROSA; BORGES, 2014).

A relação com o gosto sobre o trabalho com a reciclagem de resíduos sólidos é recorrente nas entrevistas realizadas. Nota-se que o espaço de trabalho proporciona a produção de vínculos sociais e a sociabilidade com os seus pares, bem como a construção da identidade dos catadores constituindo-se como sujeitos e criando a cultura própria do trabalho com os resíduos (VERONESE; CABRAL; KUHN JUNIOR, 2016). O Entrevistado 6 relata que:

Eu gosto de trabalhar aqui, eu gosto do material. Pra mim, antes de entrar aqui, eu tinha nojo. Lá em casa eu via isso e dizia: ah, isso é lixo! Mas quando eu vim aqui na primeira vez, eu vim na dificuldade em casa, meu esposo se machucou, ele era torneiro mecânico. Eu tive que pedir vaga desesperada nas empresas, mas elas não chamam. Aí eu vim aqui no portão da reciclagem e me chamaram no mesmo dia, e quando eu vi que era tão bom trabalhar no lixo, porque eu não sabia, porque é uma economia solidária. A escola te chama, tu podes ir ali ver o teu filho, ou levar o teu filho no médico, tem a compreensão da vida do cotidiano, que numa empresa hoje se tu colocar atestado, tu perdes sábado, domingo, perde grandes coisas. Tu já ganha pouco né, ainda perde o que tem que perder. Daí eu resolvi ficar aqui e daí me apaixonei por aqui, me apaixono pelo que eu faço, só gostaria muito que fosse um pouco mais valorizado, muito mais valorizado porque ainda não é.

Novamente o princípio do gosto pelo trabalho é evidenciado no trecho da entrevista, materializando uma racionalidade voltada à construção identitária da figura do catador no âmbito de sua sociabilidade (VERONESE; CABRAL; KUHN JUNIOR, 2016), bem como a dinâmica própria da economia solidária de manter os vínculos sociais com a comunidade em torno do empreendimento e a flexibilidade para com o trabalho e a vida pessoal dos sujeitos. A possibilidade de se aprender um novo trabalho, como relatado, é uma prática social que também está presente no campo da economia solidária (VERONESE; SCHOLZ, 2013), que amplia a valorização das pessoas e reduz as desigualdades (LOPES, 2008) quando aquelas se apropriam do conhecimento e o utilizam na vida cotidiana, podendo gerar o *habitus* próprio do solidarismo. Sobre esse ponto, o entrevistado aponta isso, que muito aprendeu no espaço da cooperativa e que é distinto da lógica empresarial, demonstrando o quanto é significativo

para si o trabalho associado. Esse processo também pode ser entendido por meio da resignificação (BORGES; SCHOLZ; ROSA, 2014a) da identidade, tendo como referência o espaço de experimentação do trabalho e a (re)construção do seu papel social na sociedade em que se está inserido, significando-o.

Em se tratando de significados e relações sociais, a COOPERCAN possui uma dinâmica muito peculiar, pois ela não tem uma sede fixa fora das cooperativas singulares, sendo que as reuniões semanais da central ocorrem no espaço da Incubadora de Empreendimentos Solidários, do Centro Universitário La Salle – Unilasalle Canoas. Diante disso, os coordenadores realizam grande parte dos contatos por meio do uso do telefone e outros canais de comunicação existentes. Isso demonstra que os vínculos sociais são construídos por processos mais distantes, espaçados, e que muitas vezes os contatos pessoais são somente nas reuniões de trabalho. A situação coloca limitações perante a reciprocidade dos sujeitos envolvidos, limitando-se aos momentos de convívio no trabalho de forma fragmentada, o que restringe maior espaço de construção de sociabilidade entre os coordenadores. O diário de campo do dia 28 de abril de 2014 é muito expressivo em relação a isso, bem como a outros elementos de análise. Nesse dia, foi proposta uma reunião de avaliação dos coordenadores, reunião esta conduzida pela equipe da incubadora, no sentido de dinamizar e mediar a avaliação.

A técnica da incubadora propõe uma dinâmica: cada integrante da coordenação senta-se em uma cadeira de costas enquanto o restante do grupo avalia o seu trabalho, a sua representação. Iniciam-se o processo de avaliação conjunta. **Presidente:** avaliação do grupo: deveria se apropriar mais das atividades, está ausente, não está representado de fato a central; a presidência não avançou, não tomou as rédeas de sua posição, aceitou a presidência colocando que já tinha a sua cooperativa. Toda a COOPERCAN estava desorganizada, isto refletiu no trabalho da presidência. Ela fez o que esteve ao seu alcance e se muitas vezes não participou foi porque não foi solicitada. Ele se anulou como presidente, não tem postura, não participa, deixa os contratos e referência para outros assumirem, não atende ao telefone, não se consegue a comunicação, todos os coordenadores então deixando a desejar no seu cargo, deixando suas obrigações para as outras pessoas da coordenação, não vestiu a camiseta e não incentivou a central. A presidência se defende dizendo que o que ela poderia ter feito ela fez e que muitas vezes não era solicitada. **Diretor financeiro/tesoureiro:** avaliação do grupo: não comparece nas reuniões, precisa ser mais presente, não está presente para assinatura dos contratos e atrasa o trabalho da COOPERCAN. Manda outro colega da sua cooperativa o representar, porém o grupo sente a falta da sua participação física. A gestão financeira da COOPERCAN está muito displicente e desorganizada, sem referência, as pessoas que o representam na reunião não podem tomar decisões. O diretor financeiro informa que não existe gestão financeira porque não tem dinheiro, mas concorda que ele se afastou devido a questões pessoais, isto também refletiu na COOPERCAN e que a COOPCAMATE faz as coisas e depois “joga na cara”, não trabalhando em equipe. A central não está organizada e não tem dinheiro e não trabalha para ter, diz que se é para a central avançar e sua presença faz falta,

concorda com uma nova representação que ocupe seu cargo e que estas picuinhas acabam com a central. Salaria que a pessoa que o representa tem autonomia quanto ao dinheiro da COOPERCAN e que não precisa da sua autorização. **Secretaria:** avaliação do grupo: não está organizada e não funciona, porém sabe-se que ela é muito competente e não se compreende porque ela não realiza este trabalho. Muitas coisas não são passadas para ela fazer, não está funcionando porque a COOPERCAN não funciona, não tem iniciativa e não se inteirou de suas funções. A secretaria tem obrigações com a sua cooperativa e não consegue fazer as demandas da COOPERCAN e poderia ter a mesma dedicação que tem na sua cooperativa quanto pela COOPERCAN. Ela precisa ter exclusividade para trabalhar na central, pois ela não está dando conta, a gestão deve estar organizada e seu trabalho vai funcionar. A secretaria coloca que não tem interesse em trabalhar exclusivamente para COOPERCAN. Sempre trabalhou e não se negou em realizar as atividades que eram de sua responsabilidade. **Diretoria de cultura e captação de recursos:** avaliação do grupo: não queria assumir e como não tem recursos não há possibilidade de fazer cultura. É uma excelente pessoa, porém não faz suas funções justamente porque a COOPERCAN não funciona. Não tem voz ativa, precisa sempre ter autorização e consentimento do grupo. Sempre participa das reuniões e é muito presente. Neste cargo não houve oportunidade de desenvolver nenhum trabalho, porém no resto ela participou. No que ela pôde contribuir o fez, mas a central deve crescer mais para que esta função de verdade aconteça. Ela tem incentivo financeiro e autonomia da COOPCAMATE para participar de todas as atividades na COOPERCAN. Deve se impor mais e colocar a realidade da sua cooperativa. Faz seu trabalho em relação ao shopping muito bem. A diretoria de cultura e captação de recursos coloca que ela precisa de incentivo e de autonomia para fazer; se ela tiver este apoio, seu trabalho vai melhorar. **Conselho Fiscal – presidente:** avaliação do grupo: excelente profissional na área administrativa está fazendo o trabalho que ninguém assume dentro da COOPERCAN e gosta de fazer junto com a Diretoria social e de formação. Tem iniciativa e é responsável. Trabalha além de seu horário e realiza a venda em conjunto. Tem um desejo que a central inicie mais seu trabalho. Contribui bastante com a central. O presidente do conselho fiscal diz que a sua vontade é que realmente a COOPERCAN cresça e todos possam contar com seu trabalho. **Diretoria Social e de Formação:** avaliação do grupo: muito responsável, competente, tem iniciativa e gosta de resolver logo os assuntos tratados em reunião. Companheira e auxilia quem precisa. Faz seu trabalho dentro da COOPERCAN porque gosta e quer ver seu crescimento. Tem capacidade de apadrinhar outras pessoas para o sucesso da COOPERCAN. Deve assumir estas responsabilidades. **Conselho Fiscal – 1º titular:** avaliação do grupo: não participa das reuniões e depois concorda com tudo. Não tem opinião e não toma decisões, deveria se impor mais e fazer uma avaliação antes de opinar. Um gestor falho. Poderia contribuir mais falando nas reuniões. Não faz a fiscalização. Não se envolve, porém tem potencial. Ele não quis declarar nada após a avaliação. **Conselho Fiscal – 2º titular:** avaliação do grupo: realiza as atividades quando solicitado. Valoriza os cooperados e a coleta seletiva sempre levando as decisões para seu grupo. Tem muito potencial, é positivo, fala o que pensa e defende suas ideias independente sobre o que for. Defende demais a sua cooperativa, pensando nos seus interesses e deixando de lado a central. Ele não quis declarar nada ao final da avaliação. **Conselho Fiscal – 1ª Suplente:** avaliação do grupo: tranquilo, fala o que é necessário. Tem potencial e se destaca como nova liderança. Defende a sua cooperativa e sempre participa das reuniões. Poderia contribuir um pouco mais dando suas ideias. Ele coloca que vai se posicionar mais e dar suas opiniões. **Conselho Fiscal – 2ª Suplente:** avaliação do grupo: é muito explosivo e muitas vezes ignorante, porém tem estas atitudes porque gosta e defende o que ele acredita. Ajuda a todos e é muito crítico. Têm boas ideias, contribui muito, porém muitas vezes coloca sua opinião de forma ríspida, assustando o grupo. Competente, pode se comprometer mais, pode fazer pelos colegas, porém sem contar vantagem. É um bom profissional. Briga para o crescimento da central. Os problemas pessoais entre ele e o Diretor financeiro atrapalham o trabalho da COOPERCAN. Muitas vezes ele tem razão, mas a forma que ele coloca a sua opinião ofende os colegas.

A avaliação sobre as práticas e condutas dos coordenadores que estavam presentes na reunião mostra a importância de se (re)conhecer no coletivo, com suas limitações, potencialidades e dificuldades. Mesmo que, num processo de avaliação possam ser percebidos elementos significativos sobre o desempenho de uma pessoa (LIMONGI-FRANÇA, 2013), a prática também reflete num processo de aprendizado (ASSIS et al., 2015), tanto para cada um dos sujeitos, como para o grupo envolvido. Nota-se que os coordenadores salientam as qualidades e as fraquezas dos membros, sinalizando alguns exemplos e mostrando o que se espera de cada um no coletivo. Refletem as experiências passadas por alguns coordenadores, muito na lógica dos conhecimentos e vínculos sociais anteriores (HAESLER, 2002), com o intuito de apresentar o presente e projetar o futuro, o que compete claramente ao processo avaliativo e já muito defendido no campo teórico interdisciplinar.

Analisa-se aqui que os laços sociais (VERONESE; CABRAL; KUHN JUNIOR, 2016) entre os coordenadores são fortalecidos no processo de avaliação, ampliando a comunicação e a reciprocidade (CAILLÉ, 1998), quando há devolutivas dos sujeitos sobre as avaliações, assumindo compromissos perante o grupo (VERONESE; SCHOLZ, 2013). A dádiva (MAUSS, 2011) é presente no processo, quando de forma livre os sujeitos falam sobre seus colegas do grupo e dão seu depoimento; os sujeitos recebem as informações e avaliações e estes; retribuem com a devolutiva de encaminhamentos ao futuro. A relação dar-receber-retribuir reforça a dinâmica do grupo, seus vínculos e a obrigação para com a dádiva, materializando os compromissos identitários à cultura do grupo e administrativos na condução das ações vinculadas ao desempenho sustentável da COOPERCAN.

Outra interpretação possível é à luz da liderança. As avaliações estão sustentadas nas competências dos coordenadores, ou na falta delas, sendo que se analisa muito contexto social e histórico, como o caso do presidente. Destaca-se a importância do desenvolvimento das práticas de liderança num processo contínuo de aprendizado, experimentação, avaliação e novos aprendizados (VERONESE; SCHOLZ, 2013), canalizando as forças cooperativas para o processo e o coletivo caminhando juntos à ação coletiva (BAJOIT, 2006). Outro elemento significativo é a perda da legitimidade e confiança construída na idealização do líder pelo grupo (SENGE, 2004; GARDNER, 1996), ainda no caso do presidente, pois os demais coordenados se identificam com o presidente pela sua postura, conhecimento, dedicação e competência, qualidades estas que se perderam com o tempo – o que é claramente sinalizado pelo grupo. Assim, se observa que a liderança é uma prática social, a qual ocorre em

patamares distintos e em momentos diferentes da vida cotidiana (VERONESE, 2011), tendo em vista a necessidade de se manter os vínculos sociais com o grupo.

A liderança solidária compartilhada (SCHOLZ, 2009) também se materializa na avaliação, quando relatados os vínculos entre os coordenadores (LIMA, 2013), os compromissos cumpridos e executados, bem como a distribuição de tarefas para o empenho das ações da central. Neste trecho de diário de campo, os dados indicam que há práticas da liderança solidária compartilhada, mas também apontam para conflitos (POLANYI, 2012) existentes entre coordenações, descontentamento do trabalho de alguns, visões individualistas no processo – como o caso de se preocupar mais com a sua cooperativa ao invés da central – que minam a relação de trabalho e autogestão no coletivo. A necessidade de se assumir as atividades previstas nas funções das coordenações indica as lógicas contratuais da solidariedade (BAJOIT, 2006) inerentes à gestão coletiva e que, ao percorrerem patamares mais elevados da autogestão, mais próximos da ação coletiva e da liderança solidária compartilhada (VERONESE; SCHOLZ, 2013), o que não é o caso do dado de pesquisa apresentado.

O (des)empenho de um coletivo de trabalho está muito relacionado às condições físicas e emocionais dos sujeitos do empreendimento. Levando em consideração que a COOPERCAN agrupa coordenações de outras cooperativas e que estas ocupam um novo lugar de coordenação na central, isso implica em aceitação, romper alguns paradigmas, sair da zona de conforto e estar aberto ao novo, aos desafios e às novas práticas sociais no contexto cooperativo. Isso está evidente nos dados do diário de campo apresentado, quando apontado que há brigas entre dois coordenadores, e que a forma de se comunicar é afetada e os conflitos são claramente visualizados, dificultando o processo de (re)construção das ações estratégicas. A habilidade da comunicação contribui para que as organizações e os coordenadores comecem a colocar a questão do sentido e das significações existentes nas trocas simbólicas (BOURDIEU, 2007), e mesmo em todos os aspectos da vida coletiva. Cabe sinalizar que as coordenações se comunicam verbalmente, na sua maioria, com poucos registros oficiais da central, salvo o livro de atas e alguns relatos-sínteses elaborados pelos coordenadores em seus próprios cadernos e agendas de anotações.

Frente a esse cenário de conflitos e com comunicação prejudicada, se percebe que, para a permanência de uma pessoa num espaço de disputa por um lado, e de cooperação por

outro, o indivíduos devem gostar do seu trabalho e se constituírem como sujeitos no coletivo em que se sentem incluídos socialmente (THERBORN, 2010). O Entrevistado 14 declara que:

Eu gosto muito daqui e, assim, eu gosto de ver a nossa evolução, pois quando eu vim pra cá e com o tempo fui subindo, e com o tempo eu fui pegando amor, às vezes dá estresse, mas é o meu serviço. Eu tenho que ficar e gosto. A gente tinha aquela pretensão de chegar aos mil reais mensais e a gente chegou aos mil reais, é um sonho que tu vai realizando a cada dia.

O sentido atribuído ao gosto é um mecanismo para a constituição dos vínculos sociais com outras pessoas que compartilham do mesmo sentido, caracterizando a lógica de solidariedade afetiva (BAJOIT, 2006), sendo o mais próximo do vínculo estabelecido pela liberdade da dádiva (MAUSS, 2011). Essa aproximação dos sujeitos para com o trabalho da reciclagem atribui um sistema complexo de (re)conhecimento da profissão, das formas de trabalho, da cultura do trabalho e da experimentação do e no trabalho com resíduos sólidos urbanos (BORGES; SCHOLZ; CARGNIN, 2015).

Com isso, além do trabalho em grupo (VERONESE; SCHOLZ, 2013), a partir das trocas simbólicas existentes (cooperação, ajuda mútua, aprendizados, amizades, conflitos) os sujeitos estabelecem processos de identificação com o trabalho, o gosto pelo que faz e desenvolve o *habitus* – práticas socialmente perceptíveis, classificáveis e reproduzidas (BOURDIEU, 2007). Entende-se que a apropriação dos sujeitos que desenvolvem o *habitus*, potencializa elementos críticos sobre a realidade, sobre as coisas que ele (re)conhece, e pode constituir a crítica do julgamento pelo *habitus*, entendendo “que o julgamento sobre a forma adquire sua plena autonomia em relação ao julgamento sobre o conteúdo” (BOURDIEU, 2007, p. 48). Cabe ressaltar que essa interpretação pode ser feita, uma vez que os sujeitos na interação do trabalho constituem com o tempo seu capital simbólico sobre o gosto (SCHOLZ, 2007) e podem estabelecer melhores visões e análises sobre o que desempenham por meio do *habitus*, fazendo a crítica e qualificando a sociabilidade do estar-junto (VERONESE; CABRAL; KUHN JUNIOR, 2016).

Contribuindo nesse entendimento, o Entrevistado 10 afirma que “eu gosto de trabalhar aqui, eu gosto das pessoas daqui, [...] eu nunca briguei com ninguém aqui dentro, eu gosto de trabalhar aqui, é que nem uma cachaça que tu toma e gosta, tu quer tomar sempre”. O trecho de entrevista confirma a relação do gosto ao trabalho e aos vínculos (GAIGER, 2008) existentes com as pessoas do grupo, movimentando as práticas sociais (SCHOLZ; ROSA; BORGES, 2014), o convívio social e a sociabilidade (VERONESE; CABRAL;

KUHN JUNIOR, 2016). Interessante o destaque do desejo de continuar no trabalho cooperativo, exemplificado simbolicamente na relação com a cachaça e traduzindo uma interpretação de vício, não no sentido negativo do termo, mas sim na (inter)dependência entre os sujeitos. Pode-se analisar que o dispositivo de trocas simbólicas (MAUSS, 2011) no grupo contribui com o fortalecimento dos laços sociais por meio da dádiva (CAILLÉ, 1998), que vai para além da simples obrigação, mas pela liberdade (HAESLER, 2002) de estar presente e no convívio do coletivo da central.

Cabe salientar que a apropriação do gosto por algo remete a processos de aprendizados e experimentações, o que faz com o que haja tempo e recorrência sobre a prática social a qual se está envolvido. Assim, se compreende melhor essa questão de análise por meio do que relata o Entrevistado 5: “[o trabalho] é um pouco desgastante, é uma coisa nova, eu gosto de fazer isso, isso que eu sou meio tímido! Antes eu era mais tímido, mas agora eu já entrei no negócio, daí se eu tiver que negociar eu vou, que nem eu fui lá no nosso comprador e conversei com o dono da empresa”. Cabe aqui demonstrar a compreensão sobre o que se está aprendendo, o que se está discutindo no campo das relações (BORGES, SCHOLZ; ROSA, 2014b) e dos vínculos sociais (LIMA, 2013), pois o simples fato gerencial não evidencia a relação do gosto, mas sim os elementos simbólicos (BOURDIEU, 2007) que ultrapassam os limites e as fronteiras do pensamento sobre a realidade.

No sentido de ampliar a análise, se pode entender o fato relatado pelo entrevistado para além da subjetividade (VERONESE, 2004), indo ao encontro das práticas puramente administrativas (TRAGTENBERG, 1989). O Entrevistado 5 não teria apresentado elementos sobre o gosto, mas sim relatado apenas a perspectiva do trabalho executado sobre a comercialização e negociação necessária ao desenvolvimento do negócio (BIGNETTI, 2011). Contudo, quando relata o quanto é significativo para si o trabalho, por mais tímida que seja a pessoa, o dispositivo complexo de significações contribui para o desenvolvimento de competências (LIMONGI-FRANÇA, 2013) e lógicas de solidariedade (BAJOIT, 2006) para com o coletivo. A reciprocidade (GAIGER, 2008) também opera nesse mecanismo, pois se o ambiente onde o trabalho é realizado, bem como o trabalho em si, traduzem o gosto pelo o que fazem, há uma (re)produção significativa dos fatos já experimentados e apreendidos (BOURDIEU, 2007), gerando distinção e a projeção de melhores resultados à COOPERCAN.

Ainda na identificação do gosto, se pode trazer o seguinte trecho do Entrevistado 11 qual relata: “eu tô fazendo as coisas, que é um trabalho como qualquer um outro, como se eu

tivesse trabalhando numa grande empresa, se eu trabalhar num lugar que eu gosto, é muito bom, como aqui na central [...]”. Contribuindo nesse aspecto, o Entrevistado 15 também sinaliza que: “Para mim foi fácil [trabalhar como catador] porque antes eu estava desempregado. Mas eu já trabalhei em outros serviços de reciclagem, eu gosto de fazer isso. Eu não sei como é que se diz, eu me acho na reciclagem, uma profissão que eu me dou bem, eu gosto de trabalhar”. Observa-se que os entrevistados se identificam com a reciclagem, gostam de serem catadores e desenvolvem bem suas funções, mesmo com as dificuldades que possam existir nesse espaço de atuação, como o caso da insalubridade, condições climáticas, desvalorização da mão de obra, etc. Os vínculos sociais (BORGES; SCHOLZ; ROSA, 2014a) estão mais fortalecidos quando o comprometimento é atribuído pelo sujeitos ao grupo, ao trabalho, e diante disso, a reciprocidade (VERONESE; SCHOLZ, 2011) estabelecida na relação pode favorecer a busca pela ação coletiva (BAJOIT) da COOPERCAN.

Faz-se necessário ressaltar que os sujeitos não constituem naturalmente os seus vínculos sociais, necessitam de estímulos, desejos e interesses (indivíduo para indivíduo; indivíduo para grupo) o que em muitas vezes requer compreensão, entendimento, comunicação, aprendizado e experimentação para que os laços sociais possam ser estabelecidos e fortalecidos. Pode-se entender essa questão por meio do que relata o Entrevistado 12 sobre a questão de participação em atividades externas à central: “porque se não mandar, eu não vou. Eu sei disso e eu assumo, eu gosto muito de falar que se eu faço errado eu assumo. É falta de interesse mesmo. Eu gosto de ficar aqui mesmo e eu deixo os outros irem. É culpa minha, não é culpa deles, porque eu não fui ainda, mas eu falei pra eles que eu vou começar a ir”. Ampliando a análise de dados, o Entrevistado 1 também sinaliza uma questão próxima a esta:

Pois é, o pessoal tinha um pouco de preconceito aqui comigo, até hoje tem algumas pessoas que entram novas e que não te conhecem, não sabem quem tu é e tiram conclusões, né. Aos poucos eles foram vendo que eu gostava do negócio e que eu gosto da cooperativa e foram me entendendo e agora me aceitam do jeito que eu sou, entendeu, e é isso.

Percebe-se que os vínculos sociais relatados são construídos lentamente estreitados por visões individuais de (re)conhecer o nexos do espaço estrutural do trabalho e a importância das práticas sociais (SCHATZKI, 2005) desempenhadas no contexto da organização. O estabelecimento da confiança, aceitação e importância das pessoas na execução das tarefas (CARVELL, 1980) que a ela são atribuídas está condicionado aos vínculos sociais e teia de



(res)significações que se constituem nesse espaço de convívio social. Novamente, o gosto pelo trabalho com a reciclagem (SCHOLZ; ROSA; BORGES, 2014) pode contribuir nesse aspecto no sentido de poder ampliar o que já gosta de desempenhar para com as práticas e elementos do cotidiano que ainda são um desafio a ser superado.

Em se tratando de vida cotidiana, o trabalho que a COOPERCAN desenvolve junto com suas cooperativas vinculadas é o de realizar a coleta seletiva municipal, que inclui a coleta nos Pontos de Entrega Voluntária (PEVs), sendo que um deles é diferencial por conta do volume de material existente, que é o shopping local do município. Nesse local, há coletores fixos que desenvolvem o trabalho de organização, pré-triagem e limpeza dos espaços (docas) onde são armazenados os resíduos sólidos do shopping. Em se tratando de relações e vínculos sociais, o diário de campo do dia 6 de maio de 2014 aponta a seguinte situação:

O shopping voltou a diminuir material, pois voltaram a misturar material reciclado com orgânico. Os coletores dentro da triagem do shopping ficam parados. Os coordenadores de logística e financeiro sugerem que se faça um rodízio entre os cooperados que ficarão lá. O coordenador de logística ressalta que deve ter quatro pessoas dentro, pois são quatro cooperativas e relata que falta compromisso dos cooperados. A questão é voltar a ter quatro pessoas, pois assim elas conseguem triar as docas para diminuir o rejeito. A Cooperativa Mãos Dadas mandou uma cooperada para o shopping nessa semana. COOPCAMATE foi quem realizou a solicitação. O presidente da Mãos Dadas diz que não tem problema de mandar uma cooperada, mas a cooperativa solicita que cada cooperativa mande um dia de material do PEVs. O coordenador financeiro diz que deve ser decidido o dia para que não fiquem mandando material quando querem ou podem. [...] O presidente da COOPERCAN comenta sobre os horários de trabalho dos cooperados, alguns dos cooperados trabalham mais que os outros. A secretaria comenta que a colocação do presidente está um pouco errada. Ficou acertado que na semana do PEVs cada cooperativa fará um rodízio. Será feito um diagnóstico para verificar qual dia possui mais material. A secretaria sugere estipular dois dias na semana. O titular do conselho fiscal sugere então que seja nas segundas e terças-feiras que são dias de maior fluxo. A cooperada da Mãos Dadas irá na segunda e na terça de cada semana.

Pode-se destacar a questão dos limites da cooperação para o exercício do trabalho no shopping, uma vez que há problemas de responsabilidade, comprometimento e organização do trabalho no local. Além disso, há poucas pessoas para desempenhar as atribuições demandadas, o que aumenta os conflitos e potencializa que as pessoas falem, rompendo e/ou fragilizando os vínculos sociais e de trabalho (LIMA, 2013). A liberdade da dívida passa a ser mais um ato de obrigação do que o desempenho do trabalho pelo gosto e pela reciprocidade (HAESLER, 2002). A coordenação organiza as ações práticas a serem adotadas e que estão na esteira, novamente, das lógicas de solidariedade contratual (BAJOIT, 2006),

como o caso dos horários, a qualidade do trabalho, o empenho nos resultados e a redução das reclamações. Há uma nova agenda de trabalho, que pode ser entendida à luz da estratégia como prática (WHITTINGTON, 1996), ampliando o número de pessoas no espaço de trabalho em dois dias da semana. É possível verificar que a confiança (FUKUYAMA, 1996) e o compromisso da COOPERCAN com o shopping são discutidos democraticamente na busca das soluções que possam assegurar o desempenho do contrato de prestação de serviço firmado.

Sobre a questão da confiança, sabe-se que ela pode cristalizar os vínculos sociais quando não demonstrada e percebida por outra pessoa ou por um grupo de pessoas. O diário de campo do dia 17 de agosto de 2014 versa sobre essa questão, quando abordado o trabalho desempenhado juntamente ao shopping de Canoas:

O coordenador de logística diz que estão tendo problemas com um coletor no shopping por conta do roubo de talheres e que o comportamento dela está desfavorável para as cooperativas. Ele ainda fala sobre as regras que tem que ser expostas no shopping, já foi conversado com os coletores sobre os horários que eles fazem. O comprometimento no shopping deve ser melhor, devido aos atritos entre cooperados que são os coletores que estão lá.

O trecho do diário de campo destacado remete à situação de que há uma dissolução da confiança (POLANYI, 2012) que a COOPERCAN tem para com o desempenho do trabalho dos coletores no shopping, comprometendo a cooperação (CASTANHEIRA; PEREIRA, 2008). Pode-se verificar que a lógica da solidariedade contratual (BAJOIT, 2006) é empregada por meio do uso das regras para se dar clareza e limite à confiança e ter a racionalidade sobre o trabalho (re)estabelecida (SCHOLZ, 2009). A confiança pode ser um elemento significativo à reciprocidade e manutenção dos vínculos sociais, além de que a “confiança ganha ainda maior importância no tocante à constituição de grupos solidários, tornando-se mais fundamental do que o senso de obrigação moral” (SCHOLZ; VERONESE, 2007, p. 94).

O mesmo pode ser destacado quando se trata de visibilidade e responsabilidade da central perante a sociedade. O Entrevistado 4 aponta uma situação de uma estratégia elaborada, que era a de mobilizar catadores da central para a participação de atividade organizada pela prefeitura (Prefeitura na Rua), onde o prefeito e seus secretários atendem às demandas da comunidade, uma vez por mês, aos sábados pela manhã.

A central tem que marcar presença, tem que participar, e daí ficou combinado de ir na Prefeitura na Rua, que todas cooperativas iam ter um grupo e a COOPERCAN seria representada. Porém, ela tem que tá mais ativa, participar mais, a gente concorda com isso, mas daí chega na hora e não acontece. Bah, daí aquilo te chateia, porque as pessoas falam e combinam e não vão. Sabe, mas não é questão de sair, é questão de enxergar as coisas por fora. Daí eu não sei, pra mim a COOPERCAN tem que marcar; pra mim referência aqui é em Canoas. Então eu acho que ela tem que participar mais mesmo, mas daí na hora não acontece.

A estratégia de participação da COOPERCAN nas atividades da gestão pública, não logrou êxito efetivo pela baixa participação dos cooperados, conforme mostram os dados da entrevista apresentados. O fazer estratégia implica em mobilizar as pessoas para o alcance de objetivos organizacionais (BORGES; SCHOLZ; CARGNIN, 2015), mas pode não ter ficado claro o sentido da estratégia aos cooperados. Outrossim, as lógicas de solidariedade e reciprocidade (BAJOIT, 2006) tendem a contribuir para o engajamento das pessoas e os compromissos na relação (CAILLÉ, 1998), e quando há rupturas no envolvimento ou entendimento, resulta em resultados negativos, ou seja, contrários aos pensados anteriormente. Com isso, emergem sentimentos de indignação e descrédito, que podem contaminar o grupo e ampliar os conflitos (VERONESE; SCHOLZ, 2013). Estes, se não logo tratados e resolvidos, impactam na dinâmica do grupo e nas práticas de autogestão e cooperação, pois o vínculos sociais estão fragilizados e necessitam ser (re)estruturados para estabelecer novamente a confiança e a ação coletiva necessária para o desenvolvimento do coletivo.

O fato ocorrido mostra o quanto o grupo precisa estar com seus laços sociais estruturados também para fora do coletivo, seja com seus parceiros, fornecedores, compradores ou gestores públicos, etc. O Entrevistado 5 comenta sobre esse ponto de análise.

Acho que não é ter pulso firme. A gente já vê assim quando fazem reunião ninguém fala nada, agora que eles começaram sabe, se for colocar mesmo assim, nenhum quer assumir responsabilidade. Que nem nessa formação que vai ter amanhã, só porque é no sábado, ninguém quer assumir um compromisso de 2 meses todo sábado participar. Daí a gente falou que se ninguém se candidatou a gente vai fazer sorteio. Daí todos disseram: ah eu não posso, eu não quero, ficar o dia todo. Daí a gente falou que não era só os mesmos devem ir, os que são da diretoria. Que todos nós somos donos da central e temos que fazer isso e que vocês também têm que se responsabilizar. Agora a gente tá fazendo a participação na Prefeitura na Rua. Daí a gente falou não, todo sábado vai 3 cooperados de cada galpão, queira ou não queira, vai ser convocado 3, porque não é só a coordenação que vai ir. Nesse sábado foram eu e mais duas, no outro sábado vão outros 3. Daí eu disse que no próximo sábado ia nós 3, se não der, a gente vai sortear se não se candidatarem 2, porque não pode ser só da coordenação, porque depois elas que vão passar pras pessoas que estão lá no evento. Que nem eu disse que eu e outra colega da coordenação, a gente não vai poder estar lá ensinando as pessoas, que a gente tem outras coisas pra fazer também. Até hoje ninguém se candidatou, daí um cooperado disse que a gente vai ter que

fazer sorteio. Por isso que eu digo, que ninguém quer assumir compromisso de ficar sábado, de ir às reuniões ou ficar até às 6 da tarde em reunião, ninguém pensa assim, ninguém quer ficar com esse compromisso.

O comprometimento dos vínculos sociais (GAIGER, 2008) para com os sujeitos e com o coletivo é limitado ao espaço/tempo de atuação ao trabalho com a reciclagem, não sendo percebida a importância de se estar atuante para além das fronteiras do empreendimento (SCHOLZ; ROSA; BORGES, 2014). Nota-se que a racionalidade é limitada ao processo produtivo, enquanto a lógica empreendedora está a serviço da lógica produtiva (GAIGER, 2015), na maioria dos casos relatados pelo entrevistado. Já o entrevistado, por ser uma das coordenações da central e exercer ações de liderança (ASSIS et al., 2015), possui limitações para mobilizar o grupo e fazer com que haja maior participação dos sujeitos nas atividades externas. Pode-se entender que há a necessidade de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas à liderança solidária compartilhada (SCHOLZ, 2009), tais como comunicação, participação, reciprocidade, empatia e democracia, para que assim tenha maior capacidade de conduzir o grupo aos objetivos comuns estabelecidos na estratégia à cooperação.

Em contrapartida, os dados mostram as contradições nas percepções existentes entre as coordenações, como o caso da participação em atividades fora do espaço da central, bem como maior apropriação sobre assuntos relativos à vida cotidiana da COOPERCAN. O Entrevistado 1 aponta que “o pessoal não se envolve muito, às vezes. Eu acho que eles estão progredindo, eles já estão querendo saber mais, se informar mais dessa parte [das atividades externas], mas ainda não tem a atenção deles, sabe. Explicado tudo é, passado tudo é, mas não tem muito este interesse ainda, mas acho que vai melhorar”. O trecho apresenta elementos interessantes para se perceber o quanto é ambíguo e contraditório o campo de investigação (BORGES; SCHOLZ; ROSA, 2014a), refletindo a necessidade da leitura atenta dos fatos, a interpretação apurada sobre eles para poder se ter melhor clareza do fenômeno investigado.

Levando em consideração os vínculos (POLANYI, 2012), se percebe que há a necessidade de maior engajamento e reciprocidade (GODBOUT, 1998) sobre as práticas de atuação da central, descentralizando o poder das informações e ampliando os processos de aprendizagem inerentes à liderança solidária compartilhada (VERONESE; SCHOLZ, 2013). Estabelecer as conexões comunicativas que permitam maior interação social (MAUSS, 2011) favorece a democracia (PAULI; BENDER; ZANELLA, 2013), o interesse e o pertencimento

de grupo, ou seja, a (re)significação da identidade do sujeito perante o coletivo por meio do trabalho associado.

Os dados da pesquisa demonstram uma relação de autonomia para o desempenho das ações da central, no que tange a recursos internos, encaminhamentos e situações que estão ao alcance das coordenações. Quando é em relação à coleta seletiva, recursos financeiros, bem como rotas de coleta, as relações sociais com o gestor público são automaticamente estabelecidas, no sentido de viabilidade do negócio e manutenção do contrato de prestação de serviços. Isso está claro nos diários de campo, pois dos 48, em apenas 5 diários de campo não havia a participação de algum gestor público à reunião da central. O Relato de Acompanhamento do dia 04 de abril de 2013 apresenta a presença do Secretário Municipal do Meio Ambiente, bem como do Diretor de Resíduos Sólidos:

O Secretário do Meio Ambiente aponta a questão dos custos, que é uma situação complicada para o poder público. Sugere que, ao invés de criarmos mais cooperativas, devemos ampliar e fortalecer as existentes. Deve-se analisar e avaliar cada processo. As administrações públicas vivem sérios problemas financeiros. Assim, cabe a todos buscar alternativas e soluções para isso. É preciso agregar valor ao trabalho, melhorando o rendimento, a eficiência/eficácia, o bem-estar e a qualidade de vida de todos. [...] O Diretor de Resíduos Sólidos sugere o mapeamento de um mês por cooperativa e que após possam se reunir com cada cooperativa para avaliar e realizar encaminhamentos dos custos de rota. Coletores e motoristas devem estar presentes. Esse seria um dos movimentos para qualificar a coleta.

Percebe-se a necessidade dos vínculos sociais e políticos com a gestão pública, no sentido de garantir o andamento das atividades da COOPERCAN, pois muito se deve ao fato da reciprocidade entre os entes por meio de um contrato firmado em que há (co)participação de ambos no processo: a gestão pública é responsável pelos resíduos do município e contrata as cooperativas da COOPERCAN para executarem; estas, por sua vez, têm a obrigação de cumprir o contrato, impactando negativamente na autogestão (ALBUQUERQUE, 2003). Assim, as relações mercantis se fundem com as sociais, num mecanismo complexo e contraditório de dispositivos que vinculam compromissos assumidos por um contrato e não puramente pela dívida (CAILLÉ, 1998), que poderia trazer resultados mais significativos quando assim desenvolvidos os vínculos sociais.

Diante das análises realizadas e frente ao objetivo específico de analisar os vínculos sociais que permeiam o desenvolvimento da COOPERCAN, é possível apontar para dispositivos que potencializam a constituição e a manutenção dos vínculos, tais como o gosto

pelo trabalho; as lógicas de solidariedade afetiva, quando se tem pessoas próximas que se identificam com o trabalho, compartilhando de uma mesma identidade coletiva; as relações de vizinhança que potencializam a estarem próximos dos lares e do trabalho; o contrato de prestação de serviço, pois garante a reciprocidade entre os catadores e a central, e desta com a prefeitura. O destaque pode ser dado ao complexo mecanismo de distinção constituído pelo gosto para com o trabalho, o que desencadeia maiores vínculos sociais por meio da crítica do julgamento, de forma apropriada. Isso potencializa o entendimento sobre o que é o trabalho, os laços necessários para a sua constituição, bem como aponta as fragilidades no processo, implicando na constituição da estratégia como prática no sentido de implantar mudanças necessárias no processo organizacional.

## *8.2 Liderança solidária compartilhada no seio da COOPERCAN*

O contexto do trabalho cooperativo aqui descrito ao longo da tese aponta sinais no que tange às práticas de liderança efetuadas pelos coordenadores da COOPERCAN. A compreensão de que o ato de exercer liderança remete à lógica do líder conduzir a equipe para o alcance de objetivos comuns, organizacionais, dentre outros, dependendo do contexto e suas necessidades, é um deles (SENGE, 2004). Nesta perspectiva, amplia a questão da liderança solidária compartilhada para o contexto da economia solidária, no sentido de poder aprofundar o termo até então já estudado por este pesquisador (SCHOLZ, 2009). Entende-se a liderança solidária compartilhada como um processo de autogestão que (re)distribui responsabilidades, descentralizando o poder e permitindo o desenvolvimento da aprendizagem em cooperação no coletivo de trabalho.

O cumprimento das metas, os processos de construção de vínculos, a iniciativa para com o trabalho, além das práticas sociais que permitem a autogestão, são alguns dos desafios de qualquer líder que atue na economia solidária, no sentido de estabelecer a confiança necessária entre o(s) líder(es) e o grupo (SCHOLZ, 2009). Assim, se inicia a análise de dados deste subcapítulo, que tem como objetivo específico aprofundar o conceito de liderança solidária compartilhada por meio das práticas desempenhadas pela COOPERCAN.

O compromisso da liderança é destacado de forma recorrente nas entrevistas realizadas durante a coleta dos dados da pesquisa. O depoimento do Entrevistado 1 aponta que:

Liderança, eu acho que..., liderança é tu fazer uma *gestão*. Pois, deixa eu tentar formular aqui. Liderança é tu fazeres uma gestão em que tu participe, acho, que juntamente com as pessoas na qual tu trabalha. É tu entenderes o problema e a necessidade do dia a dia. Entendeu? Não é só tu fazer teu papel de líder sem te envolver com os problemas. Eu acho que um líder de verdade acaba se envolvendo nisso, nos problemas das pessoas, enfim, tudo que acontece dentro da cooperativa assim. Tá sempre atualizado e entende o que está acontecendo, acho que isso é um líder.

No trecho de fala acima há a relação do compromisso do líder com as pessoas e com a cooperativa, num processo complexo que envolve gestão e relações humanas (CARVELL, 1980). O entendimento de que a liderança deve saber gerenciar a cooperativa e estar atenta ao que acontece com os cooperados remete à complexidade do exercício da liderança solidária compartilhada, o qual concebe a compreensão sobre o negócio e a articulação com as equipes e o ambiente externo (VERONESE; SCHOLZ, 2011). Essa prática social da liderança no contexto administrativo não é diferente do contexto cooperativo, contudo, a ressalva é que as pessoas são donas-sócias-usuárias (VILLEGAS, 1979) da cooperativa e a democracia (LAVILLE, 2016) nos processos de condução do negócio se faz necessária. Assim, o desafio é envolver os cooperados no negócio, mostrando as ações, os impactos, as estratégias, os conflitos, entre outros elementos que se fazem relevantes à prática da liderança.

Complementando, a liderança no contexto da COOPERCAN envolve dinâmicas relacionais para que o processo ocorra como já analisado anteriormente, mas que deve ser retomada a questão para aprofundamento. O Entrevistado 6 sinaliza uma compreensão importante:

[...] liderança uns tem, outros não, uns aí estão um ano, dois anos e estão com dificuldade. Eles acham que o líder é o patrão. E é a grande dificuldade de colocar na cabeça que isso aqui é uma cooperativa, que tem que cooperar; com opiniões, com o serviço, com o trabalho, com responsabilidade, que tu não deves faltar, fugir do teu cooperado, que vai prejudicar o teu colega associado. Uns não têm, uns são bem dificultosos, mas tem outros que entenderam que o empreendimento é deles, que é economia solidária, que sai dos nossos braços a renda, mas tem uns que não tão nem aí [...].

A visão sobre liderança destacada pelo entrevistado remete ao entendimento da necessidade de maior envolvimento dos cooperados no exercício da liderança,

descentralizando os processos de tomada de decisão (VERONESE, 2011). Ao mesmo tempo, aponta a racionalidade que permeia o campo da economia solidária (GAIGER, 2015), uma vez que os associados são os protagonistas do seu trabalho e da manutenção da sua vida em sociedade. A geração de trabalho e renda desenvolvida pelos trabalhadores associados depende deles mesmos, por meio da cooperação (ASSEBURG; GAIGER, 2007) e do entendimento da necessidade da autogestão (MOTHÉ, 2009), o que ainda é uma dificuldade de ser praticada e assumida enquanto liderança solidária compartilhada (VERONESE; SCHOLZ, 2013). Não basta apenas o líder entender essa necessidade, mas sim, o coletivo compreender e assumir mais suas responsabilidades, descentralizando poderes e compartilhando a carga de trabalho que o negócio demanda, seja na produção, na gestão, em negociações externas, etc.

Sobre a questão das práticas de liderança no contexto pesquisado, o diário de campo do dia 28 de abril de 2014 apresenta uma situação que ocorreu durante uma reunião da COOPERCAN:

Nesse dia se reuniram na sala de reuniões do Tecnosocial os representantes de cada cooperativa que compõe a central. O coordenador da incubadora inicia colocando que este espaço está aberto para que alguém coordene a reunião. Ninguém se manifesta. Assim, o coordenador da incubadora solicita que a presidente Fernanda tome a frente. Sem reação, a técnica da incubadora inicia a reunião propondo uma dinâmica para avaliação da coordenação atual da COOPERCAN. O coordenador financeiro diz que a central não é madura o suficiente para fazer uma avaliação individual de cada participante da coordenação. A técnica da incubadora então argumenta que antes de se iniciar um novo ciclo de trabalho, se deve olhar para o trabalho já realizado e avaliar para podermos avançar, todos devem contribuir, dar a sua opinião. O grupo se manifesta contra a dinâmica. O coordenador financeiro diz que todos devem se avaliar, mas a eleição da nova coordenação está prevista para o próximo ano e quer saber quem pediu a eleição. O coordenador de logística coloca que a COOPERCAN não está organizada, que a presidente não assume a frente e não assina nenhum contrato. O coordenador da incubadora pede que as pessoas tenham mais calma e sugere que a técnica da incubadora organize a avaliação. A técnica diz que não se deve levar as avaliações para uma questão pessoal e que todos devem ter a humildade de ouvir.

O diário de campo mostra que a metodologia de trabalho utilizada pela COOPERCAN aponta para limites na execução das atividades ligadas à central, uma vez que os coordenadores possuem laços fracos de solidariedade (BAJOIT, 2006) e compreensão sobre as questões dos processos democráticos. A dificuldade de efetivação de consenso (MOSCOVICI; DOISE, 1998) no coletivo é perceptível, tendo a necessidade da mediação da equipe da incubadora para a realização do processo de avaliação, tão importante à manutenção da reciprocidade (HAESLER, 2002). O fato de o presidente permanecer sem



reação quando solicitado que conduzisse a pauta da avaliação reflete as dificuldades de compreensão do exercício da liderança (CHANLAT, 2000), além de ser prejudicial a ele, uma vez que o comportamento proativo é atribuição ao cargo de presidente.

Essas questões demonstram ausência de sentidos de comando plausíveis no grupo social, bem como a fragilidade dos vínculos sociais (GAIGER, 2008) no trecho apresentado. Tal análise se evidencia também no trecho do diário de campo do dia 18 de março de 2015: “[...] na reunião da central foi apresentado que em uma das cooperativas têm pessoas que estão interessadas em trabalhar e lutam pelo coletivo. Porém, ao serem convidadas para a reunião da central, dizem que não têm tempo ou que não gostam”. Refletindo à luz da questão da liderança, há momentos democráticos de apropriação dos aprendizados concernentes ao compartilhamento da liderança (BAJOIT, 2006); contudo, há resistência dos sujeitos de aprenderem a prática da liderança, principalmente em espaços de representação externa onde precisam se expor diante dos outros (VERONESE; SCHOLZ, 2013).

O empenho em garantir as ações do coletivo é conduzido de maneira muito conflituosa e repleta de tensões em diversos momentos durante a realização da pesquisa, pois dois dos coordenadores são irmãos, estão em cooperativas singulares diferentes e possuem relações pessoais muito tensas entre eles, resultado de vivências passadas. O diário de campo do dia 28 de abril de 2014 aponta esses conflitos, após o processo de avaliação das coordenações, bem como sugere outros elementos para interpretação:

Os problemas pessoais entre o coordenador de logística e o coordenador financeiro atrapalham o trabalho da COOPERCAN. Muitas vezes o coordenador de logística tem razão, mas a forma que ele coloca a sua opinião ofende os colegas. O coordenador financeiro coloca que até se afastou da central para que a COOPCAMATE e o coordenador de logística trabalhassem mais pela COOPERCAN e deixasse os problemas pessoais de lado, havendo parceria. Que a COOARLAS abra mão da tesouraria e pode até trocar de função com a COOPCAMATE, fazendo suas funções. O coordenador de logística fala que sabe seu potencial e que auxilia para ver as cooperativas bem. Ainda sugere que outra pessoa da COOARLAS assuma a tesouraria para ter mais presença nas reuniões e que quando cuidava do caminhão e trabalhava em parceria a coleta funcionava. Tenta fazer sua parte e o melhor. Sugere que troque a tesouraria e a secretaria. A técnica da incubadora pede para que todos façam uma avaliação deste momento. O coordenador financeiro coloca que a incubação começou agora novamente com o novo projeto, mas o Unilasalle acompanha as cooperativas há um bom tempo e muitas vezes se mete em decisões que não deveria. Que as decisões não podem ser tomadas pelo Unilasalle e sim pela central, para que a central saiba caminhar com as próprias pernas. O coordenador da incubadora pergunta qual foi a aprendizagem de hoje a partir desta avaliação? O coordenador de captação de recursos coloca que a central deve trabalhar com mais pé no chão tomando as decisões e cumprindo. O titular do conselho fiscal diz que todos devem trabalhar juntos, respeitando as decisões e opiniões. A secretária diz que o trabalho em união deve ser priorizado.

Percebe-se o quanto é perceptível o conflito existente entre os dois coordenadores, conflitos estes que interferem no processo de desenvolvimento da central. Os momentos de alteração de voz, ofensas, discussões com origem em práticas mal resolvidas no passado são constantes entre eles nas reuniões. Com isso, os demais integrantes se sentem intimidados e não sabem como reagir, tendo o silêncio como melhor alternativa para não se comprometerem pelas posições tomadas. Os membros da incubadora (SCHOLZ; ROSA; BORGES, 2014), por serem parceiros e neutros no processo do grupo, buscam mediar a situação e acabam, com isso, sendo mal-entendidos, como se a incubadora quisesse governar a central e ditar as regras. Igualmente, as coordenações entram num sistema de disputas de poder no campo das microrrelações (TRAGTENBERG, 1989), incentivadas por processos anteriores onde a autoridade era de uma das coordenações, e que, agora, num outro contexto, acaba se sentindo sob ameaça de perda dessa referência de autoridade, gerando conflito (SCHOLZ, 2009).

Em se tratando de processos de materialização das relações sociais, no caso apresentado, o cenário é claro no que diz respeito a rupturas de lógicas de solidariedade e reciprocidade (BAJOIT, 2006), prevalecendo a visão individualista e autoritária. Contudo, o grupo tenta (re)organizar a situação, estabelecendo novamente o diálogo e a democracia (LAVILLE, 2016), para que em conjunto possam conduzir o fechamento da reunião de avaliação das coordenações. As contradições (BORGES; SCHOLZ; ROSA, 2014a) sobre a temática da liderança são muito presentes na central, estando mais próximas das de chefia nesse momento, embora fosse aberta a possibilidade de diálogo e debate ao final da discussão (SCHOLZ; VERONESE, 2007). O empenho de lógicas distintas da economia solidária (SINGER, 2002) permeia o campo de ação dos coordenadores da central, afetando o seu desenvolvimento e os resultados organizacionais (MULGAN; TUCKER; SANDERS, 2007).

Em se tratando de conflitos, disputas e brigas, nem todos os momentos são de tensão na COOPERCAN, de acordo com o exposto. Partindo desse entendimento, o Entrevistado 2 relata sua opinião sobre a questão dos conflitos:

Não, não tem muita briga, tem alguns desentendimentos, mas é por pouquinha coisa, entendeu, a gente chama e conversa com eles, entendeu? Principalmente eu. Eu geralmente assim, que eu nunca gosto que ninguém chame a minha atenção na frente dos outros entendeu? Se eu estou fazendo alguma coisa errada, eu quero que me chamem lá, separado e conversem comigo, não chamar a atenção na frente de mais cooperados, entendeu? Assim, ou de mais pessoas, seja aqui dentro, ou seja lá de fora, se a gente tem algum desentendimento com alguém chama lá no, separadamente e conversa comigo. E é assim que eu faço com eles, entendeu. Tanto que se eu vejo que está tendo alguma confusão, alguma fofquinha, alguma coisinha assim que sempre tem no grupo, né, eu chamo aquela pessoa e converso com ela e

pergunto o que tá acontecendo, porque daquilo entendeu? E aí digo para a pessoa algumas coisas, para não se gerar, e de repente, ter uma briga mesmo, se agarrem e ficarem, né.

O depoimento apresenta a visão do Entrevistado 2 sobre as práticas de liderança no sentido de poder fomentar os vínculos sociais (LIMA, 2013) sem prejudicar intencionalmente a imagem dos colegas cooperados. A postura de diálogo e de conversa em particular defendidos pelo Entrevistado 2 refletem o processo de fortalecimento da dádiva (MAUSS, 2011) e da reciprocidade no trabalho com vistas à geração de economia (POLANYI, 2012), pois o cuidado existente para com o próximo se faz necessário para a permanência das boas práticas sociais e engajamento do grupo.

A liderança solidária compartilhada (VERONESE; SCHOLZ, 2011) demanda essa postura, pois além de se colocar à disposição para o diálogo, em todas as vias do processo cooperativo (entre pares de coordenação e com cooperados), estimula o processo de aprendizagem entre os pares, a disponibilidade de trocas simbólicas (BOURDIEU, 2007), o reforço das lógicas de solidariedade (BAJOIT, 2006) e a possibilidade de redução de conflitos (LEWIN, 1978) antes mesmo de eles acontecerem por vias de fato. Assim, essa postura do cuidado contribui para com a liderança solidária compartilhada e promove que outros líderes aprendam (SENGE, 2004) com essa prática social (VASCONCELOS; FERNANDES; OLIVEIRA, 2011), experimentando e podendo integrar-se à cultura do grupo social (MAILHIOT, 1991).

No que tange aos elementos que fundam a perspectiva das ações da liderança solidária compartilhada, que são as práticas autogestionárias de (re)distribuição de responsabilidades com mais pessoas do grupo, o Relato de Acompanhamento do dia 18 de novembro de 2013 apresenta essa questão sobre a divisão de atividades e responsabilidades entre os coordenadores da central:

**Documentos:** alvará e inscrição estadual estão com divergência. A inscrição estadual não está sendo liberada, pois é para o mesmo endereço no qual a COOARLAS está registrada. Encaminhamento: A secretária ligará à contadora para maiores informações. **Financeiro:** Teria que ter R\$ 1.117,00 em caixa. Retirada de R\$ 100,00 para os documentos. COOPERMAG deve R\$ 100,00. COOARLAS deve R\$ 38,00. Troco da autenticação dos documentos foi de R\$ 40,00. Saldo de R\$ 565,00. Recursos a receber: R\$ 362,00 da Renascer, R\$ 100,00 da COOPERMAG, R\$ 78,00 da COOARLAS. O coordenador financeiro ainda questiona: Vamos pagar e escritório de contabilidade com esse dinheiro? É necessário estar com esse serviço em dia, pois necessitam do certificado digital. Ainda há o custo do GPS, no valor de R\$ 87,00, cujo desconto será direto da COOPERCAN, deixando de ser pago individualmente por cada cooperativa. **Venda conjunta do mês:** material – metal. O

coordenador de logística reforça que as passagens e o almoço devem ser descontados da COOPERCAN. Necessidade de se comprar um aparelho celular para recados relativos à coleta. A secretária será a responsável pela compra do chip e do telefone. O escritório provisório será na sede da COOPCAMATE. **PEVs:** Reunir os motoristas e coletores para organizar as funções de cada um. Problemas relacionais entre motorista, coletores, empresas, condomínios e cooperativas. Entregar o caminhão limpo. Lavar quinzenalmente. O coordenador de logística junto com o presidente verão essa questão. Conserto do pneu sob os cuidados da COOPCAMATE sairá do caixa da COOPERCAN. Deliberados estes assuntos da pauta, encerra-se a reunião.

Percebe-se no documento que o processo de distribuição de responsabilidades existe, bem como um compartilhamento de informações e de ações realizadas, e o desenvolvimento de atividades futuras, tendo o alinhamento entre os coordenadores para o exercício das atividades de gestão do EES. O sentido atribuído ao funcionamento do grupo está relacionado à liderança solidária compartilhada, cujas práticas sociais percorrem a sustentabilidade da central, levando em consideração o vetor do solidarismo e do empreendedorismo (GAIGER, 2004) nas ações aqui destacadas pelo dado de pesquisa.

Outrossim, esse espaço de socialização das atividades realizadas e os encaminhamentos a serem feitos favorecem a estratégia como prática (WHITTINGTON, 2003), pois no processo de se fazer a estratégia, há a ação enquanto demanda e espaço de socialização, bem como a direção, como estabelecimento dos caminhos a serem percorridos. As dimensões social e empreendedora são respeitadas, valorizando os saberes, as opiniões dos coordenadores por meio da democracia e a manutenção dos vínculos sociais (GODBOUT, 1998) na dimensão social; assim como a discussão sobre os aspectos financeiros, contábeis, logística e demais aspectos gerenciais são respeitados na dimensão empreendedora (CHANLAT, 2000). Pode-se verificar, a partir desta análise, a liderança solidária compartilhada sendo praticada, estabelecendo conexões de interpretação com os vínculos sociais e a estratégia como prática (ASSIS et al., 2015).

A questão sobre a liderança solidária compartilhada também pode ser compreendida por meio do depoimento do Entrevistado 3, o qual reflete que:

[...] a liderança é característica de algumas pessoas, por exemplo, eu posso ser líder e não ter o apoio dos meus colegas de trabalho, aí eu posso exercer uma liderança mão de ferro. Então eu vejo a liderança como uma conquista, tu tens que dividir ela com os outros, ter condições de exercer a liderança do grupo.

Verifica-se no depoimento a perspectiva do compartilhamento da liderança com outras pessoas do grupo, bem como o processo de aprendizagem para a função (SENGE,

2004), a partir de condições que favoreçam essa prática social (JOHNSON; WHITTINGTON, 2007). Como é relatado no depoimento, sem apoio do grupo (MAILHIOT, 1991), o líder pode tomar ações mais autoritárias para poder comandar o coletivo, numa relação contrária ao que orienta a economia solidária (CASTANHEIRA; PEREIRA, 2008), seus princípios de autogestão, cooperação, igualitarismo, responsabilidade social, participação (GAIGER, 2004) e a liderança solidária compartilhada (SCHOLZ, 2009). Além disso, se pode entender o quanto se faz necessária a busca do (re)conhecimento do líder perante o grupo, por meio das práticas sociais que permitem o desenvolvimento de lideranças e as conquistas destas pelo seu espaço no coletivo (VERONESE; SCHOLZ, 2013). As lógicas de solidariedade e reciprocidade (BAJOIT, 2006) que perpassam o espaço do coletivo podem contribuir para esta conquista, por meio de espaços de trocas de saberes, escuta, entrega das ações nos prazos estabelecidos, responsabilidade e interesse em exercer a liderança. Outro ponto interessante é em relação ao convívio entre os sujeitos, pois as experimentações cotidianas na prática autogestionária podem permitir que a liderança solidária compartilhada se fortaleça e se constitua um *habitus* (BOURDIEU, 2007).

Em se tratando de processos de aprendizagem para o exercício da liderança solidária compartilhada, o Entrevistado 6 relata o quanto é importante aprender a ser líder, pois de acordo com o seu depoimento, “nós temos a divisão na gestão que aprendemos com o Unilasalle, delegar cada pessoa. Tem a secretária, tem a tesoureira, isso é normal e tem agora o gerenciador de produção, pra cuidar a produção, tem o financeiro, aqui é mútuo, cada um faz um pouco, ninguém faz uma coisa só”. Verifica-se a importância dos processos formativos desenvolvidos pela Incubadora de Empreendimentos Solidários, para que os sujeitos atuantes do contexto da COOPERCAN possam organizar melhor as suas ações, bem como distribuir as responsabilidades e dinamizar as práticas sociais no grupo pelo meio dos vínculos estabelecidos formal e informalmente (SCHOLZ; ROSA; BORGES, 2014).

Por um lado, a divisão básica da coordenação estabelecida no estatuto social serve para fins burocráticos exigidos por lei; por outro lado, há a clareza das responsabilidades que cada um executa em sua função, e que, juntos, compreendem sistemicamente a complexidade da gestão que a central demanda de seus coordenadores (SCHOLZ, 2009; GARDNER, 1996). As reponsabilidades não param por aqui, pois conforme o depoimento, a ajuda mútua (GUIMARÃES, 2000) está presente, onde as coordenações também exercem atividades vinculadas à produção, o que amplia os vínculos sociais (GAIGER, 2008) com as

cooperativas singulares e seus cooperados. Essa prática social (WHITTINGTON, 2003) está presente em todas as cooperativas que compõem a central, sendo mais perceptível em alguns coordenadores e menos em outros, os quais acabam assumindo, também, responsabilidades na gestão das cooperativas singulares (VILLEGAS, 1979). Contudo, cabe ressaltar o depoimento do Entrevistado 2 que comenta sobre esse aspecto das responsabilidades da liderança e a cooperação:

[...] que nem eu, eu sou da coordenação, mas nada me impede de eu ir lá no galpão e ajudar o meu colega a rolar um fardo, a separar um material na mesa, a puxar um bag, entendeu? Eu tenho que cooperar com eles. Não interessa que eu sou coordenação, eu tenho que estar ali junto com eles, e claro, eu tenho que fazer lá a prestação de contas, tem que ter tudo anotadinho, cada coisa que eu compro, tem que ter uma notinha, tem que estar sempre anotando. Mas se necessário for, eu estou lá na produção junto com eles também, mas eu tenho que saber que eu tenho que deixar as minhas coisas direitinho, porque senão eu me perco. Eu tenho que vender as coisas e tenho que comprar algum item que eu preciso para a cooperativa, e tem que ter a notinha e tem que anotar, mas nada impede de eu estar lá na produção com eles, eu acho que eu tenho que cooperar com eles. Claro que seria bom se eles também pudessem cooperar comigo, por exemplo, o meu tempo que eu estou lá pesando, prensando, sei lá, separando material e depois quando eu tivesse que ir lá fazer a minha prestação de contas, anotar lá no caderno, pegar as notinhas, bom se tivesse alguém para cooperar comigo e ir lá me ajudar, entendeu? E geralmente não, eu posso ajudar eles aqui na produção, mas daí lá depois na hora conferir notas e anotar no caderno e lembrar, porque às vezes eu estou lá embaixo produzindo, vendi alguma coisa, ou dei dinheiro para alguém comprar alguma coisa e não anotei na hora, daí eu tenho que me sentar e ficar pensando, pra onde foi aquele dinheiro? Porque daí eu vou conferir todo o dinheiro que eu tenho e se faltar, eu tenho que descobrir aonde que foi, para quê, foi se faltou, eu sou obrigada a colocar o dinheiro ali de volta. Então é bem assim mesmo, claro, cooperar é um cooperar com o outro, eu gostaria que as pessoas também cooperassem assim comigo, entendeu. Então eu tenho que ter esta responsabilidade, responsabilidade a mais.

Diante do que é apresentado no depoimento, se verifica o compromisso amplo assumido pela coordenação, a qual possui o cuidado para o desenvolvimento com eficácia suas funções de gestão, bem como o comprometimento com a produção no galpão da cooperativa, exercendo duplamente suas atividades, ou seja, um exemplo claro de prática de autogestão (GARDNER, 1996; VERONESE; ESTEVES, 2009). A dinâmica estabelecida com o grupo pelo Entrevistado 3 é altruísta, ou seja, parte do princípio da dádiva (MAUSS, 2011) pela via da liberdade (CAILLÉ, 1998) ao trabalho da reciclagem, contribuindo com a produção. Não obstante, há o rompimento da dádiva (HAESLER, 2002) quando os colegas cooperados não retribuem para com as atividades específicas da liderança, como citado o seu sentimento de que não recebe apoio para o exercício das atividades financeiras.

Interessante destacar que, mesmo com ressentimento pela falta de cooperação, a liderança permanece empenhada ao trabalho, o que pode ser compreendido à luz do gosto

pelo trabalho desenvolvido na reciclagem, bem como relacionado à lógica da solidariedade afetiva atribuída ao coletivo (BAJOIT, 2006; BOURDIEU, 2007). Diante disso, é possível entender que o depoimento apresenta a crítica do julgamento sobre as práticas sociais no seio da cooperativa, uma vez que o *habitus* sobre o trabalho já é vivenciado e permite que a crítica seja feita, questionando as ações do coletivo. Aqui, há o indicativo da liderança solidária compartilhada sendo executada, mas com limites de externalização dos sentimentos (LEWIN, 1978) e das ações corretivas na melhora da (re)distribuição de responsabilidades no grupo, como, por exemplo, a divisão das responsabilidades dos registros e conferências financeiras, processos de aprendizagem sobre a área financeira, diálogos sobre a importância dos registros corretos para não se ter prejuízos, dentre outros.

A liderança é um processo de aprendizado constante em que cada ser humano desenvolve mecanismos distintos de apropriação das práticas, as quais envolvem o fenômeno do exercício da liderança solidária compartilhada, objeto em estudo neste subcapítulo. Nesta perspectiva, observa-se o depoimento do Entrevistado 14, que diz:

Liderança. Para mim, como eu tô acostumado com a minha coordenadora do galpão [pausa]. Às vezes ela diz que ela não é uma boa coordenadora, mas eu acho que ela faz o que tem que fazer, ir atrás pelo grupo, ir atrás de coisas boas pra gente. Participar de reuniões ela não gosta muito de participar, mas ela vai. Ela saber dialogar, ela não manda, ela sabe dialogar, porque tem gente nos grupos por aí que só mandam e não fazem nada. Ela não, ela trabalha junto, ela passa tudo das reuniões e fala tudo. Eu acho que liderar é isso aí, é não mandar, e tu respeitar a decisão de todos, é conversar com o grupo; tem algum problema, tem, vamos melhorar; vamos fazer isso, vamos fazer aquilo e não, por exemplo, tomar a decisão por si mesmo, eu acho que no geral é isso aí.

Nota-se que há uma importância significativa sobre o aspecto de que a liderança tenha atitudes que possam provocar a participação dos membros do grupo nas práticas sociais da cooperativa. Isso implica em entender a compreensão sobre os fenômenos socioeconômicos em que a participação dos associados na prática cooperativa demanda ações para além dos vínculos sociais, ou seja, ações que estabeleçam dinâmicas empreendedoras que possam ampliar o espaço de atuação da central, como o caso do aumento das rotas da coleta seletiva (CASTANHEIRA; PEREIRA, 2008). Outrossim, os canais democráticos de diálogo permitem o aprendizado nas trocas de saberes, bem como o estabelecimento de consensos (MOSCOVICI; DOISE, 1991) no grupo, legitimando as ações construídas pelo coletivo (MAILHIOT, 1991). Assim, a participação do maior número de associados nos processos autogestionários pode impactar na produção de sociabilidades (VERONESE;

CABRAL; KUHN JUNIOR, 2016), bem como nos resultados da estratégia como prática, uma vez que a compreensão sobre os assuntos cotidianos da cooperativa é apresentada e discutida no grupo (BORGES; SCHOLZ; CARGNIN, 2015).

Como já descrito ao longo da pesquisa, as compreensões sobre a liderança pelas coordenações da central são distintas umas das outras, porque suas competências são distintas, bem como o contexto cultural de onde estes sujeitos são provenientes, trazendo consigo sua bagagem identitária e de aprendizados. Contribuindo com esse entendimento, o Entrevistado 9 relata outra visão sobre a questão da liderança: “ [...] líder é ser uma pessoa com pulso firme, que tenha atitude e não deixe se dominar por palavras, a pessoa tem que ser ela mesma, tem que ter pulso firme porque se não for uma pessoa de pulso firme e de atitude, eu acho que não tem condições de ser um líder”. E, mais além, o Entrevistado 8 também concorda que “que a coordenação, a nossa presidente, sempre falou muito isso, porque tem que ter pulso firme. A liderança tem que ter pulso firme, porque se deixar só pelo grupo a coisa não vai andar”. A compreensão sobre o que é a prática da liderança trazida pelos depoimentos remete à lógica da detenção de poder (TRAGTENBERG, 1989), muito enraizada na figura do chefe, que manda, delega tarefas e que poucas vezes consegue estabelecer vínculos sociais salutares com sua equipe.

Esse entendimento pode estar relacionado ao contexto empresarial em que este sujeito tenha trabalhado anteriormente (CHANLAT, 2000), onde a heterogestão é dominante e impensável de ser praticada à autogestão nas empresas de capital (VERONESE; SCHOLZ, 2013), cujos aspectos de comando das equipes estão estruturados na concepção da liderança racional-legal (WEBER, 2001). Assim, é possível entender que a cultura (MALINOWSKI, 1978) tem grande influência sobre as ações dos sujeitos, com uma complexidade de sentidos e significados do trabalho formal cristalizados no sujeito e que reproduz o discurso no modelo de empresa heterogestionária. Cabe aqui salientar que os novos associados de uma cooperativa demandam de tempo de aprendizado individual e coletivo para saber atuar com a autogestão, rompendo com o paradigma narcisista e ampliando a visão e entendimento da importância sobre lógicas de solidariedade e reciprocidade alicerçadas nos vínculos sociais e na cooperação, (re)significando sua identidade (BORGES; SCHOLZ; ROSA, 2014a).

Sobre a reflexão da liderança, chama a atenção que cada coordenação da central possui uma visão distinta, inerente à sua formação subjetiva, mas que alguns elementos estão



presentes e que convergem para práticas da liderança solidária compartilhada. O depoimento do Entrevistado 12 aponta que:

Liderança eu entendo, eu já participei de liderança porque eu já fui liderança. Aqui funciona assim, o negócio de voto. Mas eu vou te dizer que eu não me considero líder. Se eu não fizer, eu não vou ganhar. Eu sou igual a eles, todo mundo é igual, todo mundo trabalha igual, todo mundo mete o nariz pra trabalhar. Pra mim liderança é isso ai, tem que tá ali nas horas boas, nas horas más, saber o que a pessoa tem, porque ela tá assim, tá com probleminha, tá precisando de alguma coisa [...].

A perspectiva do cuidado que a liderança deve ter com o próximo nas relações de grupo é recorrente, como mostra o trecho da entrevista. Mesmo que o líder muitas vezes não se perceba como líder no momento, estando líder com cargo estabelecido, há o entendimento da necessidade de participação (VASCONCELOS; FERNANDES; OLIVEIRA, 2011) cooperação e de atenção aos membros do grupo. Esse cuidado pode fortalecer os laços de solidariedade e reciprocidade (BAJOIT, 2006), contribuindo, dessa forma, para processos de manutenção da dívida no grupo. Além disso, os processos de condução do trabalho, seja nos mais variados momentos da COOPERCAN, demandam atenção da liderança solidária compartilhada (SCHATZKI, 2005; VERONESE; SCHOLZ, 2013). Os constantes diálogos no grupo (HAESLER, 2002), as conversas informais, a visualização dos cenários e as relações políticas com o ambiente externo contribuem para a experimentação de práticas sociais com o grupo, empoderando-o como um todo.

Com base em uma situação de negociação interna na COOPERCAN, tendo como mola propulsora o debate sobre o uso do quinto caminhão por uma das cooperativas, observa-se a seguinte descrição extraída do diário de campo do dia 27 de agosto de 2013:

Esta pauta gerou discussão entre dois participantes (representantes da COOARLAS e da COOPCAMATE). O 5º caminhão foi levado à Giruá pela COOARLAS e retornou, segundo as demais cooperativas, em péssimo estado de conservação. A COOPCAMATE solicitou à COOARLAS uma revisão, pois como o caminhão foi requisitado por eles e estava sob a supervisão dos mesmos, eles deveriam arcar com os custos da revisão. COOARLAS colocou que isso não é de responsabilidade deles, mas de todos e que o caminhão só saiu da cidade com autorização das cooperativas. COOARLAS e COOPCAMATE se exaltam muito, com tons de vozes elevados. COOPCAMATE aponta que o maior problema do caminhão é a carroceria, mas também precisam trocar arcos e sinaleiras. Fala, também, que a COOPCAMATE não confia na gestão financeira da COOARLAS. Propõe que outra cooperativa assuma essa parte, pois alega que se o grupo não consegue se gerenciar, muito menos irá conseguir gerenciar as finanças da COOPERCAN. Finaliza-se essa parte com um encaminhamento e COOARLAS se retira.

A tensão existe no grupo, em referência ao quinto caminhão que foi emprestado para a COOARLAS, apresenta a dificuldade de as coordenações estabelecerem resiliência perante as dificuldades que a gestão da central demanda. Ainda mais pela questão dos vínculos de parentesco entre as coordenações da COOARLAS e COOPCAMATE, que impactam negativamente no processo de administração coletiva da central. Os dados apontam para a necessidade de se fazer os reparos no caminhão, custos estes que envolveriam a gestão financeira da COOPERCAN, mas que por questões de entendimento de rivalidades nos vínculos entre os irmãos, acaba gerando o conflito (HUGHES, 1971). Nota-se que a liderança solidária compartilhada não é percebida no contexto, uma vez que os demais participantes da reunião não se manifestaram na negociação, tampouco após o conflito.

Também não se percebe atitude democrática entre os coordenadores destacados na análise, pois eles adotam posturas autoritárias para a solução do problema, não assumindo uma postura de liderança, mas sim, de chefia (SCHOLZ; VERONESE, 2007). Os laços de solidariedade se dissolvem nesse momento, prevalecendo as relações puramente administrativas e burocráticas. A estratégia como prática passa a ser uma prática social com um caráter mais formal e menos espontâneo, sendo mais reflexo de regras do que da espontaneidade dos laços sociais, mas sim dos papéis institucionais relativizados como em uma empresa tradicional (CAILLÉ, 1998; MACÊDO, 2012; BORGES; SCHOLZ; CARGNIN, 2015).

A situação acima descrita é um entrave trilhado entre as coordenações da central, que muitas vezes afeta as práticas sociais desejadas no coletivo. O Entrevistado 5 aponta essa direção:

[...] daí os dois irmãos vem pra cá e misturam tudo, o problema que eles têm lá nas cooperativas e querem trazer aqui [na COOPERCAN]. Daí eu disse que se um quer disputar com o outro, que dispute lá nas cooperativas deles e não aqui. Daí vem pra cá, e isso aí não vai andar, um aceita uma coisa e o outro não aceita, quase sempre é o coordenador de logística que é mais cabeça dura. É que nem eu disse, eu não sei se anda [a central], que nem agora vai outro projeto junto, o dos andaimes, dai agora pras 5 cooperativas trabalharem juntas, daí eu não sei como vai ser, temos uma reunião terça feira lá, vale pra COOPERCAN.

O depoimento reforça a geração de conflitos na central por conta dos problemas pessoais entre os irmãos, problemas estes que são trazidos ao coletivo e entram no andamento das atividades. Pode-se verificar que há o entendimento do coletivo sobre esse fato, e se busca amenizar as discussões entre ambos por meio do diálogo e dos processos

democráticos, contudo, a tensão e o estresse que essas atitudes geram no grupo, reduzem o nível de comprometimento e o gosto (BOURDIEU, 2007) em estar juntos no espaço coletivo de deliberações da central. A liderança solidária compartilhada vem ao encontro da busca da ação coletiva (CASTANHEIRA; PEREIRA, 2008), corrigindo as lógicas de reciprocidade contraditórias (BAJOIT, 2006) na busca de negociações que alimentem os vínculos sociais e projetem a unidade de consenso no grupo, bem como reflitam na estratégia como prática que emerge nesse processo na busca de soluções à organização (SAMPAIO; FORTUNATO; BASTOS, 2011).

Em se tratando de proteção e continuidade das ações da COOPERCAN, se faz necessário compreender que o trabalho no campo da reciclagem é contraditório, complexo, disputado pelas indústrias do lixo (BORGES; SCHOLZ; SOUZA; CHRISTMANN, 2013), além de insalubre. Cabe aqui sinalizar o depoimento do Entrevistado 6, que apresenta a seguinte questão sobre a chegada dos novos associados às cooperativas, e, conseqüentemente, à COOPERCAN:

[...] geralmente quem vem procurar emprego às vezes não tem conhecimento da reciclagem, mas a gente procura dar chances, porque a gente quando entrou na cooperativa não sabia nada, e as pessoas me atenderam com maior calor e maior receptividade. Aí pra ti ver, tem uns que tem vontade de aprender, tem uns que tem nojo. Mas nós damos um teste de 2 dias pra ver se a pessoa gosta, se vai suportar, porque não é uma coisa tão boa, é ardido, é pesado. Se em 2 dias ela aceitou, fica com nós e pronto, já é cooperado, associado né.

A prática do acolhimento é apresentada pelo entrevistado como sendo um mecanismo que permite a aproximação das pessoas que chegam ao grupo (MAILHIOT, 1991). Pode ser entendida como uma forma de iniciar vínculos sociais por meio do trabalho na cooperativa, como também uma dádiva, ação de liberdade no sentido de oferecer a acolhida ao novo colega associado. A reciprocidade da dádiva (SABOURIN, 2007) é a permanência no coletivo após o período de teste, onde os esforços do novo associado serão por ele testados, bem como as condições físicas e cognitivas de aprendizado sobre o trabalho da reciclagem.

Nota-se que esse processo de adaptação ao grupo e à nova cultura de trabalho associado remete às práticas da liderança solidária compartilhada, pois além de poder favorecer o espaço de aprendizado, há o compartilhamento de conhecimentos, trocas de saberes (CARVALHO; PIRES, 2001), trocas simbólicas (BOURDIEU, 2007) que

ultrapassam a questão do trabalho e a cooperação necessária para o coletivo desempenhar de forma clara as suas atividades (CHANLAT, 2000; ANTUNES, 2007).

Na Ata de Fundação da central, há também dados que podem contribuir na análise de que o acolhimento de novos associados e o processo de formação e adaptação estão previstos, bem como para os já cooperados.

A COOPERCAN tem como âmbito de atuação a defesa, o apoio, a capacitação de cooperativas de catadores com sede e atuação na cidade de Canoas e regiões próximas, visando garantir a sobrevivência, desenvolvimento, crescimento e o fortalecimento dos catadores, bem como de seu papel econômico e social, por intermédio da geração e sustentação de postos de trabalho e da melhor distribuição de renda para os cooperados das entidades filiadas, poderá atuar em todas as etapas de cadeias produtivas ligadas aos resíduos sólidos, desde coleta, separação nos galpões, beneficiamento, desenvolvimento de produtos, industrialização, armazenamento e comercialização de materiais recicláveis e de produtos oriundos de materiais reciclados, logística, logística reversa, bem como a prestação de serviços ligados exclusivamente à área de resíduos, tais como limpeza pública e privada, e ainda, atividades formativas e de assessoria para a construção de redes e cadeias produtivas de interesse social e ambiental.

O destaque que pode ser feito é em relação à amplitude de atividades que a central pode atuar para além da triagem, armazenamento e comercialização, como por exemplo o beneficiamento de materiais, o que infelizmente a COOPERCAN ainda não desenvolve e poderia agregar valor aos produtos recicláveis. A perspectiva da formação e capacitação está presente (SINGER, 2005), as quais podem ser realizadas formal ou informalmente, desde que o aprendizado e as trocas de saberes existam e sejam (re)conhecidos pelos sujeitos do grupo (VERONESE; SCHOLZ, 2013), fortalecendo a liderança solidária compartilhada. A redução das desigualdades (ASSEBURG; GAIGER, 2007) é outro ponto destacado no documento, no sentido da inclusão social e distribuição de renda de forma equitativa (ANTUNES; POCHMANN, 2007), conforme previsto nas práticas da economia solidária e do cooperativismo.

O fortalecimento de vínculos sociais (BORGES; SCHOLZ; ROSA, 2014a) entre os catadores também é sinalizado no documento, projetando o quanto as lógicas de solidariedade e reciprocidade (BAJOIT, 2006) estão na esteira da constituição da central. Outro aspecto interessante é em referência ao trato com os resíduos sólidos urbanos, como ponto principal sinalizado no documento, sendo o foco de atuação da cooperativa e que implica na construção da identidade do catador, sua sociabilidade e a relação com o “lixo” assim entendido pelo senso comum.

O empenho das lideranças em garantir as atividades propostas pela COOPERCAN demonstra a necessidade de manter o contrato de prestação de serviços com a prefeitura, conforme já descrito nesta pesquisa. As práticas de liderança solidária compartilhada também se fazem presentes, em momentos diversos, mas não de forma constante, devido aos processos objetivos e subjetivos da vida cotidiana da central que perpassam elementos externos e internos que influenciam as ações das coordenações.

Frente a esta compreensão, é possível verificar que há alguns depoimentos que mostram o empenho em conduzir as atividades. O Entrevistado 15 comenta que “se precisar aumentar a produção, eu ia conversar com o pessoal [...] pra fazer mais produção e eu ia falar pros cooperados que a gente tinha que fazer mais fardos por dia. Eu penso isso, se é uma meta que eu tenho que fazer”. Já o Entrevistado 7 relata que se “a COOPERCAN precisa aumentar a rota da coleta na cidade, a gente vai aumentar de qualquer jeito. Chamamos os motoristas, coletores, fazemos uma conversa, colocamos o que está acontecendo e deu, vai ter que ser feito”. Contribuindo para com a lógica da necessidade do trabalho, o Entrevistado 11 defende a importância do “nosso trabalho é matar a fome de muita gente, das famílias dos catadores. Imagina se a gente não tem esse dinheiro que vem do contrato? A gente tá perdido! Então, vamos trabalhar e garantir isso aí, né”. Pode-se compreender que os sentidos atribuídos ao trabalho (ANTUNES, 2007) com os resíduos é o de manutenção de suas vidas e de seus familiares, por meio da autogestão e geração democrática de trabalho e renda (LAVILLE, 2016), a qual é oportunizada pela cooperativa a esses trabalhadores que são, em muitas vezes, marginalizados pela sociedade.

Outrossim, há clareza sobre a importância das práticas desempenhadas pela central, no sentido de atender às demandas do contrato de prestação de serviços com a prefeitura, bem como no processo de triagem dos resíduos sólidos urbanos, seu armazenamento e comercialização. Os vínculos sociais em torno da renda e do trabalho operam uma complexa relação de trocas simbólicas que projetam a reciprocidade entres os sujeitos, sendo que a cooperativa oferece oportunidade de trabalho, o sujeito emprega a sua força de trabalho, e este recebe a renda como retribuição pelo trabalho desenvolvido. A dívida está presente nessa relação, o dar-receber-retribuir (MAUSS, 2011), projetando demandas de atenção e percepção pela liderança solidária compartilhada na busca pela ação coletiva (CASTANHEIRA; PEREIRA, 2008).

Interessante destacar que a necessidade de se manter as atividades da central também se faz presente nos seus documentos, como mostra o trecho do Relato de Acompanhamento do dia 16 de abril de 2013:

Sobre os roteiros: A discussão foi sobre os problemas apresentando na coleta, roteiros não feitos, desvio de materiais pelos coletores e motoristas. A diretoria de resíduos está pressionando que se as cooperativas não ajustarem os roteiros elas correm o risco de perder a coleta seletiva. Cada cooperativa foi relacionando seu problema com a coleta e o que fazer para melhorar seu desempenho. Algumas terão que mudar de coletores e motoristas. Sobre a divulgação da coleta seletiva: A SMMA propôs que as cooperativas fizessem divulgação da coleta seletiva aos sábados na prefeitura na rua, o objetivo é divulgar a coleta seletiva para a população e também a gestão pública, pois estes além de reclamar sobre as falhas cometidas nos roteiros nem sempre entendem e defendem a coleta seletiva feita pelas cooperativas. A proposta é estacionar o caminhão da coleta, ir uniformizado e divulgar a coleta conversando com a população e com gestores públicos. O coordenador de logística propôs que o caminhão do PEVs fique para a divulgação aos sábados pela manhã e o caminhão da COOPCAMATE faça o roteiro do PEVs, já que no sábado o roteiro da mesma é pequeno. O coordenador de logística ficou de articular a ida das cooperativas, conversar com a diretoria de resíduos, organizar o roteiro para liberar o caminhão do PEVs e avisar para as demais cooperativas o local da atividade.

As forças políticas (LAVILLE, 2016) exercidas pela prefeitura são claramente visíveis no trecho apresentado, impactando nas ações estratégicas da central. Percebe-se que as relações são tensas entre os gestores públicos e as coordenações, impactando diretamente em mudanças estratégicas da COOPERCAN e nas cooperativas singulares, para que as respostas às pressões da prefeitura possam ser atendidas, mesmo com diálogos e negociações realizadas (BORGES; SCHOLZ; CARGNIN, 2015). Desta maneira, a liderança solidária compartilhada conduz a estratégia como prática no sentido de minimizar os conflitos no grupo, projetando práticas objetivas que direcionam a sustentabilidade do empreendimento econômico solidário.

As práticas sociais podem estar no âmbito do grupo, como (re)organização das atividades produtivas que condicionam o empenho dos cooperados (LISBOA, 2001); a leitura atenta dos vínculos sociais (GAIGER, 2008) e aos mecanismos de reciprocidade (assiduidade, comprometimento, (co)participação nas reuniões e deliberações); contribuição ativa dos cooperados nas atividades de representação externa ao grupo (BORGES; SCHOLZ; ROSA, 2014b); e estabelecimento de processos de (re)construção dos aprendizados do grupo (SINGER, 2005), alimentando o *habitus* no grupo (BOURDIEU, 2007), e o desenvolvimento crítico sobre o trabalho desempenhado pelo coletivo.

A dinâmica relacional com a gestão pública está muito cristalizada na obrigação de se prestar o serviço público, aquém da perspectiva de enfrentamento por melhores condições de trabalho, como o caso da ampliação das frotas de caminhões, reformas nos galpões das cooperativas, a própria sede de COOPERCAN, bem como a questão da educação ambiental sinalizada no documento, cuja realização é de responsabilidade da prefeitura e acaba que as cooperativas devem arcar com esse trabalho sob o título de “parceria”.

Mais uma vez o poder exercido pelo Estado (LAVILLE, 2016) recai sobre a cooperativa, delimitando o espaço de atuação e ditando as atividades que devem ser realizadas, com ameaças de perda do contrato de serviço caso as cooperativas não executem os acordos estabelecidos, rompendo a confiança (FUKUYAMA, 1996). Isso desencadeia um processo nevrálgico entre as coordenações, afetando as subjetividades (VERONESE; GUARESCHI, 2005) e o entendimento do real sentido da COOPERCAN, do contrato de prestação de serviço, do papel do poder público, além de minar as relações sociais (BAJOIT, 2006) dos que entendem a necessidade de atender às demandas da prefeitura, daqueles que fazem o enfrentamento sobre essas questões, afirmando que a central é autônoma e que é ela quem precisa organizar as ações e desenvolver-se coletivamente com os seus cooperados. Evidentemente que a presença do gestor público inibe a manifestação clara sobre estes aspectos subjetivos, contudo, durante a observação participante, são perceptíveis as reações tomadas pelas coordenações quando há esses conflitos de entendimentos e demandas orientadas do poder público municipal (BORGES; SCHOLZ; CARGNIN, 2015).

Contribuindo sobre o entendimento dos conflitos gerados nesta situação descrita acima, o Entrevistado 4 relata que:

[...] às vezes da um pouco de conflito essa questão da prefeitura, sabe. Quando eu que sou coordenador não posso resolver, que tenho que levar para o grupo, aí piora, pois eles meio que se revoltam. Aí eu explico, mas é complicado isso, irrita um ou outro. [...] Eu queria as mesmas discussões que os cooperados têm, de produção, numa reunião com a prefeitura, aí ia mudar a visão deles, pra verem o que a gente passa. Eles sempre reclamando que tá devagar, que tão morrendo, esses conflitos mínimos que têm. Daí, quando eu chego eu resolvo, daí fica tudo bom, tudo normal.

As análises já realizadas na tese dizem muito em relação ao trecho do depoimento acima apresentado. Percebe-se a conexão que a liderança (PAULI; BENDER; ZANELLA, 2013) faz com o grupo, no sentido de poder mostrar as dificuldades existentes nas relações externas ao grupo, que devem ser resolvidas, e que em muitas vezes o grupo não entende. O líder não tem o apoio necessário e acaba tendo que resolver por ele as demandas da central,

com os seus pares, pois o coletivo da cooperativa pouco contribui no processo de construção da estratégia como prática (JOHNSON; WHITTINGTON, 2007). Há uma carência de desejo de aprendizado coletivo, uma lógica narcisista presente no seio da cooperativa da qual a liderança faz parte, o que impede o desenvolvimento de novas coordenações e o exercício da liderança solidária compartilhada (VERONESE; SCHOLZ, 2013).

A relação entre líder e liderados pode, em muitos casos, ser uma relação saudável, com laços de solidariedade constantes e bem construídos, e por vezes, as relações podem estar tensionadas e comprometer os vínculos. Isso pode ocorrer por variadas razões, tais como o interesse no trabalho naquele dia, um desafio estabelecido pela liderança, o grupo estar disperso, entre outras. Para elucidar essa compreensão, o Entrevistado 10 aponta uma situação sobre um trabalho da coleta seletiva que estava com problemas na execução, o qual “foi a gente mesmo que viu isso, daí ele [coordenador de logística] deu aquela pressão e daí a gente falou que ia fazer e graças a Deus a gente conseguiu. Bem no final a gente é unido, se mandar a gente fazer, a gente faz e não reclama”. O trecho do depoimento apresenta a contradição existente nas relações sociais e autogestionárias, pois uma vez que foi identificada pelo grupo uma situação problema no processo de trabalho, este visualiza o problema e necessita da “pressão” da liderança na solução e ação sobre o problema percebido na coleta. Isso mostra o quanto o coletivo é dependente da liderança racional-legal (FREUND, 1987) para poder legitimar o problema.

Diante disso, a autogestão (MOTHÉ, 2009) e a liderança solidária compartilhada se enfraquecem e esse entendimento contribui para o final do depoimento, o qual reflete a perspectiva da relação entre chefe e subordinado (WEBER, 2001), onde um manda e outro obedece, e pior, obedecem unidos. Cabe salientar que é a visão de um dos entrevistados, em relação a um fato relatado e que serve para evidenciar as contradições que permeiam os vínculos e as práticas sociais no contexto do campo investigado. Todavia, serve de alerta para ajustes e correções de atitudes, elucidando o que é o trabalho autogestionário (SINGER, 2005) e o quanto as lideranças são responsáveis por orientar o grupo (SENGE, 2002), quando assim for de interesse, rompendo com a lógica utilitarista (POLANYI, 2012) na relação entre chefe e subordinado.

Interessante destacar o sentido da cooperação existente, mesmo que numa lógica de solidariedade contraditória (BAJOIT, 2006) à autogestão, mas que aparece nos depoimentos e nas práticas do cotidiano da central e suas cooperativas singulares. O Entrevistado 13 defende



sua visão sobre a “cooperação, que pra mim é o grupo, um tem que cooperar com os outros, se não houver cooperação de uma só pessoa no grupo, ai o troço não anda! O grupo tem que ser todo ele unido que é pra poder ter cooperação”. E, a contradição continua nos entendimentos entre as coordenações, pois o Entrevistado 1 relata que:

Pois é, eu acho que a cooperação, isso é uma deficiência que todo mundo tem aqui, né. Todo mundo fala – a gente trabalha numa cooperativa – mas eles não tem este envolvimento, não é um ajuda o outro, a gente tem que tá puxando nas orelhas, né – tu tens que ajudar o teu colega, porque que tu tens que fazer e não ficar falando dele – e muitos não entendem muito isso.

Percebe-se que, entre os dois depoimentos, a atribuição de sentido dada à cooperação é a mesma interpretação, de uma pessoa contribuir com o trabalho da outra, o estar-junto (VERONESE; CABRAL; KUHN JUNIOR, 2016) e contribuir para a construção da ação coletiva. Contudo, as práticas sociais cotidianas mostram situações em que há cooperados que estão aquém da prática cooperativa (VILLEGAS, 1979), muito ainda enraizada na perspectiva do trabalho assalariado e não conseguem romper com este paradigma de forma rápida, reproduzindo ações individualistas e que não condizem com o trabalho associado da economia solidária (GAIGER, 2015). Assim, elementos constitutivos do grupo (LEWIN, 1978), como por exemplo a questão da renda, do trato com a reciclagem, da proximidade dos lares e o gosto (BOURDIEU, 2007) pelo trabalho são trocas simbólicas (MAUSS, 2011) que favorecem as lógicas de solidariedade e reciprocidade (BAJOIT, 2006) entre os sujeitos. Nesta análise, se identifica esse ponto como sendo um foco de aprofundamento das ações da liderança solidária compartilhada (SCHOLZ, 2009) em perceber que a estratégia como prática possa emergir por meio de soluções que permitam o (re)fortalecimento constante dos vínculos e da cooperação (VASCONCELOS; FERNANDES; OLIVEIRA, 2011; BORGES; SCHOLZ; ROSA, 2014b).

Levando em consideração que as visões que os sujeitos desenvolvem sobre a realidade estão relacionadas à construção aos espaços de experimentação vivenciados no passado, os quais traduzem sentidos e significados (SABOURIN, 2008), isso impacta na produção de discursos e suas práticas sobre essa realidade, que, neste caso, é a cooperação que se está analisando. Assim, contribuindo com a análise, o depoimento do Entrevistado 4 defende a seguinte visão sobre a cooperação:

Eu acho assim que, a gente é um grupo de pessoas que tem os mesmos interesses, as mesmas ou quase todas as mesmas ideias e estão ali buscando que elas aconteçam.

Caso haja um problema estão todos ali pra resolver, tentar buscar uma solução, parceiros, confiança. Todos têm que tá ali ligados, confiando um no outro, onde tiver desconfiança já não tem o resto, porque o princípio é a confiança, eu acho que é isso, economia solidária é uma cooperativa.

O sentido atribuído à cooperação no depoimento do entrevistado remete ao princípio da confiança no grupo. Esse entendimento sobre cooperação vai ao encontro da necessidade da confiança existir e ser visualizada por meio de atitudes concretas (FUKUYAMA, 1996), com vistas à (re)afirmação dos laços sociais, os quais projetam o desejo e a permanência no grupo (MAILHIOT, 1991). Pode-se entender que as práticas participativas nos processos de tomada de decisão, bem como nas atividades laborais da COOPERAN, são formas de percepção dadas pelos sujeitos à confiança (VERONESE; SCHOLZ, 2013). Outrossim, se destaca a importância da liderança solidária compartilhada ser efetiva quando consegue dinamizar processos e ações que objetivam a confiança entre as coordenações e a reciprocidade com o grupo (cumprimento das atividades previstas; alcance das metas; divisão apropriada das sobras; responsabilidade perante suas atribuições; reconhecimento do coletivo em espaços de representação externa, entre outras formas). Outra chave analítica é sobre a perspectiva dos objetivos coletivos dos sujeitos, destacada no depoimento, uma vez que a lógica do cooperativismo é a união de pessoas para o alcance de objetivos comuns (SCHNEIDER, 2005), partindo do princípio do paradigma da cooperação (PAULI; BENDER; ZANELLA, 2013).

Contudo, a cooperação tem seus limites e também aparece nas observações realizadas, conforme destacado no diário de campo do dia 17 de junho de 2015, no que se refere à cooperação.

COOARLAS informa que ninguém enviou os pesos e valores referentes ao metal e papelão para que ela pudesse negociar com os compradores. Ressaltou que, da mesma forma, entrou em contato com alguns compradores e ficou sugerido que eles montassem um comissão (cada cooperativa 1 representante) para que conhecessem e negociassem pessoalmente no local do comprador. Encaminha-se que a COOARLAS agendará um dia e passará aos demais coordenadores da COOPERCAN.

Aqui aparece o resultado da estratégia pensada anteriormente (WHITTINGTON, 1996), em que os pesos dos materiais deveriam ser enviados à coordenação da COOARLAS, no sentido de poderem comercializar em conjunto os materiais (BIGNETTI, 2011). O resultado demonstra que a ação não foi executada, gerando atraso no processo e prejudicando a cooperação (SCHNEIDER, 2005) para com o trabalho na central.

Como resultado, há um conflito a ser resolvido novamente na busca de consenso, espaço profícuo de debates e efetivação da estratégia como prática (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004), a qual aparece pela via de participação democrática das lideranças, uma vez que a estratégia adotada é a constituição de uma comissão de comercialização em rede (FUKUYAMA, 1996). Essa rede fica responsável em dinamizar as informações, fazer visitas aos compradores e negociar com eles de forma compartilhada, descentralizando o poder sobre a atividade (ASSIS et al., 2015). Assim, se analisa que o conflito gerado pelo não cumprimento de uma estratégia resultou em um processo de debate, aprendizado e experimentação da liderança solidária compartilhada, o qual levou ao ajuste da estratégia, de forma mais qualificada à luz da economia solidária e do trabalho em rede (ASSEBURG; GAIGER, 2007).

Considerando os processos de experimentação em que os sujeitos estão expostos no convívio social em um grupo autogestionário, o processo de ensino-aprendizagem é constante e perceptível durante a entrevista. O Entrevistado 14 relata o que pensa a respeito do assunto:

Eu acho que eu me saio bem como professora do grupo, porque eu tento explicar direitinho, tudo como me passaram [nas formações], eu tento. Às vezes, quando entra alguém novo lá na cooperativa, o pessoal fica: ah eu não vou ensinar! Mas eu digo assim: ah eu vou ensinar porque ninguém nasce sabendo! Porque quando eu entrei me ensinaram também, então porque que eu não vou ensinar? Porque fica xarope, se a pessoa entrar e ninguém querer ensinar, eu sempre ensino numa boa, eu gosto de ficar com a pessoa pra explicar, eu sou bem calma. Tem gente que não gosta de ensinar, eu já gosto, tenho paciência.

A prática da educação cooperativa (SCHNEIDER, 2007) permite ao sujeito que ensina a (re)organização do seu pensamento sobre as práticas cooperativas (LOCKS, 2016), bem como contribui para que o outro que recebe as informações possa desenvolver os sentidos sobre o trabalho associado, levando em consideração o que é a cooperativa, como funciona, de que maneira o seu trabalho impacta na sociedade, como funciona a (auto)gestão, as diferenças em relação ao modelo empresarial de trabalho, entre outros aspectos.

Nesse espaço de aprendizagem, os vínculos sociais são fortalecidos por meio da dádiva (MAUSS, 2011), uma vez que no depoimento é apresentada a liberdade (CAILLÉ, 1998) da entrega da educação cooperativa ao colega cooperado, este recebe a informação e cria-se uma obrigação simbólica (GODBOUT, 2002) de retribuir em ações os aprendizados recebidos, tais como ensinar outras pessoas, executar bem suas responsabilidades, etc. Estes são alguns exemplos de visualização da reciprocidade (POLANYI, 2012) por meio das trocas

simbólicas (SABOURIN, 2008) e de resultados organizacionais, como a renda dos cooperados, as rotas das coletas cumpridas, a produção dos reciclados, entre outros.

Este mecanismo de fortalecimento de vínculos por meio do aprendizado favorece a dinâmica de percepção de confiança e a apropriação das práticas da liderança solidária compartilhada, pois o aprendizado sobre a cooperação no coletivo é essencial na busca de lógicas de solidariedade e reciprocidade que permitam a efetivação da ação coletiva pelo grupo. Assim, se destaca a educação cooperativa nas ações cotidianas da central reveladas na estratégia como prática, promovendo o processo de (re)construção coletiva da reciprocidade nos processos de gestão, sociabilidade (VERONESE; CABRAL; KUHN JUNIOR, 2016) e metas organizacionais, além de constituir um *habitus* (BOURDIEU, 2007) que possa ajustar no dia-a-dia as práticas vivenciadas, criticando-as.

No sentido de contribuir para com a verificação da necessidade de se estabelecer vínculos sociais para com o trabalho da COOPERCAN, por meio do gosto, da solidariedade, reciprocidade, liderança solidária compartilhada e estratégia como prática, o depoimento do Entrevistado 2 apresenta que:

Olha, eu acho que eu peguei um amor por trabalhar na cooperativa, assim sabe. Porque tem bastante dificuldades. Às vezes tem dia que é tanta, tantos, como é que eu vou dizer, tantos, não digo problemas, sei lá como eu vou me expressar pra tí, mas vamos dizer que são tantos os problemas que tu tem que resolver. Tem vezes que um dia é mais atribulado que outro. Aí tu pensa em não vir mais, tem pessoas que não te entende, que tu vive num grupo. Tu vive num grupo, não interessa se tu é coordenador ou não, então tem dias assim que tu fica bem atribulado, entendeu. Um monte de coisas e parece que ninguém quer te ajudar. Tu na tua cabeça viajando, pensa que ninguém quer te ajudar: aí vou me embora e não vir mais para cá. Não, é não é assim! Olha antes de eu virar coordenador eu fiz alguns cursos, eu aprendi como é a cooperativa, entendeu. Fui lá no La Salle, fiz curso no La Salle com a técnica e o coordenador da Incubadora; fiz bastante cursos, eu aprendi o que é uma cooperativa, entendeu. Então, quando não querem cooperar comigo, eu fico muito triste, sabe. Às vezes quando a gente tem que decidir alguma coisa, sabe, e às vezes as pessoas não querem cooperar contigo, em alguma coisa, alguma dificuldade, daí eu fico muito triste. Daí eu digo que vou me embora e não vou vir mais. Minha família também não gosta muito, porque eu não tenho horário para ir embora, às vezes até domingo eu venho aqui, entendeu. Então como eu sou coordenador, se falta alguma coisa, entendeu, eu tenho que vir aqui. Então minha família não gosta, daí eu fico tão chateado, que eu não quero mais voltar. Mas daí eu vou lá para casa e penso tudo que eu cresci aqui, entendeu? Eu cresci muito aqui dentro e ainda vou crescer muito mais. Eu penso lá na frente, quando eu penso em desistir eu já penso lá na frente, porque amanhã, depois vai saber, né? Eu penso em crescer mais, já estou estudando, vai saber o amanhã e o depois, né. Então eu volto para a cooperativa porque eu penso nisso, e outra, a gente tem uma liberdade, entendeu? Tem uma liberdade de se tiver que ir no colégio buscar um filho, se acontecer alguma coisa tu pode ir. Tu tem que resolver um problema, tu tem que sair e depois voltar, tu volta, teus colegas te entendem sobre isso, porque tem um monte de mãe de família, entendeu? Que seus filhos, que tem seus problemas diários, então tem muita liberdade dentro da cooperativa, entendeu? Mesmo com as nossas

dificuldades, porque a gente convive junto, é um grupo, é uma família. Eu convivo mais com eles aqui dentro da cooperativa, do que com a minha família mesmo, porque eu venho para cá de manhã, depois daqui eu vou para a aula, eu vou para casa só de noite, então a minha família que eu convivo mais é aqui dentro da cooperativa. Então, família tem problemas e a gente tem que tentar resolver. Então eu acho que é isso que me motiva, eu peguei um amor pela cooperativa, que eu não imaginava que eu ia ter e por os meus colegas enxergar em mim o que eu não enxergava antes, mesmo quando eu não tô enxergando. Tem muitos aqui dentro, cooperados meus que fazem eu enxergar, sentam comigo e conversam comigo, eu sou coordenador, entendeu? Mas tem muitos cooperados que vem conversar comigo e que me botam para cima, sabe, então eu acho que eles gostam de mim e eu gosto muito deles, eu acho que é por isso, é um amor que eu peguei que eu achava que não ia pegar, entendeu? E eu adoro os meus cooperados e sempre vou tentar fazer, lutar por eles e espero que eles estejam sempre junto comigo também numas decisões que a gente vai ter que tomar aí pela frente.

O dado de pesquisa mostra uma rica contribuição aos estudos dos vínculos sociais na economia solidária, pois permite a compreensão sobre os sentidos dados à liderança solidária compartilhada e às lógicas de solidariedade e reciprocidade que se se fazem presentes. O amor sinalizado pelo entrevistado é a forma de expressar o vínculo com o trabalho na reciclagem, bem como com as pessoas que ali se fazem presentes. A liberdade em poder dar o que tem de melhor ao coletivo é a pura expressão da dádiva (MAUSS, 2011), pois o grupo recebe com satisfação e retribui com dificuldades, pois percebe a retribuição como uma obrigação (SABOURIN, 2011) e não uma forma antiutilitarista (GAIGER, 2008).

A tessitura dos laços de solidariedade afetiva, contratual, de gregaridade serial e fusional (BAJOIT, 2006) está evidente na fala, quando o Entrevistado sinaliza o quanto é importante estar na cooperativa com seus colegas, o compromisso assumido com a função de coordenação, o entendimento da importância da cooperação e o sentido de grupo, que juntos são mais fortes e promovem a mudança social que perseguem como meta (VASCONCELOS; FERNANDES; OLIVEIRA, 2011). Outro elemento analítico é a vinculação da relação de igualdade (LOCKS, 2016), que não importa se é coordenador ou não, mas sim, é cooperado como qualquer outro, com responsabilidades e compromissos assumidos perante o grupo (ASSIS et al., 2015).

No depoimento também aparece a importância da formação (SINGER, 2005), como o caso dos cursos recebidos pela Incubadora de Empreendimentos Solidários (SCHOLZ; ROSA; BORGES, 2014), o que mostra a necessidade constante da educação cooperativa (SCHNEIDER, 2007) para dentro (micro) e para fora (meso) do empreendimento, uma vez que os aprendizados são socializados com os demais colegas, fazendo valer umas das características fundantes do cooperativismo (VILLEGAS, 1979).

Outro destaque que pode ser analisado é o sentido de família (SCHOLZ, 2009) atribuído ao grupo, o que remete à lógica de solidariedade afetiva (BAJOIT, 2006) e contribui com a reciprocidade, bem como o gosto pelo trabalho no coletivo, um *habitus* que é vivenciado constantemente, gerando uma identidade cultural sobre o trabalho que desenvolve (BORGES; SCHOLZ; ROSA, 2014b). A racionalidade empreendedora e solidária é presente (GAIGER, 2015), pois apresenta a perspectiva financeira e econômica do empreendimento, articulada com a solidariedade que perpassa os sentidos do trabalho em grupo, (re)discutindo com os demais integrantes da central.

Sob a ótica da liderança solidária compartilhada, se evidencia a fragilidade das lideranças em diversos momentos, pois os líderes recebem muitas cargas de problemas sociais vinculados à pobreza em que muitos cooperados vivem e conflitos a serem resolvidos, necessitando de suporte, tanto para compartilhar as tarefas objetivas quanto no âmbito emocional, para conduzir da melhor formas as atividades que demandam soluções e encaminhamentos pela via da autogestão (MOTHÉ, 2009).

Diante disso, a abordagem da estratégia como prática mostra-se pertinente para a compreensão de um terreno fértil ao seu desenvolvimento, uma vez que perante tantas demandas a serem resolvidas coletivamente, estas geram espaços de deliberações estratégicas (BORGES; SCHOLZ, CARGNIN, 2015). Estes processos de tomadas de decisão conjuntos permitem a experimentação da liderança solidária compartilhada entre os sujeitos, numa cadência sequencial de processos e práticas sociais (JOHNSON; WHITTINGTON, 2009) que permitem a visualização de sentidos atribuídos ao grupo: a cooperação, o cuidado e a confiança em grupo.

As análises qualitativas realizadas sobre o corpus de dados coletados em referência ao objeto de pesquisa mostram que, à luz do objetivo específico de aprofundar o conceito de liderança solidária compartilhada por meio das práticas desempenhadas pela COOPERCAN, a liderança solidária compartilhada é, sim, empregada no cotidiano de trabalho da central, mesmo que em processos distintos, contraditórios, coerentes e obrigatórios à sustentabilidade do empreendimento. Os dados mostram o sentido da aproximação dos vínculos sociais das coordenações que compõem a COOPERCAN, para que possam, de forma mais autogestionária, desenvolver a estratégia como prática e possibilitar melhores resultados aos objetivos organizacionais, e consequentemente, aos sujeitos cooperados.

A análise pode demonstrar os limites da dívida existentes, os quais contribuem para com a liderança solidária compartilhada nos aspectos da (re)construção de vínculos sociais, no compartilhamento de informações, aprendizados e processos, na obrigação do cumprimento dos compromissos assumidos perante o grupo, além de poder auxiliar a busca de solução de conflitos por meio da estratégia pensada. Diante disso, a associação das pessoas com a central perpassa a complexidade das lógicas de solidariedade e reciprocidade que possibilitam a permanência no grupo ou sua fuga, quando não for mais possível estabelecer mecanismos de fortalecimento de vínculos.

Portanto, para responder ao objetivo específico, se entende que a liderança solidária compartilhada é o exercício da dívida na economia solidária com vistas à solução de conflitos e fortalecimento dos vínculos sociais, tendo a estratégia como prática um lugar de processo, no qual por meio da sua leitura, fica mais claro o entendimento em (re)distribuir as responsabilidades e possibilitar a aprendizagem cooperativa (re)construída pelas lógicas de solidariedade e reciprocidade na busca da ação coletiva.

### *8.3 Estratégia como Prática na COOPERCAN*

No sentido sobre o pertencimento dos cooperados à COOPERCAN, se inicia a análise das informações a partir da sua finalidade, de acordo com a sua Ata de Fundação do dia 25 de junho de 2012:

A **COOPERCAN** tem como âmbito de atuação a defesa, o apoio, a capacitação de cooperativas de catadores com sede e atuação na cidade de Canoas e regiões próximas, visando garantir a sobrevivência, desenvolvimento, crescimento e o fortalecimento dos catadores, bem como de seu papel econômico e social, por intermédio da geração e sustentação de postos de trabalho e da melhor distribuição de renda para os cooperados das entidades filiadas, poderá atuar em todas as etapas de cadeias produtivas ligadas aos resíduos sólidos, desde coleta, separação nos galpões, beneficiamento, desenvolvimento de produtos, industrialização, armazenamento e comercialização de materiais recicláveis e de produtos oriundos de materiais reciclados, logística, logística reversa, bem como a prestação de serviços ligados exclusivamente à área de resíduos, tais como limpeza pública e privada, e ainda, atividades formativas e de assessoria para a construção de redes e cadeias produtivas de interesse social e ambiental.

O universo de atuação possível da central é devido à complexidade existente em relação ao perfil de trabalho desempenhado pelos catadores organizados, uma vez que estes buscam a oferta de serviços, comercialização e geração de recursos econômicos por meio do trabalho com os resíduos sólidos pós-consumo. Além disso, há o gerenciamento do processo produtivo com o incremento de tecnologias voltadas à coleta, segregação, armazenamento e distribuição do material reciclável. Pode-se aqui entender a necessidade de ampliação de espaço de atuação da economia solidária (SINGER, 2002), rompendo a lógica de atividades simples e isoladas ao empreendimento, ampliando a projeção de atuação.

Ao se pensar a forma de organização da gestão e dos espaços de deliberação coletivos da COOPERCAN e que esta tenha estruturação de ação, a Entrevistada 1 relata que “é feito geralmente uma assembleia ou então uma reunião que fica tudo registrado em ata, onde todo mundo sugere e coloca as questões a serem resolvidas, né. E é abordado determinados assuntos e depois é escolhido por todos, é votado por todos”. No trecho apresentado, fica claro que a compreensão sobre as práticas democráticas (GAIGER, 2014) se fazem presentes, bem como o entendimento da importância da participação e deliberação coletivas (LAVILLE, 2016) sobre as ações a serem encaminhadas.

Importante refletir à luz dos espaços das reuniões da COOPERCAN, que ocorreram nas quartas-feiras pela manhã, no horário das 9h às 12h, semanalmente (exceto quando havia cancelamentos ou outras demandas urgentes a serem atendidas). Estas reuniões aconteciam no período em que a COOPERCAN esteve incubada (desde as tratativas iniciais em setembro de 2011 até julho de 2015), utilizando o espaço da Incubadora de Empreendimentos Solidários, com a participação da equipe técnica, e, muitas vezes, com a participação da gestão pública também presente. No diário de campo do dia 17 de março de 2013, se verifica que “na fala da presidente da COOPCAMATE, ela menciona que a mãe do presidente da COOARLAS é quem manda. Fica a dúvida se é no roteiro dos caminhões (pois os caminhões estão no nome da COOARLAS) ou se é nos grupos e na COOPERCAN”. Aqui se inicia a questão relativa aos processos de se praticar a liderança solidária compartilhada (VERONESE; SCHOLZ, 2013), muito que embora se saiba que não há construções a serem feitas para este exercício, bem como lembrar que é um aprendizado constante.

Contudo, há a necessidade de se averiguar as contradições presentes e que, neste mesmo dia, o diário de campo revela que “mesmo com a pauta encaminhada, os catadores optaram por decidir os rumos dos custos dos caminhões, quem irá pagar o que, após terem



uma conversa com os companheiros em casa numa das cooperativas”, demonstrando a necessidade do diálogo e do consenso tão necessários na economia solidária (MAILHIOT, 1991). Interessante apresentar que no Artigo Sexto do Estatuto da COOPERCAN, há o seguinte:

A COOPERCAN tem por objetivo primordial, através do estímulo à prática do cooperativismo como mecanismo indispensável na garantia de seus resultados, promover o desenvolvimento das Cooperativas de Catadores, em seus aspectos tecnológicos, financeiros, gestão, recursos humanos, produção e prestação de serviços, beneficiamento, industrialização e comercialização de materiais recicláveis e de produtos oriundos de materiais reciclados.

O que esse objetivo pode apresentar enquanto prática social? No que diz respeito aos princípios da cooperação, muitas coisas, tais como a mútua-ajuda entre as cooperativas, a união de esforços para atingir metas coletivas, a disponibilidade de recursos e o foco final, o trabalho com os resíduos sólidos pós-consumo. Na concepção da proposta, atende muito bem o desempenho de uma prática solidária, em vistas da busca de soluções organizacionais (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004) para o coletivo envolvido.

Todavia, o Entrevistado 1 relata que “para mim, a COOPERCAN pode ser uma ótima armadilha se a gente não cuidar dela, pois tem muita gente envolvida na coordenação e não consegue colocar em prática por causa das brigas entre alguns, e isso atrapalha muito [...]”. O trecho apresenta um conflito presente e reforçado pelo diário de campo do dia 24 de março de 2013, que apresenta: “a discussão foi muito grande sobre o valor a ser pago aos motoristas do caminhão, bem como o valor a ser repassado por cada cooperativa, que houve bate boca entre dois cooperados, gerando desconforto a todos e a necessidade da técnica da Incubadora mediar a situação”. Pensar que práticas sociais (BORGES; SCHOLZ; CARGNIN, 2015) são constantemente gestadas e gerenciadas nas organizações, no sentido de poder conduzir melhores alternativas aos negócios, é o fazer da gestão, está na concepção primária de se fazer estratégia. Porém, quando se ultrapassam os limites do respeito e das boas práticas na vida coletiva, é de estranhar as condutas dos sujeitos e avaliar até que ponto as relações sociais (BAJOIT, 2006) são interessantes à cooperação.

Contribuindo nesse entendimento, é possível também tecer uma relação com os estudos da estratégia como prática, no âmbito de se fazer estratégia, uma vez que o Entrevistado 2 relata o que compreende sobre cooperação:

Porque cooperar é um ajudar o outro, entendeu, por exemplo, eu, que nem eu, eu sou da coordenação, mas nada me impede de eu ir no galpão e ajudar o meu colega a rolar um fardo, a separar um material na mesa, a puxar um bag, entendeu? Eu tenho que cooperar com eles, Não interessa que eu sou coordenação, eu tenho que estar ali junto com eles, e claro, eu tenho que fazer lá a prestação de contas, tem que ter tudo anotadinho, cada coisa que eu compro, tem que ter uma notinha, tem que estar sempre anotando, entendeu. Mas se necessário for, eu tô ali na produção junto com eles também, entendeu, mas eu tenho que saber que eu tenho que deixar as minhas coisas direitinho, porque senão eu me perco, entendeu.

A compreensão que se estabelece sobre o fazer estratégia (ação) e a forma de condução (animação) das práticas sociais (SCHOLZ; ROSA; BORGES, 2014) é claramente percebida quando se retrata que a responsabilidade sobre a área financeira não impede de contribuir para com o desempenho da cooperativa singular (como o trabalho na produção e triagem dos resíduos) da qual faz parte da COOPERCAN. O depoimento ainda reforça o desempenho da lógica de formulação de laços sociais que possibilitam o fortalecimento da reciprocidade (CAILLÉ, 1998) necessária para o desempenho gradativo do coletivo de pessoas que usam o modelo da economia solidária para a geração de trabalho e renda (GAIGER, 2015).

Pode-se entender, também, que o empenho de se fazer a estratégia como prática está no alcance dos objetivos organizacionais, como mencionado pela Entrevistada 2, que mostra o quanto é importante o cumprimento de suas obrigações com a gestão, executando de forma correta as suas atribuições. Contudo, a (re)construção dos laços sociais (BAJOIT, 2006) para o desempenho da autogestão no coletivo pesquisado é uma enseada complicada, uma vez que “as reuniões são sempre conflituosas, essa de hoje apresenta uma contradição muito grande sobre os processos de gestão da central, pois semana passada foi deliberado a manutenção de 2 caminhões e até hoje, uma semana após, isso ainda não foi realizado [...]” (DIÁRIO DE CAMPO, 7 de abril de 2013).

Com o desenvolvimento dos processos de organização da COOPERCAN, mesmo antes de sua formalização, a Incubadora de Empreendimentos Solidários contribuiu em muito para que a central pudesse se constituir e se fortalecer. Pode-se, também, compreender que ela esteve presente na efetivação estratégica na central cooperativa, pois de acordo com o Entrevistado 3,

[...] algumas pessoas às vezes não tem o entendimento do que é a economia solidária, do que é o cooperativismo, muitos têm uma visão patronal, uma visão de empregado; eu cumpro um horário e deu. [Então se] tá procurando através da incubadora do Tecnosocial pra fazer um trabalho de que eles se conscientizem de

que eles são donos do negócio e o que é realmente economia solidária e o que é o cooperativismo; temos conseguindo, temos avançado nisso.

A partir desse trecho de entrevista, se verifica que houve o reconhecimento de se fazer estratégia na COOPERCAN (WHITTINGTON, 1996), por meio da busca de ações que pudessem contribuir para o alcance das metas organizacionais, no caso a formação citada, a qual pudesse desenvolver mais os cooperados em relação à economia solidária. Corroborando com esse dado, o diário de campo do dia 01 de março de 2013 descreve que “na reunião desse dia, foi unânime entre os coordenadores na central que se deveria construir um projeto de formação para os catadores, no sentido de abrir o horizonte de pensamento sobre o que é economia solidária e que a incubadora fizesse essa formação para alguns de cada cooperativa”. O fato de se pensar processos de aprendizagem para os demais catadores que não estão diretamente na coordenação da central também se materializa como estratégia, pois além de fomentar a ideia e encaminhamento da ação, ela foi executada pela incubadora e atendeu às necessidades do coletivo naquele momento.

Foi muito bom o curso, a gente aprendeu muito sobre cooperativa, como conversar, que tem que ouvir, que tem hora pra falar. Poderia ser sempre, né? Eu penso assim, pra gente que não sabe muito, tudo o que vier de novo, é bom. Mesmo eu que estou na coordenação, tem muito coisa que a incubadora nos passou que eu nem sabia como era. Foi muito bom. (ENTREVISTADA 12).

Sobre os aprendizados, é importante destacar que as práticas pedagógicas oferecidas pela incubadora estão sustentadas na educação popular e na troca de saberes entre os sujeitos envolvidos na formação, preferencialmente utilizando outras linguagens, tais como recursos de dinâmicas em grupo, trabalhos em grupo com produção de imagens, figuras, representações teatrais, entre outras. A valorização do diálogo, do debate e do desenvolvimento de conhecimento coletivo é primordial para a formação da economia solidária. O diário de campo do dia 07 de abril de 2013, apresenta que “o presidente relata que o pessoal da cooperativa COOPERMAG gostou muito da formação, pois eles puderam brincar, conversar, se conhecer melhor, aprender e teve até tema de casa para a outra aula”. Isso demonstra o quanto é importante a valorização dos vínculos sociais (HAESLER, 2002) e o pertencimento de grupo por meio da ideia da intersubjetividade, auxiliando no estabelecimento de conexões que possam favorecer a dinâmica da autogestão (ALBUQUERQUE, 2003), as sociabilidades (VERONESE; CABRAL; KUHN JUNIOR, 2016) e o compartilhamento de práticas sociais que possibilitem o desenvolvimento coletivo da central (BORGES; SCHOLZ; ROSA, 2014a).

Contribuindo com os processos formativos, se destaca a descrição dos dados no trecho do Relatório de Acompanhamento do dia 18 de junho de 2013, elaborado pela Incubadora sobre o processo de desenvolvimento do diagnóstico participativo da COOPERCAN:

Finalizando a proposta de trabalho do dia, iniciou-se a construção da visão. Sentados ao redor da mesa, cada cooperado recebeu uma folha A4 em branco e junto lápis de cor, giz de cera e canetinhas. A proposta era que cada um através de um desenho expressasse o seu sonho em relação à COOPERCAN. Iniciaram os desenhos e em seguida foi dado um comando para que parassem, e passassem o seu desenho para o colega do lado, este deveria juntar ao desenho do colega o seu sonho em relação à COOPERCAN. Todos os desenhos passaram por todos os cooperados até que cada um recebesse o seu novamente. Ao final, cada um falou sobre o seu sonho e o que entendeu que seus colegas acrescentaram. Então os desenhos foram colados no quadro e cada um traduziu numa frase o seu desenho, como segue:

- Caminhões, estrutura, sustentabilidade.
- Continuidade da COOPERCAN.
- Reconhecimento pelo trabalho em rede.
- Trabalho em rede que beneficie todos os catadores de Canoas.
- Trabalho unido. Realidade.
- Crescimento da rede.
- Mais trabalho, mais pessoas.
- Amadurecimento da COOPERCAN.

A partir a descrição das frases, coletivamente o grupo construiu a visão da COOPERCAN: Ser reconhecida pelo trabalho de reciclagem de resíduos sólidos em rede, através do desenvolvimento de empreendedorismo social, contribuindo para o crescimento dos catadores de Canoas, até 2018.

Diante da visão construída pelos catadores, se percebe a influência da questão do reconhecimento enquanto sujeitos atuantes na sociedade em prol da reciclagem, bem como a ampliação das cooperativas no município de Canoas. Isso representa a busca de reciprocidade (POLANYI, 2012) entre os catadores e a valorização do trabalho com os resíduos, ampliando a ação dos mesmos no contexto onde atuam. A estratégia como prática (BORGES; SCHOLZ;

CARGNIN, 2015) também é percebida na lógica da participação conjunta para a construção do diagnóstico participativo, materializando a visão da COOPERCAN e construindo os seus princípios coletivamente: “a) Respeito com o grupo e as decisões; b) União, confiança, honestidade com o grupo e com os objetivos; c) Compromisso com o grupo; d) Fortalecimento de relações no grupo; e) Unidade e transparência” (RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO do dia 18 de junho de 2013). Aqui novamente aparece a perspectiva da dinâmica do grupo (LEWIN, 1978) como fator primário na efetivação das práticas do mesmo, além da confiança (FUKUYAMA, 1996) necessária ao fortalecimento das relações sociais no seio do empreendimento, na constituição dos vínculos sociais (LIMA, 2013).

Sabe-se que a vida em sociedade está relacionada à construção das subjetividades e suas manifestações (VERONESE, 2004). Em uma cooperativa, isso também ocorre, apresentando suas contradições, aproximações de pensamento, bem como cenários que permitem melhor verificação e análise. Parte-se do seguinte trecho do Entrevistado 3 em relação aos processos de participação, o qual diz “hoje nós temos só duas pessoas participando, tem muita dificuldade de eles se interagirem nas reuniões e saber que às vezes a gente tem 5 reuniões na semana, 5 tipos de reuniões diferentes, temos essa dificuldade [...] poucas pessoas se interessam por isso”. Corroborando com o este trecho, o diário de campo do dia 18 de junho de 2013 também apresenta uma questão semelhante: “iniciou-se a construção do Diagnóstico Participativo da COOPERCAN. Inicialmente todas as Cooperativas estavam representadas, mas tão logo se iniciaram as atividades, o presidente da Renascer foi chamado para resolver um problema da Cooperativa, e a mesma ficou sem representação”. Aqui está claro que poderia ter outra pessoa que participasse da reunião, ou mesmo outro cooperado para resolver o problema que surgiu inesperadamente. Mas, como a questão do envolvimento e participação está muito voltada à produção, a administração acaba ficando nas mãos da coordenação, que acaba não conseguindo contribuir da melhor maneira na autogestão do grupo (ICAZA, 2004).

A questão da participação e divisão das tarefas fica condicionada à estrutura organizacional da COOPERCAN, a qual é composta por 3 representantes de cada cooperativa, totalizando 15 coordenadores que compõem a estrutura legal de funcionamento, organizada pela Assembleia Geral, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal. Na prática, a Diretoria Executiva e o Conselho Fiscal são compostos por estes 15 representantes, entre titulares e suplentes; e nas reuniões da Assembleia Geral, pode haver até 4 representantes de

cada cooperativa para contribuir no processo de deliberação. Essa estrutura está descrita do Estatuto Social, bem como no regimento interno, tendo todo o amparo legal de constituição e formalização. Contudo, o diário de campo do dia 14 de agosto de 2013 apresenta que “a confusão foi gerada, pois quem deveria cumprir com a questão da venda do material não realizou e acabou sendo feita pela secretária, a qual mostra a sua indignação, gerando tensão no grupo. O diretor financeiro justifica dizendo que não sabia disso, aumentando o conflito”.

Percebe-se que há falhas de comunicação nas práticas de gestão do empreendimento, muito por conta da dinâmica do esquecimento que os catadores vivenciam em relação ao uso dos registros de atas e dos encaminhamentos (BORGES, SCHOLZ, CARGNIN, 2015) e responsabilidades assumidas, o que tangencia processos tensos nas reuniões e entrava o gerenciamento do coletivo. Assim, a cobrança de atitudes de liderança sobre lideranças (uma vez que a coordenação da COOPERCAN é composta pelos coordenadores das cooperativas singulares) potencializa, nesse caso, ajustes nas práticas sociais e nos comportamentos (VERONESE; SCHOLZ, 2013), num processo de (co)responsabilidade. O Entrevistado 5 relata a necessidade de se ter atenção ao que está acordado e registrado, “até o que se está precisando, a gente combinou de fazer assim; pra poder conversar, que agora deixaram em ata o que todo mês vai fazer, se tá funcionando ou não está”. Isso demonstra a importância das ações estratégicas no desempenho das atribuições de cada um dos envolvidos, estabelecendo canais de comunicação favoráveis, democráticos e legitimando, por meio de registros, as decisões tomadas no coletivo (GAIGER, 2015; LAVILLE, 2016).

O desempenho da COOPERCAN depende das atitudes do seu coletivo, dos sujeitos envolvidos no grupo (VERONESE; SCHOLZ, 2011) e da solidariedade e reciprocidade que permeia esse espaço de deliberação e ação, envolvendo o desempenho das 5 cooperativas envolvidas. Já o diário de campo do dia 09 de julho de 2013 apresenta a seguinte situação:

O diretor financeiro coloca que ninguém enviou os pesos e valores referentes ao metal e papelão para que ela pudesse negociar com os compradores. Ressaltou que, da mesma forma, entrou em contato com alguns compradores e ficou sugerido que eles montassem um comissão (cada cooperativa 1 representante) para que conhecessem e negociassem pessoalmente no local do comprador. Encaminha-se que ele agendará um dia e passará aos demais.

O trecho do diário de campo apresenta duas questões interessantes à leitura sob o entendimento da estratégia como prática. Uma contradição voltada ao não cumprimento do estabelecido e acordado anteriormente, em relação ao envio das informações sobre os

materiais para a venda coletiva, ocasionando um conflito. A segunda questão é que este conflito foi solucionado com a implantação de uma comissão, de forma participativa e democrática (SINGER, 2005), descentralizada da figura de uma única pessoa (SCHOLZ, 2009), fortalecendo a liderança solidária compartilhada. Este aspecto da vida cotidiana da COOPERCAN nos mostra que uma estratégia como prática (JOHNSON; WHITTINGTON, 2007) sendo instaurada, buscando alternativas para a organização, mesmo que com conflitos, prevalecendo o atingimento das metas organizacionais, neste caso, a venda coletiva dos materiais recicláveis.

Contribuindo ao que se refere aos processos de sistematização e registro, o Entrevistado 6 relata que “quem deve registrar é a secretária e o financeiro, registrando tudo no livro caixa, as atas, tudo como deve ser e, depois, passar pra todos os cooperados tudo o que foi gasto, no mínimo dos mínimos, o que foi retirado o que foi depositado no banco [...]”. Esta prática pode ser entendida como uma forma de proteger os laços sociais no coletivo (GOUDBOUT, 1998), bem como uma orientação das funções exercidas no grupo, a título de responsabilidades, e que não isenta de serem socializadas a todos os catadores. A prestação de contas pode ser entendida como uma estratégia como prática (BORGES, SCHOLZ, CARGNIN, 2015), uma vez que a partir dela podem ser estabelecidas novas metas e prioridades ao grupo, como percebido no trecho do Relatório de Acompanhamento do dia 25 de junho de 2013, onde de forma participativa e com a assessoria da equipe da Incubadora, se desenvolveu uma etapa do diagnóstico participativo, em relação à análise ambiental:

O trabalho iniciou-se com a identificação das forças e fraquezas, através da dinâmica do “limão e da laranja”. Onde a laranja representava as coisas doces, ou seja, as forças e o limão as coisas azedas, as fraquezas. Uma laranja e um limão foram postos no centro do círculo formado pelos cooperados, a primeira escolha foi a laranja. O primeiro cooperado que pegou a laranja citou uma força, em seguida escolheu um colega e passou a laranja para que este também citasse uma força, até que todos recebessem a laranja e também citassem uma força. Tão logo a dinâmica se iniciou, e a laranja começou circular, alguns cooperados pediram a laranja por mais de uma vez, pois queriam acrescentar forças às descrições que foram feitas no quadro. Assim que se esgotou a descrição das forças, os cooperados passaram para o limão, com a mesma atividade de passar uns aos outros e descrever as fraquezas, então. Da mesma forma que com a laranja, o limão passou diversas vezes por todos os cooperados.

Assim, os elementos importantes da análise ambiental (forças e fraquezas, ameaças e oportunidades) foram construídos pelo coletivo, tendo na dinâmica com o limão e a laranja uma forma de dinamizar o processo com os integrantes da COOPERCAN. Importante salientar que o processo de construção coletiva é rico em debates e diálogos, para que o

consenso (MOSCOVICI; DOISE, 1991) possa emergir e atender às particularidades dos sujeitos e, principalmente, uma leitura mais apropriada ao cenário do empreendimento. Por outro lado, ele reflete na temporalidade, ou seja, em tempo para que tudo possa ficar claro e estabelecido entre os sujeitos, para que haja a confiança (FUKUYAMA, 1996) e o engajamento para a ação coletiva (BAJOIT, 2006). O diário de campo do dia 25 de junho de 2013 apresenta isso com clareza:

Houve um grande debate em cada uma das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades citadas pelo grupo, este debate foi muito válido, levou o grupo a muitas reflexões, mas em função disso, não foi possível realizar a análise (cruzamento) dos itens identificados. Então, ficaram agendadas para o próximo encontro, no dia 02 de julho de 2013, a análise e a criação das estratégias de resolução dos problemas e fortalecimento das forças, a partir do cruzamento das informações.

O processo de construção do diagnóstico participativo foi longo, se estendendo por dois meses, sempre em encontros semanais, no espaço da Incubadora de Empreendimentos Solidários, com a participação dos catadores responsáveis pela COOPERCAN. Esse processo de construção longo, espaçado em encontros semanais, foi por solicitação dos próprios cooperados, no sentido de garantir as outras atividades que eram a eles demandas, seja na COOPERCAN, seja nas cooperativas singulares. Essa questão se faz significativa quando se relaciona com os mecanismos de apropriação da cultura (GEERTZ, 1973), estabelecendo sentidos aos movimentos do trabalho no coletivo (LISBOA, 2001), (re)produzindo práticas que possam ser atendidas e visualizadas como plausíveis e salutareis aos envolvidos. A estratégia (WHITTINGTON, 1996) também pode ser compreendida dessa maneira, quando há uma agenda de trabalho a ser desenvolvida pelo grupo a fim de beneficiar a todos.

A condução do diagnóstico participativo revelou a dependência do coletivo em relação à gestão pública municipal, a qual estava sempre presente nas reuniões de trabalho da COOPERCAN. O fato se deve à construção, em 2013, da nova minuta de contrato das cooperativas vinculadas à COOPERCAN. Desde 2010, das cinco cooperativas, quatro já são contratadas pela Prefeitura Municipal de Canoas para serem prestadoras dos serviços da coleta seletiva municipal, operando a coleta, segregação e destinação dos resíduos sólidos urbanos. A participação das cooperativas de reciclagem nas atividades de Coleta Seletiva do município de Canoas passou a ser disciplinada a partir da Lei n.º 5.485/10 de 25/01/2010, que instituiu o Serviço Público de Coleta Seletiva dos Resíduos Recicláveis, apesar das



importantes experiências existentes anteriormente. O diário de campo do dia 11 de junho de 2013 apresenta uma síntese da reunião deste dia:

Estiveram presentes na reunião representantes das cooperativas Renascer, COOPCAMATE, COOPERMAG, COOARLAS e Mãos Dadas, também a diretora de resíduos sólidos da Secretaria Municipal do Meio Ambiente de Canoas (SMMA) e o assessor jurídico da COOPERCAN. Iniciada a reunião, a diretora de resíduos sólidos fez a leitura na minuta de contrato e muitas intervenções sobre a mesma. Destaca-se a pouca participação do grupo. O assessor jurídico chegou após o início da reunião e leitura da minuta, mas contribuiu no esclarecimento de dúvidas que já haviam sido destacadas durante a leitura. Após pequenos ajustes sobre multas e obrigações do contrato, o grupo efetuou a validação e o mesmo foi encaminhado para a SMMA.

Percebe-se aqui a importância da SMMA estar engajada na contratação dos serviços da COOPERCAN, fazendo valer a política pública que prevê a contratação das cooperativas para a coleta seletiva municipal. Contudo, o coletivo acaba sendo um contratado da prefeitura municipal, devendo cumprir um contrato de prestação de serviço elaborado e construído pelo poder público, validado em reunião com o auxílio do assessor jurídico, mas sem ter sido construído coletivamente entre as partes (LAVILLE, 2016). Como a gestão pública tem suas regras de funcionamento, a COOPERCAN também as tem, devendo ser respeitado o processo democrático do cooperativismo e a autonomia (VILLEGAS, 1979), também à frente desta questão. A tensão é significativa nesse contexto, em relação à participação rotineiramente da gestão pública nas reuniões da central, conforme mostra o Relatório de Acompanhamento do dia 14 de agosto de 2013: “Observa-se que a prefeitura sempre quer organizar o projeto [da coleta das cooperativas] de forma a resolver um ‘problema’ da cidade, enquanto as cooperativas querem garantias de que não estão sendo ‘usadas’ para isso. É uma discussão que não se esgota e ao mesmo tempo não chega a conclusão nenhuma”.

Tendo como horizonte a necessidade de construir outro modelo de sociedade, pautado na solidariedade e na democracia (GAIGER, 2015), tendo a economia solidária como promotora de mudanças nas bases da sociedade (ASSEBUR; GAIGER, 2007), como fazer este enfrentamento do movimento da economia solidária (LAVILLE, 2016) quando se tem a gestão pública presente e orientando as ações da COOPERCAN? Os dados da pesquisa mostram que a dificuldade neste sentido sempre foi presente, pois tanto há o discurso do gestor público em contribuir para a formalização dos processos da coleta seletiva municipal, como também uma grande preocupação deste gestor em atender às demandas de sua

secretaria, tendo os catadores contratados para atender questões que, por vezes, não eram da alçada deles, mas sim do poder público.

A título de exemplo, a educação municipal na cidade é de responsabilidade da SMMA, bem como as mídias de comunicação sobre a coleta seletiva. Isto está descrito na Minuta de Contrato, conforme segue:

#### CLÁUSULA PRIMEIRA: DO OBJETO

1.1. Constitui objeto do presente contrato a PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE TRIAGEM DE RESÍDUOS RECICLÁVEIS oriundos da coleta automatizada de resíduos recicláveis.

Parágrafo Primeiro. Para alcançar os objetivos do presente instrumento, a CONTRATANTE reconhece a necessidade da intensificação das campanhas de educação ambiental para a segregação dos resíduos, desempenhadas pela Secretaria Municipal de Meio Ambiente (SMMA), a fim de qualificar o processo de triagem e destinação final, comprometendo-se em desenvolver as ações para suprir a necessidade apontada.

Contudo, no diário de campo do dia 27 de agosto de 2013, nota-se que a COOPERCAN acaba exercendo essa função:

Fica acordado na reunião que todos deverão ir ao evento da Prefeitura na Rua, com os uniformes para mostrar organização e fazer a propaganda da coleta seletiva, além de ganhar mais destaque nesta ação. Levar banners, tenda, entre outros. Sugere-se que se pensem camisetas específicas para a COOPERCAN, para dar maior visibilidade a este trabalho.

Ainda descrevendo e apresentando os dados sobre a questão da educação ambiental, no Relatório de Acompanhamento do dia 27 de janeiro de 2014, é decidida a seguinte ação:

Porta a porta: a COOPCAMATE irá iniciar as formações para 6 cooperados participantes do Projeto Porta a Porta a partir do mês de fevereiro com o auxílio da Incubadora e da SMMA. A partir do mês de março, os cooperados capacitados já irão visitar os bairros referentes à coleta seletiva da COOPCAMATE para sensibilização e execução das metas do projeto. Este é um projeto piloto da COOPERCAN. Até o mês de agosto, todas as cooperativas deverão se organizar e iniciar o projeto também.

Pode-se verificar que a demanda pelo atendimento das questões públicas é mais presente nos catadores, com a finalidade de garantir a visibilidade da coleta seletiva e a garantia de trabalho e renda aos catadores e, por conseguinte, melhores resultados a estes. Ao

mesmo tempo, a prefeitura atende suas obrigações para com a coleta seletiva municipal, envolve os catadores na educação ambiental e estabelece práticas de gestão pública compartilhadas com o prestador de serviço, chamando assim de parceria de trabalho. Sabe-se da necessidade de trabalhar conjuntamente, unindo forças para alcance de ações coletivas (BAJOIT, 2006), mas não passando a responsabilidade à outra entidade para o cumprimento das atividades previstas em contrato. Assim, se verifica a estratégia como prática (JOHNSON; WHITTINGTON, 2007) utilizada pelos catadores no sentido de promover a sua imagem em um evento público, promovido pela prefeitura, sem ter que fazer enfrentamento com este, para fins de garantia do contrato de prestação de serviço firmado entre as partes. No diário de campo do dia 05 de março de 2015 reafirma-se essa questão:

[...] deve ser definido onde serão impressos os panfletos da coleta dos materiais recicláveis. O diretor de resíduos da prefeitura solicita das cooperativas para a retirada dos rejeitos do Ponto Popular, projeto de inclusão da prefeitura, e que o Martin coordene isso com as cooperativas. A secretária da COOPCAMATE irá coordenar o roteiro do projeto Ponto Popular. O diretor de resíduos da prefeitura sugere que na próxima semana seja realizada uma reunião com os motoristas e os coletores das cooperativas, para definir o roteiro do ponto popular. Ainda solicita maior divulgação da coleta seletiva em função da mudança do roteiro. Ele sugere outra ideia de criar uma música de Canoas e a COOARLAS gravar para as crianças do coral cantarem. O diretor de resíduos enfatiza que seja feita uma nova reunião com os motoristas e coletores e coordenadores das cooperativas, a reunião ficou agendada para o dia nove de março de dois mil e quinze na cooperativa COOARLAS às 18h. O diretor de resíduos diz que todos os coordenadores têm que enfatizar para seus cooperados que são apenas uma cooperativa, a COOPERCAN. Sobre o conflito da impressão dos panfletos da coleta seletiva, é preciso ter clareza nas informações. A prefeitura ficará responsável pela impressão. O porta a porta deve ser retomado pelas cooperativas. O presidente da central se preocupa com a quantidade de material que será recolhido após a divulgação do porta a porta. O técnico da SMMA diz que as cooperativas devem se organizar, pois mão de obra tem e todos devem sair da sua zona de conforto. Eu [Robinson] digo que temos que organizar esta ação e que a incubadora pode colaborar com a formação dos catadores para contribuírem no porta a porta e que a prefeitura faça a sua parte. O diretor de resíduos coloca que se as cooperativas não derem conta da coleta, será aberta licitação e outras empresas assumirão esta demanda.

Mais uma vez aparece a questão das contradições existentes para com a atividade da educação ambiental no município, que compete ao gestor público desempenhar as ações, tendo a central como o ente que fará a coleta seletiva. Percebe-se a constante relação de outorga das atribuições da prefeitura à COOPERCAN, e estes, acabam assumindo muitas dessas atividades com medo de represália e de ameaças, pois está nos dados do diário de campo a questão de que se a central não executar bem o serviço, será feita nova licitação e eles perdem o contrato. Nota-se uma fragilidade das relações sociais (LIMA, 2013; GAIGER, 2011) e de consenso (MOSCOVICI; DOISE, 1991), sem a discussão necessária para o

desenvolvimento do trabalho do coletivo. O poder coercitivo do gestor público é deliberado para fins de atingimento de metas do poder público, o que fere os princípios da economia solidária (SINGER, 2002), a qual prevalece e se sustenta na autonomia legítima aos associados de executarem o seu trabalho (LOCKS, 2016). A participação da incubadora nos processos formativos é percebida, e que para além da formação sobre educação ambiental, se alia com a formação política para poder clarear as questões que envolvem o contexto em que a central está inserida (SCHOLZ; ROSA; BORGES, 2014).

Os fatores que influenciam essa relação de interdependência entre COOPERCAN e gestão pública podem ser entendidos à luz do que sinaliza o Entrevistado 7:

[...] não podemos ficar somente pedindo coisas pra prefeitura, temos que também fazer a nossa parte, que é a coleta seletiva bem feita, os caminhões na rua, os catadores trabalhando, enfim, tudo o que tem que acontecer. Mas nem sempre a gente consegue, né? Então, a gente precisa da prefeitura para algumas coisas e ela precisa da gente pra outras. A gente faz, embora muitos não gostem disso, mas eu sempre digo que tem que fazer, senão a gente pode perder o contrato. E isso sempre é dito pra gente, que pode mudar a gestão, o partido, e aí a gente fica sem rumo, sem chão. Agora, se o cara vai lá e faz tudo certo, faz a coleta, cuida do lixo, faz o que tem que fazer, aí não tem o que reclamar, sabe?

No entendimento da estratégia como prática, as ações e negociações estabelecidas entre os cooperados para a garantia da continuidade do contrato de prestação de serviços é bem clara nessa entrevista, corroborando com os dados anteriormente apresentados. A necessidade de manutenção dos contratos implica na materialização econômica e de confiança (FUKUYAMA, 1996) entre os atores, bem como na viabilidade (GAIGER, 2011) da central cooperativa, tendo como elemento chave o vínculo (SABOURIN, 2011) estabelecido entre os entes, em relações de assimetria no que tange às responsabilidades e interesses, cabendo mais à COOPERCAN o empenho de forças que garantam a viabilidade do negócio, e, à prefeitura, realizar a cobrança e atender o que é de dever dela cumprir. Mesmo que isso esteja nas entrelinhas das práticas sociais entre os atores, pode ser entendida assim a estratégia como prática (SCHOLZ; ROSA; BORGES, 2014) aplicada pelos catadores com vistas à continuidade da central.

Contribuindo na lógica das parcerias que a COOPERCAN desenvolveu, está a relação com o Centro Universitário La Salle – Unilasalle Canoas, por meio da Incubadora de Empreendimentos Solidários. Essa relação se dá por meio dos processos de incubação oferecidos, além da possibilidade de desenvolvimento de ações de ensino, pesquisa e extensão

conjuntamente com os empreendimentos incubados, como é o caso da central. O Entrevistado 3 relata que

[...] quando a gente começou a melhorar o relacionamento com as entidades que apoiam o cooperativismo, o nosso jeito de ser melhorou bastante. Mas foi através das ações, então primeiro nós definimos as ações, pequenos projetos, pequenas coisas, a médio e curto prazo, e estamos fazendo. Mas não criamos algo a longo prazo, a gente começou com coisa pequena e estamos conseguindo; é mérito de todas as instituições que apoiam a COOPERCAN, como o caso da incubadora que vem trabalhando com as cooperativas há tanto tempo e que nos auxiliam a trabalhar de forma cooperativa, ensinam o que é economia solidária, como a gente deve fazer pra não ser igual empresa, mesmo tendo que fazer a gestão, a autogestão né.

O processo de aprendizagem tende a ser frequente no contexto da economia solidária, uma vez que as dinâmicas sociais se alteram constantemente, como também em outros contextos, pois todos estão imbricados em um modelo capitalista de mercado e que exige o trabalho como moeda de troca (POLANYI, 2012). Outrossim, as práticas sociais que envolvem processos de aprendizagem compartilhadas estão na esteira teórica das concepções sobre economia solidária e cooperativismo, estão alicerçadas no diálogo, na troca de saberes, na ajuda e nos processos coletivos de troca de experiências.

Essas práticas contribuem para o alcance de resultados significativos aos EES (BORGES; SCHOLZ, CARGNIN, 2015), mesmo que não sejam registrados como estratégia formalizada, mas estão no formato de interrelação entre os associados. Como espaço de aprendizagem e método de troca de saberes, é possível dizer também “que nós temos a divisão que aprendemos com o Unilasalle, delegar cada pessoa, tem a secretária, tem o tesoureiro, isso é normal e tem agora o gerenciador da coleta, pra cuidar a logística, aqui é mútuo, cada um faz um pouco, ninguém faz uma coisa só” (ENTREVISTADO 6). O compartilhamento de atividades e decisões está presente nas ações da liderança solidária compartilhada (VERONESE; SCHOLZ, 2013) no que se refere à busca de sentidos e aprendizados, experimentação e ação, constantemente avaliadas pelo ator e seus pares. Portanto, desempenhar várias funções com cautela, responsabilidade e avaliação sobre as práticas contribui para o fortalecimento dos vínculos, da reciprocidade e da solidariedade (MAUSS, 2011; HAESLER, 2002; GAIGER, 2008) entre os catadores aqui pesquisados.

Para ampliar essa chave analítica, há o depoimento do Entrevistado 4, que aponta outra visão sobre as práticas de aprendizagem e informações que ocorrem nas cooperativas e que afetam a COOPERCAN:

[...] os parceiros eu não conheço todos, eu conheço alguns, que nem vocês [da incubadora] o pessoal da secretaria [SMMA] que a gente tem mais contato, mas na verdade a gente não conhece bem todos. Daí, às vezes, a gente vai numa reunião e no caminho, quem me leva vai explicando a cadeia do pet, mas assim é tudo meio que na hora tu vais conhecendo, falta um pouco mais a gente ter essas informações, tem essa falta da gente ter esse conhecimento [...] pouca reunião pra passar informação, mas tá tendo agora a prestação de contas [mensal], mas aquelas reuniões que nós tínhamos não tá tendo.

Percebe-se que a prática da socialização das informações aos cooperados das cooperativas singulares ainda é insuficiente, uma vez que no momento de compartilhar atribuições é que as informações são passadas detalhadamente. Mas, como o tempo é curto, acaba que o aprendizado coletivo sobre uma determinada questão fica comprometido. Enquanto estratégia como prática se pode pensar que sim, é uma prática desenvolvida (SAMPAIO; FORTUNATO; BASTOS, 2011) e um resultado alcançado, contudo, no que tange ao processo de aprendizado mútuo, acaba repercutindo fragilidades em outras questões que envolvem a solidariedade, a união, a tensão e a desconfiança (BORGES; SCHOLZ; SOUZA; CHRISTMANN, 2013).

Observa-se, também, que esta prática é recorrente, tendo como um “desafio necessário da gente resolver, pois não dá para as pessoas irem nas reuniões e não passarem para gente o que foi discutido. Pra ti ver, se eu não perguntar, não me falam nada” (ENTREVISTADO 8). Verifica-se que essa prática gera conflitos desnecessários, pois os associados têm o direito de ter as informações (SINGER, 2005), conhecer mais sobre a cooperativa, sobre como estão as relações externas à cooperativa (SCHOLZ, 2009), bem como fomentar a prática do aprendizado praticado coletivamente, socializando os saberes (re)produzidos e aumentando a proximidade entre os sujeitos cooperados (CARVALHO; PIRES, 2001).

Na vida cotidiana da COOPERCAN, o trabalho que a incubadora exerce, por meio de sua equipe, contribui para que os conflitos sejam reduzidos, a gestão coletiva possa ser melhor compreendida, bem como as tratativas para o alcance de melhores resultados, de forma geral. O Entrevistado 3 sinaliza sobre essa questão, que se pode relacionar à questão dos processos de aprendizagem no coletivo – o que também pode ser entendido como sendo uma ação estratégica:

[...] eu acho importante essa pesquisa, para a economia solidária para o cooperativismo, essa questão do Unilasalle tá buscando novos cursos, esse trabalho o que puder contribuir a gente vai contribuir, vocês estão de parabéns, buscando isso

pra melhorar a cidade de Canoas, pra melhorar a vida das pessoas, das cooperativas, da economia solidaria, eu acho super importante isso e desejo sorte aí pra vocês, nessa caminhada aí.

Evidentemente que a incubadora, sozinha, não consegue promover a mudança e todos os aprendizados que dela podem suscitar ao grupo, uma vez que a base do processo formativo é a troca de saberes acadêmicos e populares para, juntos, construírem novas alternativas e tecnologias sociais (SCHOLZ; ROSA; BORGES, 2014). A parceria de uma universidade a um empreendimento de economia solidária contribui na construção de oportunidades de geração de trabalho e renda, visibilidade, captação de recursos e formação política para atender às demandas do movimento da economia solidária (CASTANHEIRA; PEREIRA, 2008). Isso são apenas alguns exemplos dessa contribuição, pois aqui o fato de análise é sobre a estratégia de manutenção da incubação na COOPERCAN, de forma que as práticas de incubação são distintas de uma central para uma cooperativa singular, e que os catadores que estão na coordenação da central têm claramente esse entendimento. Justifica-se essa análise com um trecho do diário de campo do dia 28 de fevereiro de 2014:

A reunião segue o seu fluxo de pauta, sobre a discussão do quinto caminhão que está estragado e precisa ser consertado. O presidente da COOPERCAN relata que não pode mais ficar esse caminhão parado e que se deve tomar uma atitude urgente. O financeiro aponta que não tem dinheiro em caixa para isso, e que cada cooperativa deve pagar R\$ 500,00 para cobrir essa despesa. Todos na reunião se olharam. A técnica da incubadora comenta que há um recurso de fundo rotativo junto à Cáritas Brasileira e que o edital está em aberto. O financeiro logo pede mais informações sobre o edital. A técnica repassa o site e o telefone onde há as informações e se coloca à disposição para construir o projeto juntamente para a captação de capital de giro. O secretário e o financeiro ficaram de escrever o projeto juntamente com a técnica da incubadora, pois o prazo é até o dia 15 de março de 2014.

Estar incubado, para a COOPERCAN, representa essa possibilidade de união de forças para a busca de soluções necessárias para o coletivo, sendo que a reciprocidade (RAZETO, 1999) entre os sujeitos (da central e da incubadora) constitui laços sociais de afinidades (BORGES; SCHOLZ, ROSA, 2014a), para além dos contratos de incubação. Isso ocorre pela questão dos vínculos sociais (LIMA, 2013) constituídos entre os sujeitos, no sentido de acreditarem na economia solidária e estarem engajados com a problemática dos catadores junto ao seu projeto da central cooperativa. Dessa maneira, há uma dupla relação constituída entre incubadora e incubada: uma pela busca de desenvolver o grupo para o trabalho na economia solidária; e outra, no suporte, assessoria e formação necessários ao fortalecimento do coletivo e sua sustentabilidade.

Sobre os processos de construção das ações da central, se verifica a importância da equipe da incubadora nas reuniões, uma vez que muitas das questões que envolvem a gestão merecem acompanhamento, e, por vezes, mediação pedagógica para que a pauta da reunião prossiga. O diário de campo do dia 6 de maio de 2014 mostra claramente isso:

Pauta 2: Prestação de contas. O coordenador de captação de recursos sugere para cada cooperativa que elas devam trazer suas ideias para colocar tudo no regimento interno. O coordenador financeiro trouxe um regimento interno como exemplo para ser analisado. O coordenador de captação de recursos diz que tem que ser feito um levantamento do que foi cumprido e o que não foi cumprido na central. Ainda fala sobre as penalidades que tem no regimento que deve ser cumprido. A técnica da incubadora diz que a central tem que ser ativa, realizar experiências, tentar argumentar e colocar de forma clara os problemas a serem analisados em conjunto, para não gerar um problema maior. O coordenador de captação de recursos diz que a central perdeu um pouco do foco, que teria que ser assinado em cartório, por isso o que tiver descrito no regimento tem que ser cumprido. A técnica da incubadora sugere o levantamento dos problemas sobre a central para deixar registrado no regimento, cobrar dos motoristas e cumprir o regimento; ela diz o que o coordenador de captação de recursos levantou a questão do regimento e que ele deve ser analisado. O coordenador de captação de recursos diz que a central se perdeu porque cada cooperativa começou a administrar a sua própria cooperativa e esqueceu-se da central, resultando o desinteresse pela central, e comenta que a culpa é dos próprios coordenadores que têm que fazer funcionar. O coordenador financeiro comenta que está tudo uma bagunça.

As intervenções da técnica da incubadora são realizadas no sentido de poder mostrar a importância dos assuntos trazidos, seus impactos e gestão do grupo. A finalidade não é interferir no processo, mas esclarecer questões importantes sobre os assuntos abordados. O fato de o coletivo apontar que a COOPERCAN precisa de rígido regimento interno contribui ao estabelecimento da estratégia como prática (BORGES; SCHOLZ; CARGNIN, 2015), a título de poder fazer valer as obrigações dos catadores, as responsabilidades e as penalidades no descumprimento, uma vez que isso pode interferir no andamento geral da central (ASSIS et al., 2015).

Não obstante, a sinalização de que a central está uma bagunça, que as atividades não são realizadas, muito se deve ao fato de haver laços fracos de solidariedade (BAJOIT, 2006) no coletivo da COOPERCAN. As relações mais estreitas e próximas constituem vínculos sociais mais duradouros nas cooperativas singulares, demonstrando laços fortes de solidariedade e reciprocidade (GOUDBOUT, 1998). Diante disso, a estratégia como prática assume uma importante função para a organização das ações da cooperativa, estabelecendo soluções por meio de ideias geradas no coletivo, com a finalidade de atender aos objetivos organizacionais (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). As manifestações dos problemas com



o grupo, nesse sentido, estão aquém da gestão, prevalecendo o interesse coletivo e não individual e egoísta da relação.

A proposta de organização da COOPERCAN, enquanto coletivo de trabalho, se mostrou conflituosa em seus espaços de deliberação, sendo que, em muitas vezes, as decisões foram tomadas naquele momento, mas a ação efetivamente não era realizada. Isso já foi descrito, mas é reforçado por meio do Entrevistado 9, quando este retrata que a relação dos coordenadores “com a COOPERCAN não dá certo, o pessoal só quer vir aqui pra resolver problema de caminhão, de rota, ninguém se importa com a isso aí, se tem responsabilidade. Eu faço minha parte, mas desse jeito, não dá certo. Por mim, acabava com tudo!”. O sentido da constituição da central perde espaço para a limitação de ações que envolvem demandas específicas da coleta seletiva, deixando de lado a sua razão e existência de ser. Com isso, há um descompasso de alguns frente à proposta coletiva da central, e o desejo de permanência de outros, para dar continuidade ao contrato com a prefeitura e atender às demandas do gestor público. Isso está claramente exposto no diário de campo do dia 17 de setembro de 2014:

Sobre o roteiro dos pontos voluntários de coleta (PEVs), isso está mal administrado, segundo o técnico da SMMA, da Prefeitura Municipal de Canoas. O presidente comenta que tem três cooperativas com problemas. O técnico da SMMA diz que não participou do início do projeto dos PEVs, mas ele sugere que seja enviado o planejamento do PEVs, para ter conhecimento do que o PEVs faz e se há necessidade de coletar todos os dias no roteiro. O diretor de resíduos da SMMA solicita dar uma atenção maior aos PEVs; definir o que realmente é PEVs; e ele trouxe o relatório da COOPCAMATE do que eles fazem e qual o roteiro de coleta. Assim, ele quer que todas as cooperativas disponibilizem esse roteiro para padronizar. É preciso otimizar as coletas dos PEVs. Ele deixou o roteiro da COOPCAMATE das coletas para serem definidas as coletas para as demais cooperativas. A COOPERCAN discute pelos valores cobrados nos contratos da coleta seletiva. [...] o técnico da SMMA cobra organização da COOPERCAN.

A partir da descrição acima, entende-se a necessidade da prefeitura ter a COOPERCAN como parceira estratégica, no sentido de poder dar conta do trabalho a ser executado, além de cumprir a legislação ambiental. Ao mesmo tempo, a central acaba se voltando para atender essas necessidades da coleta seletiva, ou dos PEVs, que fazem parte dos serviços contratados. Com isso, não consegue organizar a gestão do coletivo, a distribuição das tarefas e os elementos importantes que constituem a cooperativa. Ou seja, a dimensão social e as práticas autogestionárias (BORGES; SCHOLZ; CARGNIN, 2015) se perdem no processo e, por isso, há a cobrança do gestor público pela organização.

Contribuindo, os dados mostram as disputas pela construção das identidades. Aqui se percebe o distanciamento entre gestor público e coletivo, os quais, por meio da linguagem e representações simbólicas (BOURDIEU, 2007), materializam a posição social em que cada um está envolvido na relação; no caso, contratante e contratado. A sinalização aqui é clara, no que tange aos aspectos administrativos, fazendo com que a central busque ajustar suas ações, tendo um elemento processual significativo nesta questão: a situação da cobrança da prefeitura. Isso mostra que a economia solidária necessita de orientação administrativa, política e estratégica, com vistas à sua permanência no mercado e viabilidade econômica. Mais uma vez a estratégia como prática (WHITTINGTON, 1996) se faz presente na construção de processos que possibilitem a elaboração de soluções para os desafios da central, mesmo em um cenário tenso de cobranças.

Exemplificando essa análise, o trecho do diário de campo do dia 17 de setembro de 2014 apresenta os encaminhamentos para a pauta dos PEVs:

O coordenador financeiro sugere reorganizar a coleta dos PEVs. [...] Os coordenadores discutem quais os dias de coletas dos PEVs. Ficou definido que tem que ter reuniões específicas para organizar a questão dos PEVs. O coordenador da coleta sugere que cada cooperativa ao pegar o caminhão, deve entregar o caminhão na cooperativa seguinte e com o tanque cheio. O coordenador de captação de recursos fala que, devido a tudo o que foi colocado aqui na reunião, a prefeitura acha que as cooperativas ganham demais. Ele sugere que cada cooperativa traga tudo o que foi feito de manutenção nos caminhões. Na próxima reunião do PEVs, serão trazidos os custos de cada caminhão durante todo ano de 2014.

Observa-se que a estratégia como prática se apresenta no processo da reunião (WHITTINGTON, 2007), deliberando soluções para os problemas levantados e construção de mecanismos possíveis de enfrentamento das dificuldades existentes no espaço da central. Nota-se a participação dos envolvidos na reunião, com sugestões de encaminhamentos para a busca de consenso (MOSCOVICI, 1991) necessário para a tomada de decisão coletiva.

Na construção de processos coletivos de tomada de decisão e participação, se sabe que a liderança (a temática da liderança é aprofundada no terceiro subcapítulo da análise de dados) é fundamental para que as iniciativas ocorram e os resultados organizacionais sejam almejados, e, por conseguinte, os dos cooperados também. Para ilustrar essa questão, o Entrevistado 10 salienta que “ele [coordenador] gosta que a gente ganhe bem, não gosta que a gente ganhe pouco, então ele dá aquela pressão em nós, que nós temos que trabalhar. É a realidade, a gente tem que fazer mesmo, então ele é uma pessoa assim, ele é pela gente, ele

não quer que a gente ganhe pouco [...]”. Analisa-se que a estratégia como prática, neste dado de pesquisa, que a forma para conduzir o trabalho é pela lógica do ganho, da renda, dos resultados financeiros dos cooperados, de forma individualizada. Pode-se perceber que a cooperativa é um meio para isso, e que o trabalho coletivo deve ser cumprido, mesmo que na lógica individualista, para que os resultados cheguem aos catadores. Assim, é possível dizer que a estratégia como prática atende aos objetivos organizacionais (JOHNSON; WHITTINGTON, 2007) na relação econômica, mas na relação social, se nota um distanciamento para com o projeto e a valorização das pessoas no contexto de trabalho, centralizando ações muito próximas às práticas empresariais e tendo como dádiva (MAUSS, 2011) a relação do trabalho em troca da moeda (dinheiro e ganho), retornando novamente com o trabalho empregado na cooperativa.

Retomando a questão dos PEVs, no diário de campo do dia 22 de outubro de 2014 há a sinalização das ações sobre os encaminhamentos acordados na reunião anterior:

O roteiro do PEVs foi revisto e adaptado para a realidade de todas as cooperativas. Foram acertados os dias fixos em que todas as cooperativas devem passar em cada um dos pontos. O coordenador da coleta fará um ofício para todos os locais coletados informando a nova frequência de coleta a partir de 03/11/2014 e uma cópia do roteiro para encaminhar para a Secretaria Municipal de Meio Ambiente. Os documentos deverão ser entregues nos locais de coleta a partir da próxima segunda-feira, 27/10/2014. O novo roteiro foi elaborado com base na experiência prática das cooperativas nos aspectos de deslocamento, disponibilidade, quantidade e qualidade do material, etc. Ficou também decidido que a COOPCAMATE fará um carimbo com o nome e CNPJ da COOPERCAN para utilizar nos ofícios.

Os encaminhamentos sobre a questão da coleta dos PEVs foram realizados, levando em consideração os desafios postos para a central. Além disso, foram traçadas outras ações, tais como a realização do ofício, encaminhamento da confecção de um carimbo, dentre outras. Essas ações estão à luz o processo de se fazer a estratégia como prática, pois o “[...] processo de seleção envolve o aspecto animação do pensar e do agir; agir por meio de consciência prática e de memória processual, que é reflexiva ao nível do saber como agir, em oposição à articular a ação evasivamente como pensamento consciente [...]” (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004, p. 14). Como o diário de campo destaca, o roteiro foi elaborado com base na experiência prática das cooperativas, o que justifica a análise. Outra chave analítica é relacionada à perspectiva da autogestão (MOTHÉ, 2009), pois o roteiro foi elaborado pelos catadores em uma construção conjunta para atender às demandas da central para com a coleta dos PEVs. A implantação do processo tem em vista a melhora da qualidade

do serviço da coleta dos materiais recicláveis e a continuidade do trabalho nos galpões de reciclagem.

Essas práticas sociais vão estabelecendo rotinas de trabalho, conduzindo o coletivo no seu campo de atuação e (re)formulando estratégias que possam levar aos resultados da organização cooperativa. O Entrevistado 11 sinaliza que “o nosso problema maior, eu vejo assim no nosso meio do trabalho da gestão, eu vejo que nós temos que conquistar a melhoria de trabalho na gestão, a gente quer uma melhoria assim nisso aí, a gente acredita nisso, nós estamos lutando pra que isso melhore”. Logo, é possível entender que o compromisso firmado entre os coordenadores da central tende a (re)organizar, constantemente, a gestão das práticas administrativas, levando em consideração as características dos sujeitos, suas personalidades, subjetividades e competências para com o trabalho assumido (LIMONGI-FRANÇA, 2013).

A dádiva (SABOURIN, 2008) se estabelece nesse cenário organizacional no momento em que há a obrigação da troca de trabalho e resultados entre os associados e a central, e esta com o mercado com que se relaciona (fornecedores, comunidade, prefeitura, etc.), num processo de sinergia, sistêmico e sincrônico, cujo processo está no fazer da estratégia como prática (BORGES; SCHOLZ; CARGNIN, 2015). O vínculo estabelecido pelos sujeitos na dádiva, mesmo que de forma estrutural pela COOPERCAN, contribui para a materialização das ações e do trabalho executado pelos catadores, gerando sinergia e continuidade (MACÊDO, 2012).

Ampliando o entendimento da gestão, quando questionado sobre como são as reuniões da central, o Entrevistado 12 relata que “a gente resolve na hora, a gente não pode ficar mudo”. E complementa: “não podemos deixar para os outros resolverem, né? Isso é nosso, como o pessoal da incubadora nos ensinou, isso é da gente! Não se pode perder o que já se conquistou, então, tem que falar e dizer o que pensa”. Diante disso, se nota a questão da comunicação e participação nas reuniões, tão necessária nos processos autogestionários (VERONESE; SCHOLZ, 2011) de trabalho, bem como a troca de experiências e o aprendizado organizacional, que também se reflete na formação profissional de cada um dos catadores que participa nos espaços de deliberação. A liderança solidária compartilhada também pode ser percebida quando as pessoas participam das práticas sociais da COOPERCAN, contribuindo para a cooperação, aprendizagem e produção coletiva no

trabalho, características fundantes da liderança solidária compartilhada (VERONESE; SCHOLZ, 2013).

Somente participar não resolve, tem que executar. As ações de melhoria de qualquer empreendimento requerem empenho e dedicação, ainda mais quando envolvem muitas pessoas que necessitam de renda para se manterem nas camadas marginalizadas da sociedade, como é o caso dos catadores envolvidos na COOPERCAN. No sentido de poder proporcionar melhores resultados e atender um dos objetivos da central referente à venda compartilhada de materiais, foram deliberados que seriam comercializados os materiais ferrosos (alumínio, sucata, ferros em geral) de forma coletiva, pois o volume e a pesagem são significativos e não há perdas na armazenagem. Isso está descrito no diário de campo do dia 2 de julho de 2013:

O grupo encontrou-se no dia 02/07/2013 para discutir perspectivas de comercialização de materiais para agregar valor. A Renascer não compareceu. A coordenação da logística sugere iniciar com um material de pouco volume para agregar valor. Sugestão: metal. A proposta é que todas as cooperativas reúnam seus metais para a venda, comercializando pelo melhor valor. Início: mês de julho. Amplia-se a possibilidade de vender junto outros materiais. Cogita-se o alumínio. Os valores e os pesos serão enviados por e-mail para a coordenação financeira para que ela possa negociar melhores valores e condições. Papelão é o material com maior volume. Qualidade: a Renascer perde qualidade por não ter onde armazená-lo. Assim, fica acordada a venda do metal de forma coletiva, iniciando no mês de julho.

A estratégica como prática (WHITTINGTON, 2007) adotada vai ao encontro dos recursos e insumos disponíveis na central, bem como do processo existente para tal, como o caso da disponibilidade dos caminhões para o transporte, a experiência existente com a venda de materiais, contatos e outras fontes de informações. A decisão do tipo de material a ser comercializado também é fruto desse esforço, e busca (re)ordenar o paradigma individualista da venda (cada cooperativa vendendo o seu material), com foco no paradigma recíproco (a venda coletiva dos materiais) (SCHOLZ, 2009). Assim, os coordenadores podem barganhar preço, pois têm escala de material, mas podem ter problemas com qualidade, se estes não forem bem selecionados pelas 5 cooperativas. A título de exemplo, nem sempre todas as cooperativas podem participar do processo de venda coletiva, por diversas razões. O diário de campo do dia 30 de julho de 2014 apresenta a seguinte informação da reunião da COOPERCAN:

Vendas Metalacs [empresa que compra o material]: Apenas 3 cooperativas venderam nesse mês, não participaram das vendas a Mãos Dadas e a COOPCAMATE, a qual informou anteriormente em ata que não venderia durante 3 meses. Diante disso, foi apontada a necessidade de se organizar a venda coletiva. O alumínio da venda coletiva agora será destinado à COOARLAS e que, como todo o

alumínio deve ser vendido na COOPERCAN, as cooperativas que não participaram da venda nesse mês pagarão os 10% sobre a venda do produto que está estocado.

A ação da venda coletiva é praticada e necessária, até porque dos resultados dessa venda um percentual de 10% fica para o caixa da central para ratear os custos fixos das operações por ela desenvolvidas. Isso é uma forma de organização econômica do coletivo para fins de sustentabilidade e, mas ainda, apresenta laços fracos de reciprocidade (GOUDBOUT, 1998) para que o empenho de todos seja assumido, garantindo a venda coletiva. A estratégia como prática de se fazer a venda coletiva busca ampliar os vínculos sociais e econômicos, no sentido da gestão, mas há recorrência de limitadores dessa prática, ocasionados pela falta de material, falta de recursos financeiros, falta de espaço para armazenagem, falta de entendimento da necessidade da venda coletiva ocorrer, entre outros fatores.

O diário de campo do dia 22 de outubro de 2014 também aponta essa questão recorrente na central:

A venda do alumínio será feita dia 28/10/14 e a Cooperativa Mãos Dadas irá vender juntamente com as outras nessa data, mas depois, pois devido a problemas financeiros, não mais guardará o material por três meses seguintes. Como de costume, 10% do valor total da venda serão destinados para a COOPERCAN. A Cooperativa Mãos Dadas esteve ausente da reunião. As demais cooperativas questionaram o real empenho dela na relação (deveres/benefícios) com a COOPERCAN, alegando que eles ajudam e pretendem ajudar a Mãos Dadas, desde que ela veja que a central está trabalhando para isso e que, no futuro, ela não mais precise depender dessa ajuda. Ficou acertado que se terá uma conversa com a Cooperativa Mãos Dadas e se proporá para ela o aumento de 12% pago sobre a venda do alumínio para cobrir custos que as demais cooperativas têm para ajudá-la.

Por mais que haja problemas na comercialização conjunta, o coletivo da central sempre se mostra solidário e busca alternativas estratégicas (VASCONCELOS; FERNANDES; OLIVEIRA, 2011) para os problemas enfrentados pelas cooperativas que compõem a central, como sinalizado no trecho acima do diário de campo. Ao mesmo tempo, estratégia como prática reflete uma questão importante que é a dádiva, o processo de se fortalecer os vínculos (POLANYI, 2012) e a entreatjada defendida pela economia solidária (GAIGER, 2015). Verifica-se o fato de dar o aumento de 12% sobre as vendas à Cooperativa Mãos Dadas como uma obrigação de reconhecimento do esforço da central em ajuda-la, não sendo o mesmo objeto da troca simbólica (CAILLÉ, 1998), mas sim, o compromisso acertado ao receber esta ação. O ato de dar-receber-retribuir movimenta a central, nesse caso, mais

claramente, fazendo com que os vínculos (LIMA, 2013) se estreitem e não se percam as relações sociais até então construídas.

Sobre esse ponto da análise, cabe destacar que esta estratégia tornou-se uma prática social na central, pois conforme o Entrevistado 13, “a gente sempre busca ajudar, sempre que se pode, sempre que tem condições. Mas a cooperativa também precisa se ajudar, reagir, nada cai do céu. Se a gente tem como melhorar o valor do pagamento, enquanto a outra cooperativa está com problema, a gente faz isso.” Todavia, sempre há contradições presentes na gestão coletiva de um empreendimento, uma vez que “[...] quem ajuda precisa ser ajudado também. Eu, por mim, tirava eles [Cooperativa Mãos Dadas] fora da central, pois não ajudam em nada, não vêm nas reuniões faz 2 meses e só ficam lamentando que estão com problemas. A gente ajuda e eles não se ajudam”. Destaca-se aqui a visão de um entrevistado que compõe a coordenação, uma visão unilateral e que, no coletivo, há o consenso (MOSCOVICI; DOISE, 1991) de se contribuir para o desenvolvimento da cooperativa que está com maiores dificuldades.

Analisando os dois trechos de entrevistas, se verifica os posicionamentos distintos sobre as práticas sociais (SAMPAIO; FORTUNATO; BASTOS, 2011) da central, que são respeitadas no coletivo e que refletem os aprendizados, as subjetividades e as diferenças de cada cooperado. O respeito às diferentes formas de pensar está na base da democracia (LISBOA, 2001) que rege os princípios da economia solidária (GAIGER, 2004). Os espaços de participação democrática fazem com que se estabeleçam os consensos (VERONESE; ESTEVES, 2009) e, destes, podem ser criadas e estabelecidas as estratégias como práticas, as quais estão sendo descritas nesta análise de dados.

Contudo, cabe destacar que as diferenças de opiniões – por vezes conflitivas – são uma prática da democracia; mas não as práticas de trabalho que fogem às regras do regimento interno do grupo, como, por exemplo, faltas, brigas, delitos, etc. O diário de campo do dia 22 de outubro de 2014 apresenta um desses exemplos:

Sobre a coleta no shopping, foi relatado o descontentamento com a cooperada da Renascer que trabalha lá, a qual tem faltado nas segundas-feiras e terças-feiras. Foi comunicado à coordenação da produção da Renascer o comportamento inadequado e ela solicitou que o assunto fosse tratado diretamente com o presidente da Renascer, pois a cooperada não respeita a condição da coordenação da produção. O presidente, que estava presente na reunião, concordou em resolver a situação e encaminhar o caso para o coletivo da Renascer decidir o que fazer, com base no regimento interno próprio da cooperativa.

Nota-se a responsabilidade limitada ao exercício da cooperativa singular, muito voltada para a figura da liderança formalizada (presidente da Renascer) em solucionar o problema sobre o comportamento das faltas da cooperada. Contudo, o compromisso da coleta no shopping é da COOPERCAN, ou seja, uma responsabilidade compartilhada entre todas as cooperativas. Se o trabalho não é bem executado pela COOPERCAN, o resultado negativo é da central, e não da Renascer. Para que se possa dinamizar o processo, se recorre aos vínculos de cooperação prévios – relação da cooperada com o presidente na Renascer – existentes, por meio das lógicas de trabalho constituídas, para que, posteriormente, possa ser comunicado à central o retorno da conversa prevista. O fato desse encaminhamento pode ser entendido como uma estratégia como prática, pois é recorrente quando se trata de um trabalho de coleta seletiva, como o caso dos caminhões, coletores e motoristas (BORGES; SCHOLZ; ROSA, 2014b; WHITTINGTON, 1996).

O Entrevistado 3 sinaliza que, em relação às faltas, “sempre é de responsabilidade direta do cooperado que falta com a cooperativa que ele faz parte. Pode ser um motorista, um coletor, alguém da coleta dos PEVs. Faltou alguém, a cooperativa deve repor essa pessoa naquele dia. Se não tiver, a gente conversa, assim, entre os coordenadores e se resolve”. Isso é reforçado nos encaminhamentos deliberados nas reuniões da Central, como os dados do diário de campo do dia 29 de outubro de 2014 mostram que “no shopping ainda se tem alguns problemas com a falta de cooperados da Renascer e Mãos Dadas e com regras criadas pelas cooperadas. Os coordenadores ficaram de novamente corrigir a situação nos grupos”. Portanto, a estratégia (BORGES; SCHOLZ, CARNIN, 2015) é a de que os coordenadores são responsáveis pelos seus cooperados, nas cooperativas singulares, e estes comunicam a central sobre os encaminhamentos adotados.

A busca de respostas ao objetivo específico de subsidiar as práticas sociais desenvolvidas na COOPERCAN por meio da análise da estratégia como prática foi atendida na análise, ressaltando como principais elementos dessas práticas o conflito, o diálogo e o consenso no coletivo de coordenadores da COOPERCAN. Os encaminhamentos adotados pela central configuram uma complexidade de ações práticas que possibilita a continuidade da organização. Neste contexto processual solidário, contraditório, gerencial e cooperativo, emerge a estratégia como prática que permite que o coletivo consiga atender às suas demandas internas e externas, mesmo que, por vezes, haja problemas de comunicação, autogestão e execução dos encaminhamentos. O que vale destacar é que as dificuldades que



perpassam a central animam a busca de soluções, as quais são entendidas como estratégia como prática que produzem as ações que serão aplicadas conforme suas demandas.

Atingido o objetivo específico, se conclui o capítulo de descrição e análise dos *corpora* de dados da pesquisa. No capítulo seguinte, são apresentadas as contribuições da tese para as ciências sociais e para o campo investigado, por meio das respostas ao objetivo geral e apontamentos sobre a questão-problema que orientaram o desenvolvimento da pesquisa realizada.

## 9 DOS RESULTADOS AO DIÁLOGO ABERTO

As pesquisas qualitativas no campo das ciências sociais remetem à compreensão de fenômenos delimitados pelo tempo, espaço e seleção do *corpus* de dados, os quais dão sentido à análise por meio de uma orientação teórica e metodológica, sustentados em questão-problema, objetivos claros e justificados. Portanto, os resultados da tese vão ao encontro deste entendimento, trazendo os principais achados da pesquisa e suas contribuições, além de uma reflexão sobre o fenômeno investigado no período de 2013 a 2015.

O diálogo sempre permanece em aberto, uma vez que a COOPERCAN continua ativa nas suas ações e práticas, bem como sua atuação na economia solidária. Debates, reflexões e estudos futuros também fazem parte deste capítulo, no intuito de poder demonstrar questões que podem ser percorridas a partir dos dados desta tese, possibilitando traçar novos estudos por meio dos mais variados recortes conceituais.

A pesquisa aqui desenvolvida teve como objetivo geral analisar a estratégia como prática e a sua relação com a liderança solidária compartilhada desempenhada entre os sujeitos dos empreendimentos econômicos solidários associados a uma central de cooperativas atuante no campo da reciclagem de resíduos sólidos urbanos. Para dar luzes à resposta desse objetivo, se recorre aos objetivos específicos respondidos na análise de dados, levando em consideração que, ao poder fazer uma leitura conjunta dos resultados de cada um, é possível interpretar a realidade e atingir o objetivo geral. Assim, as reflexões aqui trazidas são no sentido de provocar debates e proposições futuras, sem a pretensão de concluir o processo analítico de modo absoluto, mas sim de oportunizar diálogos abertos com o campo acadêmico e empírico.

Parte-se do primeiro objetivo específico, que foi de analisar os vínculos sociais que permeiam o desenvolvimento da COOPERCAN. Pode-se apontar para dispositivos que potencializam a constituição e a manutenção dos vínculos sociais em um complexo sistema de distinção constituído pelo gosto (re)produzido no trabalho com a reciclagem. Os dados revelam o gosto que os sujeitos têm para com o desenvolvimento de suas práticas no contexto da coleta, triagem e comercialização dos resíduos sólidos urbanos, produzindo um *habitus* próprio para com este tipo de atividade produtiva.

Este *habitus* permite a geração de debates e diálogos entre os associados sobre o trabalho da reciclagem, construindo a (auto)crítica que as experimentações vivenciadas lhes ensinam e produzindo aprendizagens no e pelo trabalho. Desta maneira, essa prática contribui para o julgamento sobre suas ações realizadas de forma individual e coletiva, configurando práticas sociais de (re)afirmação dos vínculos sociais à luz do *habitus*.

O conflito que se estabelece no contexto destas discussões críticas é a mola propulsora que permite a avaliação sobre como os sujeitos estão conectados entre si no alcance dos objetivos coletivos da central. As contradições de pensamento e posicionamento sobre o trabalho emergem no conflito, gerando espaços de diálogos produzidos entre os sujeitos, e o consenso emerge como possibilidade de (re)constituição dos vínculos sociais e das lógicas de solidariedade e reciprocidade no grupo.

Esta prática social complexa aponta as fragilidades e as potencialidades dos vínculos, os quais podem ser relacionados à luz do paradigma da dádiva, tendo a possibilidade de compreensão sobre os interesses e utilidades do vínculo entre os sujeitos e com a central. Isso potencializa o entendimento sobre o que é o trabalho, os laços necessários para a sua constituição, bem como aponta os desafios no processo, implicando na constituição da estratégia como prática no sentido de implantar mudanças necessárias na autogestão organizacional.

Dando sequência à apresentação dos resultados, o segundo objetivo específico visa aprofundar teoricamente o conceito de liderança solidária compartilhada por meio das práticas desempenhadas pela COOPERCAN. As análises demonstram os limites da dádiva existentes (conforme discutido à luz dos vínculos sociais), os quais contribuem para com a liderança solidária compartilhada, uma vez que esta irá problematizar o conflito, estabelecer os canais de comunicação e auxiliar no consenso do grupo.

Outrossim, possibilita um espaço de aprendizagem coletivo em relação aos aspectos da (re)construção de vínculos sociais; no compartilhamento de informações e processos; na obrigação de cumprimento dos compromissos assumidos perante o grupo; tendo a sensibilidade de perceber que este processo coletivo faz com que se busque a estratégia como prática para fins de projeção de ações que possam contribuir de forma significativa para com a organização cooperativa.

Diante disso, os dados também revelam que a associação das pessoas com a central perpassa a complexidade individual e coletiva das lógicas de solidariedade e reciprocidade, as quais possibilitam a permanência no grupo ou sua fuga, quando não for mais possível estabelecer mecanismos de fortalecimento de vínculos.

Portanto, para responder teoricamente ao objetivo específico, se entende que a liderança solidária compartilhada é o exercício da dádiva na economia solidária com vistas à solução de conflitos, tendo a estratégia como prática um lugar de *processo*, ao (re)distribuir as responsabilidades e possibilitar a aprendizagem cooperativa por meio dos vínculos sociais (re)construídos pelas lógicas de solidariedade e reciprocidade na busca da ação coletiva.

Por fim, são apresentados os resultados do terceiro objetivo específico, o qual buscou subsidiar as práticas sociais desenvolvidas na COOPERCAN por meio da análise da estratégia como prática. Os dados da pesquisa apontam para os principais elementos do processo da estratégia como prática, que são o conflito, o diálogo e o consenso no coletivo de coordenadores da COOPERCAN, tendo relação direta com os vínculos sociais.

Verificam-se nos dados da pesquisa os espaços de conflitos no grupo, sejam eles de ordem das relações sociais ou de demandas administrativas, ambas implicando no gerenciamento do empreendimento. As posturas adotadas entre os coordenadores para a solução dos conflitos (também entendidos como problemas na gestão da coleta seletiva, falta de recursos financeiros, de pessoas, entre outros) mobilizam processos de diálogo entre os coordenadores, os quais tendem a levantar as questões pertinentes ao que está em pauta. Esse espaço profícuo de reflexão, brigas, disputas, engajamento e contradições contribui significativamente para a construção de consenso no coletivo, consenso este que permite construir encaminhamentos e ações que possam solucionar o problema em curso.

Os encaminhamentos adotados pela central configuram uma complexidade de ações práticas que possibilitam a continuidade da organização e sua sustentabilidade. A estratégia como prática se materializa por meio de ações que demandam interação dos coordenados na central, e destes com os cooperados das cooperativas singulares. A aprendizagem coletiva entre os sujeitos; as trocas de saberes; a participação por meio do diálogo, das tomadas de decisão e da produção; práticas de responsabilidade sobre os compromissos firmados; construção de comissões para soluções de problemas de gestão da central; registro e sistematização das reuniões e informações vivenciadas; a (co)participação nas ações de

educação ambiental no município; o fortalecimento de vínculos sociais nos momentos de crise, por meio de ações que visam a sustentabilidade do coletivo; as parcerias com a gestão pública e a incubadora; são estratégias como prática que contribuem para o andamento da COOPERCAN, mesmo em momentos de crise e de conflitos.

Cabe ressaltar que é no contexto processual solidário, contraditório, gerencial e cooperativo que emerge a estratégia como prática, a qual permite que o coletivo consiga atender às suas demandas internas e externas, mesmo que, por vezes, haja problemas de comunicação, autogestão e execução dos encaminhamentos acordados pelo consenso. O que vale destacar é que as dificuldades que perpassam a central animam a busca de soluções, as quais são entendidas como estratégia como prática que produz as ações que irão ser aplicadas conforme suas demandas. Conseqüentemente, há a produção de experimentações que geram resultados, os quais estão na fase da (re)produção do *habitus* e processos de construção crítica sobre o que foi atingido por meio da ação da estratégia como prática.

Levando em consideração a descrição dos três objetivos específicos, se faz a leitura deles e a compreensão analítica no sentido de dar resposta ao objetivo geral da tese. Percebe-se que a estratégia como prática na COOPERCAN é desempenhada, muitas vezes, pelos coordenadores para posicionamentos do coletivo frente aos conflitos por eles vivenciados na prática gerencial. Nota-se que, nos conflitos internos, gerados e produzidos pelas cooperativas singulares, o processo da estratégia como prática é longo e contraditório, permeado por disputas de espaços de micro poderes que afetam diretamente a condução da central. Isso se justifica no sentido de que os coordenadores não estão no seu espaço da cooperativa singular, tendo que dialogar com outros coordenadores. Esses comportamentos implicam em lógicas de solidariedade e reciprocidade distintas das comumente utilizadas nas cooperativas singulares.

Já quando os conflitos são gerados no meio externo à central, tais como problemas com a coleta seletiva, discussão dos contratos com a prefeitura municipal e relações com os parceiros, a dinâmica se altera e o processo da estratégia como prática se torna mais participativo, objetivo e centrado em soluções que favoreçam à COOPERCAN de uma forma geral.

Portanto, essa distinção existente entre os conflitos de origem interna dos conflitos de origem externa provoca processos diferentes da estratégia como prática, e, conseqüentemente,

na liderança solidária compartilhada. Quando os conflitos são internos, as coordenações disputam, e, com isso, a liderança solidária compartilhada necessita de mais debates, tempo e reflexões para os consensos no coletivo, resultando em processos morosos e desgastantes, dificultando muitas vezes a condução das reuniões do coletivo.

Algumas situações acabam não sendo resolvidas de imediato, passando de uma semana para a outra, ou mais tempo. Já nos conflitos externos, se parte de um entendimento prévio já construído pelas experimentações anteriores, vinculados ao sentido de unicidade do grupo e receio de problemas contingenciais maiores. A liderança solidária compartilhada se torna mais unida e focada para a tomada de decisão e construção da estratégia como prática.

Diante disso, a gestão da COOPERCAN possui uma relação direta sobre o origem dos conflitos e demandas que a ela chegam, se são de ordem interna e externa, cujos vínculos sociais são testados constantemente e (re)fortalecidos quando há o desempenho da estratégia como prática na proteção gerencial da central e busca da ação coletiva do grupo. Assim, a liderança solidária compartilhada pode ser aprendida, executada, testada e aperfeiçoada, valorizando as práticas sociais de tomada de decisão coletivas e continuidade da central, mesmo que os laços sociais sejam contraditórios em muitas das situações.

Os dados da pesquisa tendem a projetar soluções empíricas ao contexto investigado, bem como contribuições ao campo teórico no que diz respeito à economia solidária, liderança, estratégia como prática e vínculos sociais, sendo os quatro principais deste estudo. Todavia, cabe salientar que o estudo realizado possui sua delimitação no contexto da central cooperativa pesquisada, não sendo recomendada a aplicação direta a outros contextos, mas podendo servir de subsídios teórico e metodológico ao desenvolvimento de outras pesquisas no campo da economia solidária, do cooperativismo e de outros modelos organizativos autogestionários.

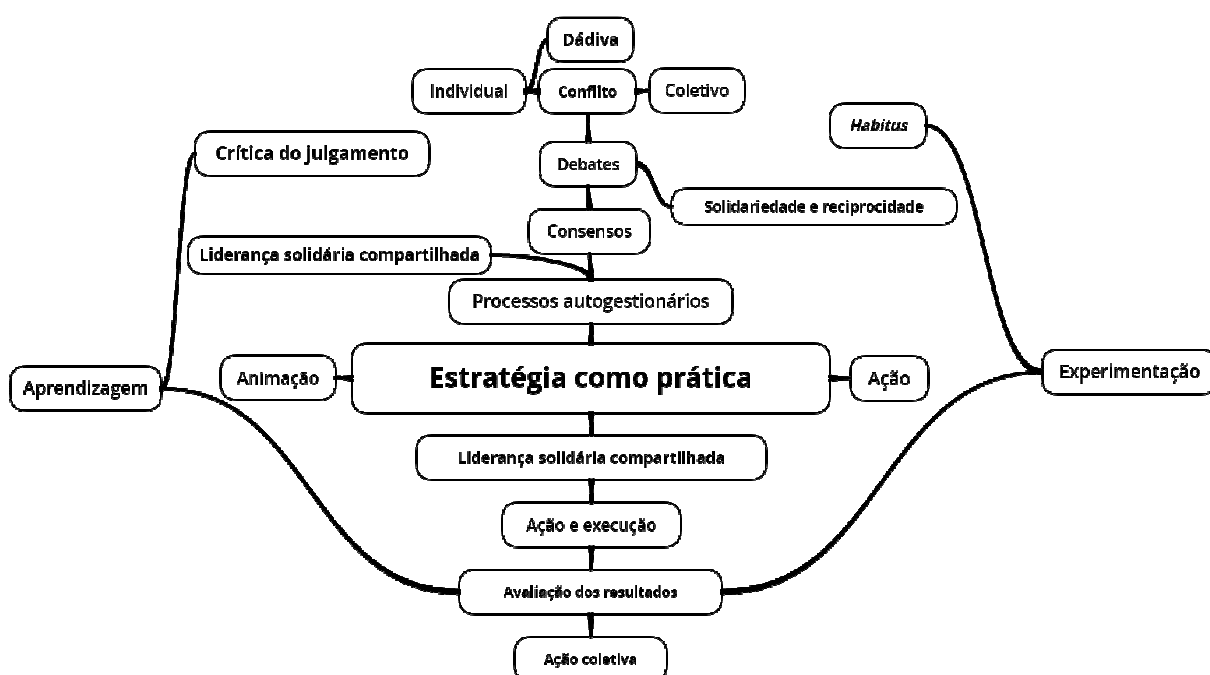
Outrossim, o debate sobre o tema da estratégia como prática aplicada a estes contextos, a relação com a liderança solidária compartilhada e os vínculos sociais podem ser frutíferos em outras pesquisas que queiram aprofundar o tema e seguir discutindo a temática em estudos futuros.

Levando em consideração a delimitação da pesquisa, a tese busca contribuir no entendimento sobre sua questão-problema, assim definida: De que maneira a estratégia como prática constitui a ação da liderança solidária compartilhada entre os sujeitos dos

empreendimentos econômicos solidários organizados em uma central de cooperativa, atuantes no campo da reciclagem de resíduos sólidos urbanos? Evidentemente, as críticas são bem-vindas para o entendimento da complexidade dos resultados, uma vez que os atores sociais são seres humanos dotados de múltiplas possibilidades de interação social.

A compreensão em profundidade das complexidades inerentes ao estudo é a forma mais apropriada de condução das atividades sociais e econômicas na COOPERCAN, salientando que este processo é permanente e não-linear, uma vez que os cooperados são dotados de processos de aprendizagem cronológicos distintos uns dos outros, dependendo das competências e da relação com o *habitus* desenvolvidos no sentido do comprometimento em apreender os processos socioculturais do EES.

No sentido de responder à questão-problema da tese, foi desenvolvido um esquema que busca sintetizar de forma visual os achados da pesquisa, relacionando-os com a questão da estratégia como prática como elemento central e a liderança solidária compartilhada como sendo um elemento que organiza, conduz, executa e avalia as práticas sociais desempenhadas na COOPERCAN. A Figura 3 a seguir representa essa síntese e sua explicação é feita posteriormente a ela.



**Figura 3:** Liderança solidária compartilhada por meio da estratégia como prática.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Os dados da pesquisa evidenciam uma relação de interdependência entre a liderança solidária compartilhada e a estratégia como prática, tendo o conflito como mola propulsora no processo de se fazer estratégia na COOPERCAN. Para melhor entendimento, se parte da lógica em que a estratégia como prática está no centro do processo gerencial da central, tendo como elemento inicial de constituição as relações sociais individuais e coletivas, que podem ter origem na dádiva, projetando a efetivação dos vínculos sociais entre os sujeitos e com o grupo. Salienta-se que essa compreensão é um ponto de partida para a explicação da tese, pois o processo de formação de vínculos é circular, vinculante, interessado e antiutilitarista, dependendo do contexto e dos sujeitos na relação.

Como as lógicas de solidariedade e reciprocidade são distintas entre os cooperados, bem como as influências do meio externo afetam a condução do trabalho associado, há a constituição do conflito, o qual é percebido e instaurado como pauta de discussão, resultando na geração de debates. Os pontos de vista, as ideias, as defesas e acusações desencadeiam um complexo sistema de busca de consenso entre os sujeitos do grupo, fazendo com que se formalize uma tomada de decisão sobre o conflito em discussão. Esse processo autogestionário permite que a liderança solidária compartilhada tenha campo de atuação, uma vez que emerge a estratégia como prática nesse cenário e esta precisa ser conduzida à tomada de decisão coletiva.

Diante da situação processual da estratégia como prática, a liderança solidária compartilhada se vale desse momento e anima o debate, buscando esgotar o assunto entre os cooperados tendo como finalidade a construção da melhor alternativa para a solução do problema-conflito para projetar a ação a ser empregada. Assim, a deliberação da ação (estratégia como prática) por meio da liderança solidária compartilhada conduz ao comprometimento ampliado e distribuído entre os cooperados, fazendo com que ação seja executada de forma descentralizada e orientada às metas da organização e não para metas individualizadas.

Além disso, a liderança solidária compartilhada desenvolve mecanismos de avaliação sobre a ação executada, entendendo o processo de aplicação e seus resultados (com seus limites e contradições), na busca da ação coletiva (as metas organizacionais comuns articuladas entre os associados).



O desenvolvimento desse processo, enquanto prática social, permite aos cooperados a experimentação da estratégia como prática, da liderança solidária compartilhada e da ação aplicada. Essa experimentação serve como referência para novas situações que possam emergir, uma vez que a avaliação sobre a prática social foi conduzida de maneira adequada, gerando aprendizagem individual e coletiva.

A aprendizagem contribui em muito no desenvolvimento das aptidões dos cooperados e em novas experimentações coletivas. Dessa forma, as aprendizagens coletivas e cooperativas permitem trocas simbólicas entre os sujeitos, aumentando o capital social e as críticas sobre o trabalho coletivo. Essas críticas são das mais diversas ordens, as quais podem ser levadas por lógicas de solidariedade e reciprocidade distintas entre os cooperados, bem como voltadas às ações autogestionárias, tendo o *habitus* como elemento essencial para a efetivação da crítica do julgamento sobre a práxis.

Esclarece-se que cada empreendimento possui a sua própria cultura, assim como cada sujeito que está em interação com outros, o que implica em respostas diversas e não uniformes, devendo sempre ser respeitado o momento de cada um, as práticas cotidianas e a valorização dos saberes individuais e (re)produzidos no e pelo grupo. Assim, a valorização da cultura do grupo de trabalho pode ser um objeto de pesquisa futuro, relacionado à dinâmica da liderança e da estratégia como prática defendida nesta tese.

Quando os sujeitos elaboram processos críticos sobre o seu trabalho, tanto por elementos individuais como ações em grupo, novamente pode ser instaurada uma ruptura na solidariedade ou reciprocidade, estabelecendo um conflito (quando for interno) ou o recebimento de uma demanda externa (quando ocorrer crítica externa à prática desenvolvida), que resulta em avaliação, experimentação, aprendizagem, *habitus*, crítica e novamente a discussão em grupo por meio do conflito.

Cabe salientar que este processo defendido na tese não é circular, linear e realizado de forma universal aos cooperados, mas sim em escalas e níveis distintos. Em alguns momentos, podem ser mais evidenciadas a avaliação e apropriação da (auto)crítica; enquanto em outros momentos, se sobressaem práticas mais operacionais e contraditórias, com pouco espaço e tempo para o debate e a geração de consenso, conforme proposto.

Outro ponto que merece destaque é a relação da aprendizagem vinculada ao gosto para com o trabalho, na produção do *habitus*, pois em muitos casos pode haver situações

distintas entre os cooperados, onde um pode ser mais crítico, outro mais aquém do processo, resultando em um comprometimento da estratégia como prática que impacta na liderança solidária compartilhada. Pode ser que prevaleçam os resultados do empreendimento em detrimento do processo de condução das ações em grupo, gerando mais conflitos.

Destaca-se que os atividades de avaliação são de grande importância à estratégia como prática, permitindo a apropriação da experimentação e a condução de novas práticas sociais pautadas na (co)responsabilidade da liderança solidária compartilhada. Certamente, esse processo será distinto e não homogêneo de um sujeito ao outro; contudo, se o cooperado estiver engajado e disposto a apreender coletivamente, tende a ser líder solidário, compartilhando responsabilidades com os demais membros do EES.

Com base no desenvolvimento da tese, a proposta aqui defendida é aplicável à COOPERCAN, bem como serve de referência para outros empreendimentos de economia solidária, desde que sejam observadas, primeiramente, as lógicas de solidariedade e reciprocidade que os sujeitos estabelecem nos vínculos da dádiva, as quais sustentam, em grande parte, a teia social do coletivo. Tendo isto em vista, é possível entender as dinâmicas que geram conflitos nos processos de construção de consenso em grupo, observados os comportamentos da liderança. Se o processo de discussão e resolução de conflito é salutar à efetivação da estratégia como prática, se pode analisar a liderança solidária compartilhada, as ações executadas, os processos de avaliação e os resultados atingidos.

Portanto, se salienta a investigação de como os EES promovem seus espaços de aprendizagem coletiva e cooperativa para, aí sim, por meio da avaliação sobre a experimentação vivenciada, compreender como desenvolvem o julgamento crítico sobre o trabalho individual e coletivo e como o *habitus* contribui nesta relação. Essa dinâmica analítica aqui defendida pode contribuir com o aprofundamento dos estudos e percepções da liderança solidária compartilhada e da estratégia como prática em outros contextos autogestionários, ampliando o foco de análise à luz de outras teorias e objetivos, como a questão do gênero, do desenvolvimento de competências gerenciais, da relação com as políticas públicas dos resíduos sólidos, da distribuição de tarefas, dos modelos econômicos gerados, da gestão de redes, entre outras possibilidades.

Os resultados da tese, portanto, podem servir de base aos estudos e reflexões acadêmicos futuros no sentido de alargar o debate sociológico sobre a temática da pesquisa,

dialogando com outros atores da economia solidária, conjuntamente com outros marcos teóricos, problematizando-os na busca de novas respostas em torno da liderança solidária compartilhada.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, P. P. Autogestão. In: CATTANI, A. D. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.
- ANTUNES, R. Dimensão da precarização estrutural do trabalho. In: DRUCK, G.; FRANCO, T. (Org.). **A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização**. São Paulo: Boitempo, 2007.
- ANTUNES, R.; POCHMANN, M. A desconstrução do trabalho e a explosão do desemprego estrutural e da pobreza no Brasil. In: CIMADAMORE, A. D.; CATTANI, A. D. (Orgs.). **Produção de pobreza e desigualdade na América Latina**. Porto Alegre: CLACSO/Tomo Edit, 2007, p. 195-210.
- ASSEBURG, H. B.; GAIGER, L. I. G. A economia solidária diante das desigualdades. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 3, p. 499-533, 2007.
- ASSIS, D. G. C. et al. O papel da liderança em associações: os desafios na construção de processos coletivos de gestão. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 16, n. 1, p. 4-28, 2015.
- BAJOIT, G. **Tudo muda: proposta teórica e análise de mudança sociocultural nas sociedades ocidentais contemporâneas**. Ijuí: Ed. Ijuí, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1979.
- BARROS, C.; PEREIRA, C.; ROCHA, E. Do ponto de vista nativo: compreendendo o consumidor através da visão etnográfica. **Anais... XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Uerj**, 5 a 9 de setembro de 2005.
- BAUER, M.; 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**. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 39-63.
- BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.

BORGES, M. L.; SCHOLZ, R. H.; SOUZA, N. A. P.; CHRISTMANN, I. S. Interações e ações dos sujeitos na cultura da gestão de resíduos. **Mouseion**, n. 14, p. 99-120, abr. 2013.

BORGES, M. L.; SCHOLZ, R. H.; ROSA, G. Identidade, aprendizagem e protagonismo social: sentido do trabalho para sujeitos recicladores. **Otra Economía**, v. 8, n. 14, p. 83-98, enero-junio 2014a.

\_\_\_\_\_. Produção de sentido do trabalho para recicladores por meio da resignificação da identidade, aprendizagem e superação. In. SCHOLZ, R. H. **Economia Solidária e Incubação: uma construção coletiva de saberes**. São Leopoldo: Editora Oikos, 2014b, p. 60-82.

BORGES, M. L.; SCHOLZ, R. H.; CARGNIN, T. D. M. Estratégia-como-prática na economia solidária: resultados e ações de catadores de uma cooperativa. **Desenvolvimento em Questão**. v. 13, n. 31, p. 108-142, jul/set. 2015.

BOURDIEU, P. **Coisas Ditas**. São Paulo: Brasiliense, 1990.

\_\_\_\_\_. **A Distinção**; crítica social do julgamento. (Trad. Daniela Kern e Guilherme Teixeira). São Paulo/Porto Alegre: EDUSP/Zouk, 2007.

\_\_\_\_\_. **Razões Práticas**: sobre a teoria da ação. 9. ed. Campinas: Papirus, 2008.

CAILLÉ, A. Nem holismo nem individualismo metodológico. Marcel Mauss e o paradigma da dádiva. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v. 13, n. 38, p. 5-38, 1998.

CARVALHO, R. A.; PIRES, S. D. Em busca de novas solidariedades: os empreendimentos da economia social em questão. **Sociedade e Estado**, v. 16, n. 1-2, p. 159-185, dez. 2001.

CARVELL, F. G. **Relações humanas nos negócios**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

CASTANHEIRA, M. E. M.; PEREIRA, J. R. Ação coletiva no âmbito da economia solidária e da autogestão. **Revista Katálisis**. v. 11, n. 1, p. 116-122, jan./jun. 2008.

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

CHESBROUGH, H. Management Innovations for the Future of Innovation. **Ivey Business Journal**. May/June, 2011.

DUPAS, G. **Economia global e exclusão social**: pobreza, emprego, estado e o futuro do capitalismo. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREUND, J. **Sociologia de Max Weber**. Rio de Janeiro: Forense, 1987.

FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GAIGER, L. I. G. **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

\_\_\_\_\_. A economia solidária e o valor das relações sociais vinculantes. **Revista Katálysis**. Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 11-19, jan./jun. 2008.

\_\_\_\_\_. Empreendimento econômico solidário. In. HESPANHA, P. et al. (Orgs). **Dicionário Internacional da Outra Economia**. São Paulo: Almedina Brasil, 2009, p. 181-197.

\_\_\_\_\_. Relações entre equidade e viabilidade nos empreendimentos solidários. **Lua Nova**. São Paulo, n. 83, p. 79-109, 2011.

\_\_\_\_\_. **A economia solidária no Brasil: uma análise de dados nacionais**. São Leopoldo: Oikos, 2014.

\_\_\_\_\_. A economia solidária na contramarcha da pobreza. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 79, p. 43-63, 2015.

GARDNER, H. **Mentes que lideram: uma anatomia da liderança**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1996.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODBOUT, J. Introdução à dádiva. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v. 13, n. 38, p. 39-51, 1998.

GUIMARÃES, G. **Sindicalismo & cooperativismo: a economia solidária em debate - transformações no mundo do trabalho**. São Paulo: Unitrabalho, 2000.

HAESLER, A. A demonstração da dádiva – Abordagens filosóficas e sociológicas. In. MARTINS, P. (Org.). **A dádiva entre os modernos**. Discussão sobre os fundamentos e as regras do social. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 137-160.

HEGENBERG, L. **Etapas da Investigação Científica**. São Paulo: E.P.U., 1976.

HULGÅRD, L.; FERRARINI, A. V. Inovação Social: rumo a uma mudança experimental na política pública? **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 46, n. 3, p. 256-263, set/dez 2010.

HUGHES, E. C. **The sociological eye: Selected papers**. Chicago: Aldine-Atherton, 1971.

ICAZA, A. M. S. Solidariedade, autogestão e cidadania: mapeando a economia solidária no Rio Grande do Sul. In: GAIGER, L. I. G. (Org.). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004, p. 17-54.

JOHNSON, G; WHITTINGTON, R. Introducing the Strategy as Practice perspective. In: JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. (Orgs.). **Strategy as Practice**. New York: Cambridge University Press, 2007.

JOVCHELOVITCH, S. **Os contextos do saber: representações, comunidade e cultura**. Petrópolis: Vozes, 2008.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 9. ed. São Paulo: Perspectiva, 2007.

LAVILLE, J. Fato associativo e economia solidária. **Bahia - Análise e dados**, Salvador, Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, v. 12, n. 1, p. 25-33, jun. 2002.

\_\_\_\_\_. Repensando o espaço público e a economia: contribuição da economia solidária à teoria da democracia. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 78, p. 369-377, 2016.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. C.; TEIXEIRA, J. J. V. **O discurso do sujeito coletivo: uma nova abordagem metodológica em pesquisa qualitativa**. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2000.

LEWIN, K. **Problemas de dinâmica de grupos**. São Paulo: Cultrix, 1978.

LIMA, M. I. R. **Economia solidária e vínculos**. São Paulo: Ideias e Letras, 2013.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2013.

LISBOA, A. de M. A socioeconomia solidária diante da grande transformação. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 37, n. 159, p. 27-57, 2001.

LENOIR, R. Objeto sociológico e problema social. In: CHAMPAGNE, P. et al. **Iniciação à prática sociológica**. Petrópolis: Vozes, 1998, p. 59-106.

LOCKS, P. Lideranças, clientelismo e movimentos sociais: reflexões a partir do caso da economia solidária. **Teoria e Pesquisa**. v. 25, n. 1, p. 94-119, 2016.

LOPES, J. R. Processos sociais de exclusão e políticas públicas de enfrentamento da pobreza. **Caderno CRH**. Salvador, v. 21, n. 53, p. 349-363, 2008.

MACÊDO, I. I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

MAGNANI, J. G. C. De perto e de dentro: notas para uma etnografia urbana. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v. 17, n. 49, p. 11-29, 2002.

MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos**. 7.ed. São Paulo: Duas Cidades, 1991.

MALINOWSKI, B. **Argonautas do pacífico ocidental**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MAUSS, M. **Sociologia e antropologia**. São Paulo: Cosac Naify, 2011.

MELUCCI, A. **Por uma sociologia reflexiva: pesquisa qualitativa e cultura**. Petrópolis: Vozes, 2005.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2000.

MOSCOVICI, S.; DOISE, W. **Dissensões e consenso: uma teoria geral das decisões coletivas**. Lisboa: Livros Horizonte, 1991.

MOTHÉ, D. Autogestão. In. HESPANHA, P. et al. (Orgs). **Dicionário internacional da outra economia**. São Paulo: Almedina Brasil, 2009, p. 26-31.

MULGAN, G.; TUCKER, S.; SANDERS, B. **Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated**. London, The Young Foundation, 2007. Disponível em: <[www.youngfoundation.org](http://www.youngfoundation.org)>. Acesso em: 06/09/2014.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. ed. São Leopoldo: UNISINOS, 2005.

\_\_\_\_\_. **Educação e capacitação cooperativa: sua importância e aplicação**. São Leopoldo: UNISINOS, 2007. (texto digitado).

PAULI, J.; BENDER, N.; ZANELLA, W. Perfil de liderança em empreendimentos de economia solidária. **Perspectiva**. Erechim, v. 37, n. 138, p. 93-104, junho/2013.

POLANYI, K. **A grande transformação: as origens da nossa época**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RAMOS, G. A sociologia de Max Weber. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 57 n. 2, p. 267-282, abr/jun 2006.



RAZETO, L. M. La economía de solidaridad: concepto, realidad y proyecto. **Persona y Sociedad**. Santiago de Chile, v. XIII, n. 2, p. 1-14, ago 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SABOURIN, E. Marcel Mauss: da dádiva à questão da reciprocidade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v. 23, n. 66, p. 131-138, 2008.

SABOURIN, E. Teoria da Reciprocidade e sócio-antropologia do desenvolvimento. **Sociologias**. v. 13, n. 27, p. 24-51, 2011.

SAHLINS, M. O "pessimismo sentimental" e a experiência etnográfica: por que a cultura não é um "objeto" em via de extinção (parte I). **Mana**, v. 3, n. 1, p. 41-73, 1997.

SAHLINS, M. **Cultura na prática**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2004.

SAMPAIO, I. C.; FORTUNATO, G.; BASTOS, S. A. P. A. Estratégia como prática social: o pensar e o agir no Programa Terra Mais Igual em Vitória-ES. **Anais... XXXV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 4 a 7 de setembro de 2011, p. 1-17.

SANTOS, B. S. **Conhecimento prudente para uma vida decente**: um discurso sobre as ciências. São Paulo: Cortez, 2004.

SANTOS, B. S.; MENESES, M. P. **Epistemologias do Sul**. Coimbra: Almedina, 2009.

SCHATZKI, T. R. Peripheral vision the sites of organizations. **Organization Studies**. v. 26, n. 3, p. 465-484. 2005.

SCHOLZ, R. H.; VERONESE, M. V. Liderança na economia solidária: o caso da cooperativa metalúrgica Cooperei. **Economia Solidária e Ação Cooperativa**, v. 2, n. 2, p. 90-99, jul/dez de 2007.

SCHOLZ, R. H. **Uma andorinha sozinha não faz verão**: relações de solidariedade promotoras da liderança solidária compartilhada. São Leopoldo: UNISINOS, 2009. 187f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais), Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, 2009.

SCHOLZ, R. H.; ROSA, G.; BORGES, M. L. Estratégia como prática e aprendizagem na interação dos sujeitos recicladores: resultados da Incubadora de Empreendimentos Solidários, do Centro Universitário La Salle, Canoas, RS. **Rev. Adm. UFSM**. Santa Maria, v. 7, Edição Especial, p. 141-160, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/viewFile/15903/artigo9>>. Acesso em: 12 dez. 2014.

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

SINGER, P. **Globalização e desemprego, diagnóstico e alternativas**. São Paulo: Contexto, 2000.

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

\_\_\_\_\_. A economia solidária como ato pedagógico. In: KRUPPA, S. M. P. (Org.). **Economia solidária e educação de jovens e adultos**. Brasília: Inep, 2005, p. 11-31.

THERBORN, G. Os campos de extermínio da desigualdade. **Novos estudos - CEBRAP**, n. 87, p. 145-156, 2010.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Cortez, 1989.

VASCONCELOS, A. C. H.; FERNANDES, V. D. C.; OLIVEIRA, M. F. A economia solidária como prática estratégica para a sustentabilidade socioambiental de uma ONG: o caso da Ação Moradia em Uberlândia/MG. **Anais... V Encontro de Estudos em Estratégia – Anpad**. Porto Alegre. 2011, p. 1-16.

VELHO, G. **Projeto e metamorfose: antropologia das sociedades complexas**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1994.

VERONESE, M. V. **A psicologia na transição paradigmática: um estudo sobre o trabalho na economia solidária**. Porto Alegre: PUCRS, 2004. 226f. Tese (Doutorado em Psicologia), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, Porto Alegre, 2004.

VERONESE, M. V.; GUARESCHI, P. Possibilidades solidárias e emancipatórias do trabalho: campo fértil para a prática da Psicologia Social Crítica. **Psicologia e Sociedade**. v. 17, n. 2, p. 58-69, mai/ago 2005.

VERONESE, M. V. A Economia Solidária e a formação de lideranças democráticas. **Diálogo**. n. 18, p. 97-114, 2011.

VERONESE, M. V. Associativismo entre catadores de material reciclável urbano. **Contemporânea – Revista de Sociologia da UFSCar**. São Carlos, v. 6, n. 1, p. 213-236, jan.-jun. 2016.

VERONESE, M. V.; ESTEVES, E. Identidade e economia solidária. In: SANTOS, B. S.; HESPANHA, P.; SANTOS, A. M. (Org.). **Economia Solidária: questões metodológicas e epistemológicas**. 1. ed. Coimbra: Almedina, 2009, v. 1, p. 10-20.

VERONESE, M. V.; SCHOLZ, R. H. O processo emergência da liderança solidária compartilhada: um estudo de casos múltiplos. **Anais...** Congresso Luso Afro Brasileiro De Ciências Sociais, 2011. Salvador: UFBA, 2011, p. 1-17.

VERONESE, M. V.; SCHOLZ, R. H. A difícil construção da liderança solidária compartilhada. **Século XXI, Revista de Ciências Sociais**, v. 3, n. 2, p. 41-64, jul/dez de 2013.

VERONESE, M. V.; CABRAL, S. M.; KUHN JUNIOR, N. Sociabilidades: uma Rede de Relações no Trabalho com o Lixo. **Interseções**. Rio de Janeiro, v. 18 n. 1, p. 97-119, jun de 2016.

VILLEGAS, R. Doutrina e teoria em cooperativismo: o desafio face a realidade das cooperativas na América Latina. **Série cooperativismo 3**, São Leopoldo, Ano XIII, v. 8, n. 20, p. 79-95, 1979.

WEBER, M. Os três tipos puros de dominação legítima. In: COHN, G. (Org). **Max Weber - Sociologia**. 7. ed. São Paulo: Ática, 2001.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731- 735, 1996.

\_\_\_\_\_. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 119-127, 2003.

\_\_\_\_\_. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 44-53, out/dez de 2004.

\_\_\_\_\_. Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.

WILSON, E; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 11-20, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.