

AS INFLUÊNCIAS DA LIDERANÇA NA SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EES EM CURITIBA.

Elizeu Barroso Alves¹

Ademir Moreira Bueno²

Aline Mara Gumz Eberspacher³

RESUMO

O presente artigo visa apresentar reflexões teóricas sobre as Empresas da Economia Solidária (EES), como modo de enfrentar as distorções sociais causadas pelo capitalismo e sua relação direta da dependência de uma liderança presente e atuante em empreendimentos que surgiram por necessidade. Para tanto, nos valem da leitura de autores como Paul Singer, Gaiger, França Filho, Robbins e Santos para construir uma análise sobre o tema. Para complementar nossa reflexão, foi realizada uma pesquisa qualitativa, um estudo de caso na EES Coopercostura, localizada na Vila Verde, em Curitiba. Como resultado da nossa reflexão, observa-se que o desempenho da EES está diretamente relacionado a capacidade do líder para impulsionar o desenvolvimento da cooperativa.

Palavras-chave: Empresas de Economia Social e Solidária (EES), liderança, empreendimentos por necessidade, gestão de EES.

1. INTRODUÇÃO

Iniciar um empreendimento sempre será um desafio para os empreendedores, muitos são aqueles que iniciam a sua jornada empreendedora por identificar uma grande oportunidade; em contrapartida, empreendedores iniciam essa mesma jornada por necessidade. Dessa forma, temos um dualismo, que segundo discernimento de Santos *et al.* (2007) que relatam que temos uma visão tradicional que são os empreendedores que ocupam nichos de mercado, visualizando assim oportunidades, ou seja, espaços a serem preenchidos. Em contrapartida, afirma os autores que “A escassez de postos de trabalhos e a sensação de futuro incerto podem exercer uma pressão no indivíduo motivando-o a criar seu próprio negócio como forma de assegurar-se financeiramente” (SANTOS *et al.*, 2007, p.1).

Nessa discussão de oportunidade x necessidades, temos as Empresas de Economia Solidária (EES), onde pode-se identificar essa situação, onde um grupo se associa identificando uma oportunidade de negócios, ou então, por conta da falta de oportunidades empregatícias, associa-se por necessidade para prover sua subsistência. “Dentro da classificação do EES, os empreendimentos de economia solidária se esboçam dentro de uma lógica coletiva, na qual podemos identificar as várias categorias: as associações, os grupos de produção, os clubes de troca, e as cooperativas, sendo esta última a grande referência quando se trata de EES.” (ALVES *et al.*, 2014, p. 706).

O objetivo do presente artigo é discutir esses tipos de empreendimentos, no prisma das EES, questionando-se: se existem diferenças nas EES iniciadas por necessidade e por oportunidade, e o quanto do perfil de quem inicia e lidera o projeto é decisivo para sucesso ou não do empreendimento. Além de apresentar conceitos de liderança, as características do

¹ Doutor em Administração pela Universidade Positivo, na linha de Organizações, Gestão e Sociedade. Centro Universitário Internacional UNINTER. E.mail: elizeu.a@uninter.com

² Mestre em Sociologia do Trabalho pela UFPR (2006). Professor do Centro Universitário Internacional UNINTER. E.mail: ademir.b@uninter.com

³ Doutorado em Sociologia, na linha Administração, Economia e Social (2010) pela Université Paul Valéry (UM3 - Université de Montpellier III - França), Professora do Centro Universitário Internacional UNINTER. E.mail: aline.e@uninter.com

líder, bem como, a atuação destes e suas consequências para que os negócios iniciados prosperem ou não.

Para alcançar os propósitos declarados, inicialmente se conceituará as EES no Brasil, e reflexão teórica do que se trata os empreendimentos iniciados por necessidade, bem como, aqueles que começam a partir da percepção do futuro empreendedor de uma oportunidade de negócio, seja esta inédita ou não.

A seguir procurar-se-á apresentar alguns conceitos de liderança, bem como, as características dos profissionais que atuam fazendo a gestão de empresas e pessoas e como essas características podem influenciar no sucesso ou fracasso do empreendimento de economia solidária.

Ao final do presente trabalho será feita uma correlação dos conceitos trabalhados com o conteúdo da entrevista realizada com a gestora da Coopercostura, Juliaeta Maria Cerri, cooperativa classificada como de economia solidária, por suas características e origem.

E ao encerrar esse *paper* pretende-se apresentar uma breve conclusão dando uma resposta se as características dos gestores/líderes das cooperativas visitadas foram ou não decisivas para que as mesmas encontrem-se no patamar de desenvolvimento econômico e social que estão.

2. CONCEITO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

Trabalhar atuando em prol do coletivo, sem a finalidade do lucro individual, essa é a importante característica que marca a economia solidária. Em diversos países podemos encontrar diferentes iniciativas que podem ser classificadas como economia solidária. “Na paisagem social dos últimos anos, é visível a presença crescente de grupos informais, associações e empresas de trabalhadores, organizadas em bases cooperativas e em regime de autogestão.” (GAIGER, 2003, p. 181). Surgem inovações sócio econômicas solidárias que se multiplicam, com a inclusão social das classes mais populares excluídas dos processos de produção e do mercado econômico. Neste caso, a solidariedade se manifesta através da economia e de uma diversidade de terminologias: economia popular, economia informal, microcrédito, cooperativas de trabalhadores, comércio sustentável, restaurantes coletivos, entre outros. O grande objetivo desta economia, *a grosso modo*, é combater as desigualdades sociais e econômicas, consequências naturais do desequilíbrio social causado pelas injustiças do capitalismo. Conforme Gaiger (2003, p. 182) “segundo as teses correntes, essas iniciativas representariam uma opção efetiva para os segmentos sociais de baixa renda, fortemente atingidos pelo quadro de desocupação estrutural e pelo empobrecimento.”

Uma sociedade que levasse o individualismo e a competição como norma de sociabilidade às últimas consequências pereceria em pouco tempo. Alguma solidariedade, alguma interação desinteressada e altruísta é indispensável à reprodução de qualquer sociedade. (SINGER, 2001, p.100)

Há diferentes interpretações sobre o surgimento da economia solidária (NUNES, 2002; CORAGGIO, 2002; Alternatives Économiques 2003, FRANÇA FILHO, 2003; GAIGER, 2003). É consenso que ela surgiu na Europa, a partir das grandes transformações no final do século XIX, momento na história de grandes avanços econômicos, período de grandes transformações econômicas sociais que deveriam aportar benefícios gerais ao bem estar do cidadão. Entretanto, neste mesmo período se identifica um aumento significativo de desemprego e da exclusão social. O surgimento da economia solidária tem como objetivo se opor ao capitalismo, combater as mazelas sociais causadas por ele.

Apesar das diferenças conceituais, e dá origem do modelo econômico, é consenso que a economia solidária é um modelo alternativo que critica o conceito neoliberal, que tem como

objetivo defender e promover uma alternativa ao modelo de desenvolvimento capitalista, que é ancorada no neoliberalismo. Os conceitos sobre a economia solidária se baseiam no princípio de que a “economia solidária é uma economia composta por empresas na qual os trabalhadores são os capitalistas e os capitalistas são os trabalhadores; não há uma separação entre propriedade e trabalho. Todos os que trabalham na empresa são igualmente proprietários, eles têm todos os mesmos direitos de decisão. O pilar da economia solidária é a autogestão”⁴.

Marcada pelo trabalho em grupo, as cooperativas da economia solidária não possuem um chefe, todos trabalham em prol de um objetivo em comum. Neste modelo de organização, não há uma estrutura de níveis de hierarquia, visto que todos têm o mesmo poder de decisão. Entretanto, reunir um grupo de pessoas que buscam oportunidades no mercado de trabalho em uma cooperativa solidária, tem seus desafios, pois há uma necessidade de liderança, visto que o grande desafio é a autogestão. Do mesmo modo, esses empreendimentos de economia solidárias são empreendimentos por necessidades, na qual falta um preparo para ofertar seus produtos no mercado. E esse tema que se discute a seguir.

E mesmo indo na contramão, ou seja, posicionando-se como uma alternativa ao sistema capitalista, as EES começaram a ganhar visibilidade no Brasil, a ponto de no ano de 2003, o Governo Federal criar a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), visando acompanhar e fomentar esse tipo de iniciativa.

Locks e Gugliano (2013, p. 42), revelam como as EES tornara-se uma realidade:

Tendo em vista a heterogeneidade e fragmentação das classes trabalhadoras, o trabalho associativo, mesmo que marginal e constrangido por inúmeras forças na economia capitalista, começou a ganhar visibilidade e aceitação no cenário político nacional, tanto pelas potencialidades de seus mecanismos internos de participação e capacidade de garantir renda para setores vulneráveis da população, quanto pelas redes externas, criadas com entidades de apoio, movimentos sociais e pelo poder público.

Com isso, temos que as EES em um primeiro momento nasciam de uma necessidade para um país em que o fato comum a ser combatido era o desemprego, para ganhar atenção de estudos, sociedade e governo, e de forme à priori singela, de uma oportunidade de empreender.

3. EMPREENDIMENTOS INICIADOS POR OPORTUNIDADE E NECESSIDADE

O termo empreendimento traz consigo a conotação de negócio, independente se é uma micro empresa, média ou grande. É utilizado para determinar a iniciativa do empreendedor, indivíduo que começa um empreendimento ou compra um já iniciado por outro. Toda e qualquer ação de uma pessoa ou instituição para estruturar um negócio é considerado um empreendimento.

Temos os empreendimentos comerciais que são aqueles que seu objetivo maior é a obtenção de lucro e aqueles de cunho social, os quais estão voltados para a busca de melhoria das condições de vida das pessoas, comunidades, ou grupo de indivíduos. E dentro deste rol estão as EES, as quais podem ser fruto da união de pessoas ou profissionais interessados em fomentar um negócio, cujo o objetivo maior não é o lucro. Porém, seu objetivo maior são os resultados que podem se dar em forma de lucro, mas também pode ser o alcance de suas metas e objetivos. Assim, temos um quadro em que as métricas valorativas, diferentemente das empresas ‘convencionais’ ou *mainstream*, são de base qualitativa ao invés de quantitativa.

⁴ Entretien de Paul Singer, <http://www.akatu.net/conheca/visualizarConteudo.asp?InfoID=285>

“O significado do termo crescimento na literatura especializada sugere aumento quantitativo de tamanho (...)Vale notar que ênfase na expansão quantitativa na ideia de crescimento pode, também, referir-se a outras variáveis, em particular, incremento das vendas, lucro.” (SEIFERT; VIZEU, 2015, p.128-129).

E ao tratarmos dos empreendimentos sociais, neste caso a EES, devemos olhar para o início deste processo no Brasil, o qual se deu de maneira mais marcante no final dos anos de 1980, início dos anos de 1990 (POCHMANN, 2004, FRANCO et. al, 2008), para responder à realidade de muitos brasileiros que perderam seus empregos e não conseguiram encontrar outro com facilidade.

Essa mudança na configuração do mercado de trabalho levou os próprios trabalhadores desempregados ou instituições a pensar em apoiar iniciativas que pudessem gerar alguma renda aos mesmos e com isso garantir a sua subsistência e de sua família. Nesse viés, já encontra-se evidência que as EES no Brasil surgiram em seu cerne por conta das necessidades. Onde Gaiger (2004) descreve que a economia solidária, pela sua concepção e natureza optou por uma ação coletiva, isso dentro dos contextos de desemprego e precariedade.

Assim, no Brasil, grande parte das EES surgiram para responder a essa necessidade de geração de renda. Esses empreendimentos na literatura são chamados de empreendimentos iniciados por necessidades. Segundo Carlos Roberto Rocha Cavalcante, que foi Superintendente do IEL – Instituto Euvaldo Lodi ao fazer a apresentação do livro O Segredo de Luísa (2005, p. 15) afirma à época que “No caso do Brasil, pressionado pela crise do emprego, prolifera o empreendedorismo por necessidade.”, que são empreendimentos que são iniciados com vistas a atender a uma necessidade de geração de renda e garantir subsistência e não por oportunidade, quando o indivíduo após cuidadosa análise e estudos inicia um empreendimento por vislumbrar um campo de atuação ainda pouco explorado que pode lhe trazer excelentes resultados/lucros.

Desta forma, temos os empreendimentos iniciados por necessidade e aqueles por oportunidade, no caso das EES se enquadram em sua grande maioria no primeiro caso, são respostas ao desemprego que assolou o país nos anos de 1990. E as consequências desta origem da EES são apresentadas a seguir:

- Os negócios criados, por vezes não são muito planejados, pois respondem a uma necessidade de geração de renda imediata, o que impossibilita gastar muito tempo com estudos de viabilidade econômica e financeira;
- Não há grande preparação por parte dos empreendedores, pois se reúnem ou são reunidos por instituições assistenciais que procuram dar apoio para que iniciem esses empreendimentos, porém, sem prepará-los de forma bem estruturada para os desafios que os esperam.
- Falta de experiência em gestão empresarial, geralmente são pessoas que se limitaram a uma atuação no campo operacional e não de gestão;
- Falta de domínio de técnicas de gestão, qualidade, logística, marketing, RH e administração em geral;

Segundo Parra (2002, p.240)

Numa certa perspectiva, a virtude desses empreendimentos solidários está na sua capacidade de gerar renda para os seus sócios e de permitir um vivência mais democrática. Deste ponto de vista, as empresas autogeridas são ainda uma resposta (talvez provisória) à situação de exclusão econômica (...).

Todos esses fatores descritos contribuíram e continuam influenciando nos resultados desses empreendimentos iniciados por necessidade. Assim, seu potencial de crescimento é bastante limitado e não conseguem avançar no sentido de dar aos seus integrantes uma condição financeira que lhes possibilite obter renda melhor do que se estivessem atuando como empregados no mercado formal de trabalho. Vale, Corrêa e Reis (2014) explicitam que em um momento que tem como característica o desemprego, sendo este de forma estrutural, temos que há um aumento do tipo de empreendedor não movido pela oportunidade, e sem aquele que busca empreender para manter sua sobrevivência, onde muitos são os indivíduos sem as condições esperadas pelo mercado para se alocarem na estrutura empregatícia convencional, assim, partem em sua jornada empreendedora.

É necessário destacar que o sucesso destes empreendimentos tem muito a ver com a qualidade de sua gestão, representada pelo estilo e preparação de seus líderes para realizar a administração da empresa. E é desse tema, liderança que tratamos a seguir.

4. LIDERANÇA: CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E FORMAS DE ATUAÇÃO

Todo empreendimento seja ele comercial ou da EES terá à sua frente um indivíduo, seja do sexo feminino ou masculino, que teve a iniciativa de iniciá-lo, por necessidade ou por oportunidade. Essa ação de empreender, de começar o negócio é uma decisão difícil e que precisa ter coragem para fazê-la, essa é uma característica do líder, aquele que está à frente de projetos, que pode mudar sua vida, de sua família, comunidade, cidade ou mesmo país. A seguir, ainda que de forma breve, será conceituado liderança, suas características e formas de atuação.

Existem vários conceitos presentes na literatura sobre o que seja liderança, a seguir apresentamos alguns conceitos:

Para Robbins (2002, p. 257) a liderança “diz respeito ao enfrentamento da mudança. Os líderes estabelecem direção através do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos”.

E quem se arrisca a lançar-se a um novo empreendimento deve ter claro que sua vida passará por constantes mudanças, seja da organização do tempo, seja das suas condições financeiras, seja pelos desafios que terá que superar a cada dia para fazer do empreendimento que esteja a frente um sucesso.

E para chegar a alcançar as metas estabelecidas o líder precisará ter junto consigo pessoas imbuídas do mesmo objetivo, assim ele deve ter a capacidade de transmitir de forma clara e segura onde devem chegar e inspirar as pessoas a gastarem suas melhores energias na consecução desses objetivos.

Existem várias teorias sobre liderança, uma delas é a Teoria dos Traços, para a qual todo líder apresentam alguns traços em comum, para essa abordagem se pesquisássemos o que se destaca nos líderes, teríamos um núcleo comum, ou seja, todos possuiriam alguns traços que estariam presentes em todos, em algum grau. Porém, Robbins (2002) o problema desta teoria é que ela, “Pressupõe que os líderes nascem com suas características de liderança, e não que eles se formam líderes.” (p. 260). Assim, ou já se vem pronto ou não será possível atuar como líder, o que de fato é um problema e equívoco.

Por outro lado, temos as teorias comportamentais que afirmam que os líderes possuem características que podem ser comuns, mas que não vem com ele *a priori*, e sim que as pessoas podem ser treinadas e capacitadas para atuarem como líderes. Nesta abordagem há maior flexibilidade, pois se percebe que alguns comportamentos podem até ser comuns, mas que não vieram com o indivíduo, mas que os adquiriu ao longo de seu desenvolvimento como ser social.

Há a teoria contingencial, a qual prega que os líderes possuem algumas características em comum sim, mas que diante das situações, do mercado, da política, da economia, essas características podem ou não se apresentarem e mais que isso, podem ou não ser positivas e produzirem resultados positivos.

Outra teoria presente na literatura é a situacional, a qual prega que para cada perfil de colaborador ou grau de maturidade e motivação o líder deve atuar de maneira também diferente. Essa abordagem traz como vantagem que o líder não precisa “ser o mesmo” o tempo todo, pode variar seu comportamento e usar certas características de acordo com o perfil do colaborador em determinada situação. Assim, tendo ele um estagiário para liderar, que embora seja motivado seu grau de maturidade e compreensão das próprias atividades ainda é baixo, ele o líder deve guiá-lo diferente de um colaborador com grau de maturidade e motivação elevada, para com este o líder deve dar autonomia e apenas estar disposto a ajudá-lo, caso solicite auxílio.

A teoria da liderança situacional percebe a relação líder-liderados de maneira análoga àquela existente entre pais e filhos. Da mesma forma que os pais devem reduzir o controle sobre os filhos quando esse são mais maduros e responsáveis, o mesmo deve ser feito pelo líder. (Robbins, 2002, 266)

Há também os três estilos de liderança apresentado por vários autores, são eles: estilo democrático, autocrático e liberal (*laissez-faire*). O democrático é aquele que sempre busca dar espaço para participação dos colaboradores, ouve as pessoas, respeitam sua opinião, não impõe sua visão, nem toma de forma isolada as decisões mais importantes. O autocrático é o oposto do primeiro descrito, é centralizador, não compartilha informações, toma as decisões sozinho, impõe pelo medo sua autoridade, não permite a participação, é muito mais egocêntrico e fechado em si mesmo que os demais. Já o liberal é um líder que deixa tudo e todos mais à vontade, não se preocupa em fazer acompanhamentos ou controles, deixa as pessoas mais à vontade e se baseia na autonomia e empoderamento de seus colaboradores para agir como líder. Há na literatura que o mais adequado é quando o líder consegue equilibrar esses três estilos, dependendo da situação, dependendo das pessoas, dependendo do grau de urgência e importância o líder deve manifestar um comportamento mais democrático, autocrático ou mesmo liberal.

Para Santos 2010 (p. 28) comentando Chiavenato (2003), afirma que:

McGregor compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista, estática, negativa, pragmática e sem dúvida, derrotista como filosofia gerencial (a que deu o nome de Teoria X), e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano que retrata o homem como criatura auto-ativadora, interiormente controlada e ambiciosa, desejosa de responsabilidade. Enfatiza-se o potencial inerente do homem para crescer e desenvolver-se (a que denominou Teoria Y).

Na visão da Teoria X o trabalhador não possui vontade para o trabalho, nem auto-motivação para fazer algo além do que se espera dele, o líder neste caso precisa permanecer o tempo todo observando o colaborador e pressionando-o a executar o que se espera dele. Já a Teoria Y tem uma percepção mais positiva do trabalhador, vendo-o como capaz de iniciar atividades e realizar tarefas que tragam ganhos à empresa, que é responsável pelo êxito de sua área de atuação, que se importa em produzir bons resultados.

Tal iniciativa de liderança em EES tendem a ser diferenciada em relação as empresas convencionais, onde Veronese et al., (2011) explicita que tais organizações, como as EES que tem seu sentido em associações de pessoas que buscam objetivos em comum, o trabalho autogestionário é uma realidade a ser trabalhada pela liderança, onde estes líderes devem ter uma visão ampla da organização, e tenha a capacidade de passar essa visão aos seus liderados. Até porque, de certa forma, todos os membros de uma EES devem ter em sua conjuração a liderança compartilhada.

5. ESTUDO DE CASO: COOPERCOSTURA

A pesquisa aqui apresentada foi de natureza qualitativa, caracterizando-se como descritiva, e almejando entender como ocorre essa relação de liderança dentro de uma EES. Segundo Braga (2007), a pesquisa descritiva tem o objetivo de identificar as características de um determinado problema ou questão e descrever o comportamento dos fatos e fenômenos. Para tal descrição, utilizou-se como estratégia de investigação empírica o **estudo de caso**.

O objeto de estudo, para a compreensão dessa relação liderança nas cooperativas foi realizado na EES Coopercostura, na cidade Curitiba, a qual foi realizada em maio/2016, realizou-se uma visita técnica no intuito de entrevistar a responsável, e reconhecida entre os membros como a líder, sra. Julieta Maria Cerri.

A Coopercostura é uma cooperativa de costureiras, que fica localizada na Vila Verde, na Cidade Industrial de Curitiba (CIC), um polo industrial, uma região carente de políticas públicas e sociais, que foi criada em 2001 com a participação de 23 mulheres cooperadas.

A cooperativa nasceu graças a percepção do Dr. Amilton, médico que atendia os pacientes no posto de saúde local. Ele percebeu que era muito grande o número de mulheres, que habitavam no bairro, que iam procurá-lo regularmente. Ele constatou que o grande problema era a depressão e que somente antidepressivo não iria resolver, pois elas tinham família e filhos e a situação financeira era muito precária. Através de alguns contatos e relações sociais, o médico do posto de saúde colocou em contato a Julieta Maria Cerri e suas colegas com a assistente social da empresa Bosch, que propôs ajudar na criação de uma cooperativa.

A Bosch tornou possível a criação e a estruturação da cooperativa: comprou as máquinas, o material necessário bem como forneceu profissionais capacitados para treinar as mulheres. Segundo a Julieta, as mulheres cooperadas sabiam pouco ou quase nada da técnica de costura. Durante os primeiros meses, tudo que a cooperativa necessitasse e não tivesse condições de pagar, a Bosch pagava, como por exemplo a água e a eletricidade.

Com o tempo, gradualmente a Bosch foi preparando progressivamente a cooperativa para que ela se tornasse autônoma e durável. Com esse objetivo a empresa empregou e financiou profissionais qualificados para ajudar no fortalecimento da estrutura interna, como por exemplo: a redução de custos, o organograma, as contas a pagar e a receber. O objetivo da Bosch era permitir as cooperadas um desenvolvimento durável. Foi estabelecido que a Bosch ajudaria na manutenção da Cooperativa até dezembro de 2005. O objetivo não foi alcançado. E uma nova data foi estabelecida entre as partes, foi estabelecido que a empresa ajudaria até dezembro de 2006. Este acordo foi respeitado. A partir desta data a cooperativa teve que ter autonomia para resolver seus assuntos. Apesar que, conforme relatou Julieta, a Bosch está próxima para receber a cooperativa *“como um pai é sempre aberto a receber um filho”*.

Durante a história da Coopercostura, a Julieta atuou como presidente na maior parte do período. Ela se ausentou da presidência da Cooperativa, entre os anos de 2013 e 2014, após 11 anos na presidência. A saída da presidência foi por motivos de saúde, mas ela também reconhece que estava muito estressada e gostaria de perceber como a cooperativa iria sobreviver sem ela.

Na fala de Julieta, encontramos elementos que nos conferem a possibilidade de avaliar e concluir que a Coopercostura nasceu de uma necessidade para alocar mulheres com depressão, sem estudos, hipertensão e nos bolsões de desemprego.

Julieta: olha a cooperativa começou assim; na realidade a gente, eu comecei uma [cooperativa] anterior que foi [construída] por e muita mulher com depressão, hipertensões, sem estudo, dona de casa que precisava ajudar no orçamento da casa. Então elas iam sempre no postinho, e o médico que tava lá, não sabia o que fazer, mais era muita gente, aí ele conversando com uma assistente social, ela falou assim: ‘nossa, poxa, eu conheço uma pessoa que de repente pode ajudar você o dr. Amilton. (JULIETA, 2016).

Com isso, o Dr. Amilton, levou reuniu as mulheres junto com o Silvio Goldino que era assessor de cooperativismo as cooperativas do norte do Paraná, onde o mesmo sugeriu: “mas porque que vocês não montam uma cooperativa?”. Sendo que a ideia foi aceita, a Julieta alçada à presidência, e a ideia levada à Bosch. Sendo que inicialmente, a cooperativa nasceu como uma cooperativa de preparação de pão, a qual, anos depois evoluiu para a costura de uniformes.

Julieta: Ficamos dois anos como presidente da cooperativa de pão. A Bosch doou todo o maquinário, tudo. Mas eu queria costura, tinha base de cem [pessoas] que queriam panificação; e tinha eu e mais três que queriam migrar para costura. Aí eu falei puxa, mas eu não posso perder essa oportunidade, daí nessa reunião eu falei assim: ‘escuta aqui a gente vai montar a de pães, mas quando tiver montado formado eu quero saber se a Bosch vai apoiar e nos ajudar a montar uma [cooperativa] pra costura que é o que eu quero.’ O pessoal da Bosch disse: ‘Julieta a gente dá apoio sim’. Então eu entrei na [cooperrativa] de pão fiquei lá dois anos e meio, quase três fiquei como presidente de Fundação daí quando teve a assembleia que trocou [o presidente], eu falei agora é minha hora porque a cooperativa de pão já estava encaminhada, falei: ‘agora eu vou sair e é a vez de vocês nos ajudar a montar a [cooperativa] de costura.’ Aí eles apoiaram a gente. (JULIETA, 2016).

Julieta, por conta de sua formação, onde não concluiu o ensino fundamental, assim, estando à margem dos conceitos de liderança apresentado e discutidos nos bancos de cursos de gestão, apresenta, nas palavras de Veronese (2008), o despreparo de cunho conceitual de liderança, particular de uma EES criada por necessidade, em uma sociedade pulverizada e desigual onde as oportunidades de formação profissional se concentra no topo da pirâmide social. Mesmo assim, podemos ver elementos em seu perfil de líder, como iniciativa e negociadora, pois mesmo querendo inicialmente que a cooperativa fosse de costura, ela assumiu a liderança da cooperativa de pão, a liderou e aguardou o momento de alcançar seu objetivo que era a cooperativa de costura. Temos assim, que Julieta iniciou a cooperativa de pão por **necessidade**, porém o nascimento da cooperativa de costura se deu por **oportunidade**, onde após entender que seu trabalho frente a cooperativa de pão estava findado, ela ainda por necessidade de manutenção de sua sobrevivência, achou a oportunidade para liderar e fundar um cooperativa com que realmente gostaria de trabalhar. “Em dois mil e um, a gente reuniu a mulherada e montamos essa [cooperativa de costura] e eu deixei a de pão lá e vim para essa daqui que era a que eu queria”. (JULIETA, 2016).

Como líder da cooperativa de costura, Julieta costuma dizer que, mesmo ela estando na presidência, e sendo a líder do empreendimento, ela “sempre dá espaço para as outras mulheres colocarem suas opiniões, e decidirem em conjunto”. (JULIETA, 2016). Tal argumento, encontra coro com a discussão de Veronese (2011), que trata da liderança como um fator importante para o desenvolvimento organizacional do trabalho coletivo.

O trabalho coletivo, seja qual for o formato organizacional de um empreendimento, terá a liderança como um fator importantíssimo para seu desenvolvimento, utilizando possíveis elementos tais como confiança, união, comunicação, estratégias de condução das ações e tomadas de decisão, todas implicadas em relações sociais e laços de solidariedade. (VERONESE, 2011, p.6).

Na cooperativa, houve um momento de afastamento da Julieta que se ausentou, e nos relata que “havia serviço, dinheiro em caixa e um número significativo de cooperadas”. Após seu afastamento, ela retornou para a presidência, pois a cooperativa estava sem serviço, sem dinheiro e com poucas cooperadas. Pois, conforme ela mesma explica “quando não tem dinheiro, as pessoas somem”.

Pesquisadores: Uma perguntinha, nesses dois anos que teve esse pequeno fracasso, o que você atribui? Seu afastamento? Você atribui que houve esse fracasso na cooperativa sem você.

Julieta: Olha, eu, é sim. Porque como eu eu eu desde o começo, eu conheci muita gente, eu conseguia trazer trabalho para as cooperativas.

Pesquisadores: Seu jeito pra articular as negociações, algo nesse sentido algo?

Julieta: Sim, sem mim a cooperativa perdeu muitos parceiros, não sei porque muitos negócios começavam e não finalizava, não conseguia fechar e eu não consegui entender, porque, eu não estava aqui dentro. Eu me afastei da presidência, mas não fiquei aqui. Sem dúvidas, se eu tivesse aqui, as coisas poderiam ser diferentes.

Neste sentido, temos que a falta de liderança da substituta da Julieta não foi capaz de desenvolver habilidades esperadas de um líder, não conseguindo envolver todos os membros da cooperativa. De volta à frente da cooperativa, Julieta, considerando a situação precária da EES, chamou os parceiros, principalmente a Bosch e o SESI e pediu ajuda novamente para reerguer a cooperativa. E considerando seu empenho, dedicação e liderança, ela conseguiu reativar a EES. Atualmente a Cooperativa faz uniformes para o SESI, moleton para Bosch, sacolas ecológicas, brindes, avental

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após as análises e reflexões, observa-se que as EES são marcadas, na sua maioria, por empreendimentos por necessidade, visto que a grande maioria dos trabalhadores que se se afiliam as cooperativas da Economia Solidária o fazem por falta de opção, por dificuldade em reinserção no mercado capitalista. Muitos destas dificuldades são reflexos da falta de qualificação técnica e de preparo do próprio trabalhador. Com isso, identifica-se na EES uma vertente, no qual agrupa profissionais excluídos do mercado de trabalho capitalista.

Neste contexto, a liderança desempenha um papel fundamental para conseguir reunir e agrupar pessoas em torno de um objetivo em comum. Assim como nas empresas capitalistas, que visam lucratividade, as cooperativas da economia solidária necessitam de gestores e líderes que tenham visão, bons contatos e possam oferecer direção ao grupo de colaboradores.

Temos isso latente na Coopercostura, onde a falta de liderança fez com que a cooperativa entrasse no ostracismo, e necessitou novamente de sua líder para voltar a guinada de superação e volta do sucesso da cooperativa. Com isso, podemos ousar e fazer um paralelo à Steve Jobs frente a Apple de seu afastamento na década de 80, e seu retorno na década de 90 para salvar a empresa.

Este ensaio teve como principal propósito a discussão dos tipos esses empreendimentos gerados pela oportunidade x necessidade, principalmente no prisma das EES. Onde encontramos que existem diferenças, na construção de EES de oportunidade, como por exemplo, as cooperativas bancárias, bem como nas cooperativas por necessidade, visto o “crescimento”, e a badalação que a primeira encontra, em detrimento da segunda. Também, podemos afirmar, que independa do tipo de empreendimento, seja ele de ‘mercado’, ou ‘cooperativo’, se faz necessário a figura de um líder, onde no segundo caso, cobra-se mais do líder, pois ele tem um perfil de liderança mais liberal, porém deve garantir a participação de todos, nesta autogestão, o que não exclui o papel do líder. “A autogestão, no contexto dos EES, diferencia-se da heterogestão onde a alta cúpula decide, orienta e define os rumos dos processos da e na produção.” (VERONESE, 2011, p.4).

O estudo da Coopercostura comprova a importância de um bom líder a frente do seu grupo. O afastamento da Julieta da presidência da Coopercostura deixou a EES em uma situação muito delicada, visto que após quase dois anos de afastamento a cooperativa estava com poucas cooperadas, pouco serviço e sem dinheiro em caixa. Foi graças ao empenho, dedicação e força da Julieta que a cooperativa foi reestruturada.

REFERÊNCIAS

Alternatives Economiques, **L'utilité sociale**, Hors-série, pratique n°11, septembre 2003.

ALVES, E. B. *et al.* Sobrevivência das empresas de economia solidária brasileiras sob o prisma do capitalismo: sustentabilidade é possível? **Revista Meio Ambiente e Sustentabilidade**, Ed. Especial, vol. 7, n. 3, p. 701–716, jul./dez. 2014.

BÉVANT, D. Les associations, sont-elles des entreprises ?, in **Les Associations entre bénévolat et logique d'entreprise**, (sous la direction de PROUTEAU, L.), Rennes, Les PUR, 2003, pp. 49-65.

BOULIANNE, M., FRAISSE, L., ORTIZ, H. Économie solidaire et mondialisation, in **Revue du Mauss : L'alteréconomie. Quelle « autre mondialisation »**, n°. 21, Paris, 2003, pp. 47-54.

BRAGA, Kátia S. Aspectos relevantes para a seleção de metodologia adequada à pesquisa social em Ciência da Informação. In: MUELLER, Suzana P. M. (Org.). **Métodos para pesquisa em Ciência da Informação**. Brasília: Thesaurus, 2007.

CORAGGIO, J. L. Distintos conceitos para o entendimento da economia solidária, in **Bahia Análises & Dados**, Salvador, SEI, v. 12, n. 1, junho 2002, pp. 35-45.

DEMOUSTIER, D. **L'économie sociale et solidaire: s'associer pour entreprendre autrement**, Paris, Syrus - Alternative Economique, 2001.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. 30. ed. rev. e atual. - São Paulo : Editora de Cultura, 2006.

FRANÇA FILHO, G. C. L'économie solidaire en France et au Brésil: regards croisés, in *Revue du Mauss : L'alteréconomie. Quelle « autre mondialisation »*, n. 21, Paris, 2003, pp. 119-127.

FRANCO, C. A et. al. Autogestão e economia solidária no estado do Acre, **Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**, Rio Branco – Acre, julho de 2008.

GAIGER, L. I. L'économie solidaire au Brésil: l'exemple du sud, in *Revue du Mauss : L'alteréconomie. Quelle « autre mondialisation »*, n. 21, Paris, 2003, pp. 81- 96.

GAIGER, Luiz Inácio Germany. A economia solidária diante do mo-do de produção capitalista. **Caderno CRH, Salvador**, n. 39, 2003.

GIDDENS, A. ; BLAIR, T., (2002), *La troisième voie. Le renouveau de la social-démocratie*, (traduit de l'anglais par BOUVET, L. ; COLOMBANI, E. ; MICHEL, F.), Paris, Editions du Seuil, 2002.

LIPIETZ, A. **Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment**. Paris, La Découverte : La Documentation française, 2001.

LOCKS, Pompilio; GUGLIANO, Alfredo Alejandro. Democracia e economia solidária: limitações e potencialidades. **Revista Brasileira de Ciência Política**, v. 10, p. 41, 2013.

PARRA, H. Z. M. **Liberdade e necessidade**: empresas de trabalhadores autogeridas e a construção sócio-política da economia. 265 f. 2002. Dissertação de Mestrado. USP. Faculdade de Filosofia, Letras e Artes, São Paulo, 2002.

POCHMANN, M. Economia solidária no Brasil: possibilidades e limites, **IPEA – Mercado de Trabalho**, n.24, ago-2004. P. 23-33

NUNES, D. A construção de uma experiência de economia solidária num bairro periférico de Salvador, in **Bahia Análises & Dados**, Salvador, SEI, v. 12, n. 1, junho 2002, pp. 59-76.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SANTOS, G. F; *et al.* Estilos de liderança: enfoque na teoria X e teoria Y de Douglas MC Gregor, **Revista Científica Unisalesiano**, Lins – SP, ano 1, n.2, jul/dez de 2010.

SANTOS, Paulo da Cruz Freire et al. Empreender por oportunidade versus necessidade: um estudo com empreendedores catarinenses. 2007. XXVII Encontro Nacional de Engenharia da Produção. Foz do Iguaçu, Paraná. 09 a 11 de outubro de 2007)

SEIFERT, Rene Eugenio; VIZEU, Fabio. Crescimento Organizacional: Uma Ideologia Gerencial? **RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, pp. 127-141, Jan./Fev. 2015

SINGER, Paul. Economia solidária versus economia capitalista. **Sociedade e Estado**, v. 16, n. 1-2, p. 100-112, 2001.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos; CORRÊA, Victor Silva; DOS REIS, Renato Francisco. Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade Versus Oportunidade?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 311, 2014.