

## **A VISÃO DOS MOBILIZADORES DO PROJETO ESPERANÇA/ COOESPERANÇA SOBRE O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO PARA A LIDERANÇA DE SEUS GRUPOS**

Élio Sérgio Denardin<sup>1</sup>, Lisandra Taschetto Murini<sup>2</sup>, Flaviani Souto Bolzan Medeiros<sup>3</sup>,  
Lourdes Maria Staudt Dill<sup>4</sup>

RESUMO: Dentro do movimento da Economia Solidária encontra-se o Projeto Esperança/Cooesperança, numa posição de destaque pela sua organização e dinâmica no processo de formação e condução de seus projetos sociais e feiras. Assim, este artigo tem como objetivo conhecer a visão dos mobilizadores do Projeto Esperança/Cooesperança sobre o seu processo de capacitação. Para isso, desenvolveu-se um estudo com 50 mobilizadores integrantes do Projeto, por meio de um roteiro de entrevista padronizado. Como resultados observa-se que os mobilizadores percebem a capacitação desenvolvida pelos formadores de maneira bastante positiva. No entanto, algumas competências precisam ser melhor desenvolvidas.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Mobilizadores. Capacitação.

## **A VISION OF THE ESPERANÇA/COOESPERANÇA PROJECT MOBILIZERS ABOUT THE LEADERSHIP TRAINING PROCESS OF THEIR GROUPS**

ABSTRACT: Esperança/Cooesperança Project is part of the Solidarity Economy Movement, in a prominent position due to its organization and dynamics in the formation and conduction of their social projects and fairs. Thus, this article aims to find out the vision of the Esperança/Cooesperança Project mobilizers about their training process. So, a study with 50 mobilizers of the Project was carried out, through a standardized interview script. As a result, it was observed that the mobilizers perceive the training developed by the trainers quite positive, however some skills need better development.

KEYWORDS: Leadership. Mobilizers. Training.

- 
- 1 Mestre em Filosofia pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), professor e coordenador de pesquisa do Curso de Administração do Centro Universitário Franciscano (UNIFRA).
  - 2 Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), professora e coordenadora do Laboratório de Práticas Administrativas do Curso de Administração do Centro Universitário Franciscano (Unifra).
  - 3 Pós-Graduada em Finanças pelo Centro Universitário Franciscano (Unifra) e graduada em Administração pela Unifra.
  - 4 Coordenadora do Projeto Esperança/Cooesperança de Santa Maria – RS.

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a Economia Solidária surge no final do século XX como resposta à exploração e exclusão no mercado do trabalho. A partir desta data teve início a expansão de instituições e entidades que apoiam iniciativas comunitárias e articulações populares. Com esse propósito, dentro do movimento de Economia Solidária, encontra-se uma cooperativa denominada Projeto Esperança/Cooesperança, situada em Santa Maria - RS, numa posição de destaque pela sua organização e dinâmicas utilizadas no processo de formação e condução de seus projetos sociais e de suas feiras, como a Feira Internacional de Economia Solidária realizada anualmente na cidade.

Balbinot (2012) afirma que, em face do crescimento das desigualdades sociais da a insuficiência do Estado em remediar essas distorções, o espaço é ocupado pelo surgimento de propostas alternativas, como iniciativas econômicas solidárias, lastreadas em experiências coletivas de trabalho e estruturadas em organizações de empreendimentos de Economia Solidária e movimentos populares e sociais. E a diversidade das formas de organização, o nível de estrutura e a institucionalização com modelos de gestão são características predominantes no universo desses empreendimentos. Essa diversidade leva à busca de caminhos e soluções que viabilizam as organizações, privilegiando a adequação e o aproveitamento do potencial e das características peculiares de cada uma delas.

Assim sendo, a capacitação representa um papel de instrumento articulador e organizador desse processo, devendo ser ela própria um processo em que a população passa a assumir gradativamente a sua própria conscientização e organização, e se torna capaz de entender a sua experiência e toda a realidade local e global. Percebendo essa essência, tenta encontrar novos modos de agir que respondam mais diretamente aos seus problemas.

Destaca-se que em muitos grupos de participantes dos projetos está havendo a formação técnica, pela qual os empreendedores se capacitam em áreas como comercialização, gestão ambiental, gestão financeira, produção entre outras. A metodologia é a educação popular com aplicação de técnicas sociais objetivando a transformação social. No que diz respeito à educação referente à Economia Solidária, não há uma capacitação explícita sobre a liderança da gestão dos grupos. Salienta-se que os líderes na Economia Solidária são denominados mobilizadores. Embora haja a vantagem do trabalho autogestionário, ainda está tudo sendo estruturado. Mas, mesmo assim, ela tem sido a saída para os trabalhadores enfrentarem a crise no atual mercado de trabalho.

Nesse sentido, este artigo tem como objetivo geral conhecer a visão dos mobilizadores do Projeto Esperança/Cooesperança sobre o seu processo de capacitação. Para isso, estabeleceram-se como objetivos específicos: verificar com os mobilizadores dos empreendimentos como percebem a capacitação recebida dos formadores para a liderança de seus grupos; conhecer as qualidades e habilidades que consideram significativas; e identificar oportunidades de melhorias para suprir as necessidades da equipe.

O presente estudo está estruturado da seguinte forma: após a introdução, encontra-se o referencial teórico abordado na pesquisa, contemplando, primeiramente, breve descrição acerca do Projeto Esperança/Cooesperança, seguida do item liderança e da capacitação para a liderança. Na sequência apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a

realização do estudo com suas respectivas classificações. O próximo item refere-se à análise e discussão dos resultados. Por fim, encontram-se as considerações finais, incluindo sugestões de pesquisas futuras.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Projeto Esperança/Cooesperança

O Projeto Esperança/Cooesperança, quanto à sua organização, é uma cooperativa de segundo grau, integrada por grupos e associações que participam dos projetos sociais e das feiras. Segundo a Lei nº 5.764/71, que define a Política Nacional do Cooperativismo, “Cooperativas são sociedades de pessoas com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados” (TACHIZAWA, 2008, p. 295). As cooperativas podem ser organizadas como união de trabalhadores ou profissionais diversos, que se associam por iniciativa própria, em diferentes tipos de serviços comunitários, de consumo, de trabalho, de produção e agroindústria etc.

Dentre as conceituações do Projeto Esperança, pode-se mencionar que:

O Projeto Esperança é um desafio à criatividade, à inovação. Entre seus elementos fundamentais, devemos destacar o simbolismo marcante de Dom Ivo e mais o ambiente social em que se dá, que é nos anos 80, com um amplo desemprego, com a crise. Outra coisa importante da experiência de Santa Maria foi à (sic) visão em não jogar fora o cooperativismo, e por isso falam em cooperativismo alternativo, cooperativismo popular (ADAMS apud SARRIA ICAZA; FREITAS, 2006, p. 40).

O Projeto Esperança/Cooesperança tem como missão promover, incentivar, desencadear e construir o desenvolvimento urbano, rural e regional sustentável, com base nos princípios da solidariedade, cooperativismo alternativo, autogestão, organização, economia popular solidária, com comprometimento e confiança. Isso mediante processos educativos e transformadores, com comercialização direta e o consumo justo, ético e solidário, incentivando a melhoria da qualidade de vida, bem como a geração de trabalho e renda para a construção de uma sociedade socialmente justa, economicamente viável, ambientalmente sadia e organizadamente cooperativada (BALBINOT, 2012).

Conforme Sarria Icaza e Freitas (2006), o perfil dos grupos ligados a este Projeto é muito diverso. Na sua grande maioria caracterizam-se como pequenos e muito frágeis do ponto de vista econômico. De acordo com Allegri e Rosa (2010, p. 99) o Fórum Social de Economia Solidária “[...] pretende dar enfoque a este modelo econômico alternativo, por meio da troca de experiências, como uma saída para as crises ambiental, alimentar e econômica”.

Assim sendo, destaca-se que o empreendimento Projeto Esperança/Cooesperança de Santa Maria, por seu sucesso, foi apontado por Singer (2000) como um dos exemplos de modelo de projetos de Economia Solidária e cooperativismo no Brasil. O Projeto Esperança/Cooesperança é uma articulação consciente e permanente que dinamiza os grupos de uma

população ao redor de interesses comuns, com objetivos reais, mas percebidos coletivamente com força para alimentar ações coordenadas que buscam satisfazer interesses coletivos.

## **2.2 Liderança**

Para Hunter (2004, p. 25), a liderança pode ser entendida como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados para o bem comum”.

Fonseca, Porto e Barroso (2012) enfatizam que a liderança tem sido um tema intensamente investigado na literatura da psicologia organizacional desde meados do século XX.

Ao longo de sua existência, o homem sempre esteve sujeito às influências de outros homens com quem interagiu. Dessas interações e da necessidade de encontrar soluções conjuntas que promovessem a sobrevivência do grupo ou da comunidade, surgiu a necessidade de liderança. Devido à sua complexidade e relevância para as organizações, entender o fenômeno da liderança, tida como a capacidade de influenciar as pessoas de forma a alcançar metas e objetivos, tem sido um dos temas mais desafiadores e controversos para os pesquisadores (SOBRAL; GIMBA, 2012, p. 98).

De acordo com Santos e Woida (2012), a liderança encontra-se em muitos tipos de ambientes, empresariais ou não. Dessa forma, deve haver a presença do agente influenciador, no caso o líder, e as pessoas influenciadas, os liderados. Portanto, sem seguidores não existe líder, e isso condiz com o fato de que o líder existe para influenciar os liderados.

Nesse sentido, Silva e Silva (2012) complementam que o líder precisa além de atender as necessidades dos liderados, influenciar na motivação, treiná-los e auxiliar no desenvolvimento de suas potencialidades, para que trabalhem entusiasticamente tendo em vista um propósito comum. Esses autores entendem ainda que a essência da liderança consiste na capacitação de outros indivíduos a também exercê-la, desenvolvendo não somente seus talentos, mas o seu caráter, o qual se solidifica quando os liderados reconhecem e internalizam os princípios ensinados por seus mestres.

Sob essa perspectiva, como afirma Adair (2006, p. 101), “os seguidores são transformados em líderes, e os líderes se tornam agentes capacitando outros a crescerem como pessoas”. Percebe-se que atualmente o perfil do líder caracteriza-se como pessoa flexível, inovadora, criadora, pois as ações e práticas por ele executadas se configuram como o “espelho” do processo (OLIVEIRA; MARINHO 2006).

Souza, Pereira e Maffei (2004) mencionam que é indiscutível a complexidade na arte de gerenciar, pois as variáveis são múltiplas e cada uma com seu peso e identidade. Assim sendo, um dos maiores desafios de um líder é manter a persistência com foco definido em seus objetivos.

### **2.2.1 Capacitação de líderes**

A capacitação dos líderes vem sendo uma das exigências frente às múltiplas transformações em que se encontram as organizações no contexto atual de mudanças. O

desenvolvimento do potencial criativo torna-se necessário para interpretar esse contexto e agir em busca de vantagens competitivas (DUTRA, 2008).

Nesse sentido, Peter Senge apud Maxwell (2008, p. 12) define o aprendizado como “um processo que ocorre ao longo do tempo, e sempre integra o pensamento e a ação”. Acrescenta que “aprender é uma atividade altamente diferencial. [...]. O aprendizado ocorre num contexto de algo muito significativo, no momento em que o aprendiz toma a iniciativa de agir”. Portanto, promover o crescimento e o desenvolvimento pessoal é o maior chamado de um líder. O trabalho dos líderes eficazes é fazer com que as organizações maximizem os pontos fortes das pessoas e minimizem suas fraquezas.

Blanchard (2007) enfatiza, entretanto, que a aprendizagem individual, um dos elementos-chave de uma organização, é essencial para a autoliderança. As organizações que não estimulam as pessoas a aprender têm uma probabilidade menor de apresentarem alto desempenho, pois suas habilidades não são maiores do que as das pessoas. Os líderes são responsáveis pela sua aprendizagem, entretanto as ações da gerência devem apoiar o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades. Quando as atividades de aprendizagem são integradas ao trabalho de todos, há tendência de melhores resultados.

Demonstrando uma preocupação na formação de líderes para as necessidades atuais, Charan (2008) propõe um Modelo de Aprendizagem com os seguintes elementos:

- a) iniciar pela identificação de pessoas com sinais de aptidão para a liderança, ou seja, definir corretamente o potencial e o talento para liderança;
- b) alocar os líderes em posições escolhidas para desenvolver talentos existentes e a capacidade de descobrir ou adquirir novas competências;
- c) dedicar tempo e atenção para desenvolvê-las com atribuições customizadas, sendo este desenvolvimento impulsionado por uma série de aprendizagens planejadas (motivá-los, trabalhar com pessoas);
- d) fornecer *feedback* contínuo, em tempo real, para os líderes aprimorarem suas habilidades e o senso crítico;
- e) monitorar o progresso para ver os talentos que estão se comprovando e as limitações que precisam melhorar, oferecendo-lhes orientação;
- f) colocar os líderes com maior potencial em trabalhos mais complexos, proporcionando-lhes a prática de identificar e desenvolver talentos de outros líderes.

Na Figura 1, Charan (2008) demonstra as principais diferenças entre o Desenvolvimento de Lideranças Convencional e o Modelo da Aprendizagem.

Figura 1- Diferenças entre lideranças convencional e modelo da aprendizagem

<b>Liderança convencional</b>	<b>Modelo de aprendizagem</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco nos <i>inputs</i>: horas em sala de aula, dinheiro alocado, universidade corporativa;</li> <li>- Recursos necessários: especialmente dinheiro;</li> <li>- Recursos para o desenvolvimento amplamente distribuídos;</li> <li>- Desenvolvimento dos líderes a cargo do RH;</li> <li>- Conjunto universal de competências e características para todos os líderes;</li> <li>- Evolução ascendente, linear e incremental;</li> <li>- Ênfase em treinamento em sala de aula e “exposição”;</li> <li>- Esperar abertura de vagas e seguir planos de carreiras padronizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco nos <i>outputs</i>: estamos conseguindo os líderes de que precisamos? (“Nosso próprio banco de candidatos à sucessão do CEO”);</li> <li>- Recursos necessários: principalmente a atenção dos líderes e energia emocional;</li> <li>- Recursos alocados desproporcionalmente a um grupo menor de líderes de alta alavancagem;</li> <li>- O RH apoia o desenvolvimento de lideranças; os chefes exercem papel central no desenvolvimento dos líderes;</li> <li>- Identificação dos talentos, habilidades e características pessoais de cada líder individual;</li> <li>- Saltos ascendentes em vários degraus ou níveis de complexidade, alguns movimentos horizontais;</li> <li>- Ênfase na “prática deliberada”; e</li> <li>- Criação ou adaptação de atribuições customizadas para as necessidades de desenvolvimento de cada líder.</li> </ul>

Fonte: Charan ( 2008, p. 31).

Ressalta-se que, como o presente estudo trata de uma Cooperativa de Economia Solidária, não é tomado nenhum desses modelos diretamente, mas sim a adaptação de alguns de seus elementos.

Maxwell (2008, p. 265) conclui: “nunca esqueça que seu maior valor potencial não está em sua liderança, e sim, em sua capacidade de identificar pessoas com potencial de liderança e ajudá-las a se tornarem líderes de sucesso”. E acrescenta que se pode exercer um impacto maior ao desenvolver um pequeno núcleo de líderes do que dirigindo um exército imenso de seguidores. Não importando o estágio da liderança, deve-se continuar crescendo, liderando e trabalhando para fazer a diferença.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo teve como base uma pesquisa quantitativa e qualitativa, do tipo descritiva, sendo realizada por meio de uma pesquisa de campo com base na literatura específica. Conforme Diehl e Tatim (2004), o estudo quantitativo caracteriza-se pelo uso da quantificação na coleta e no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, enquanto a pesquisa qualitativa descreve a complexidade do problema e a interação de variáveis e classifica os processos dinâmicos.

Já na pesquisa descritiva, na visão de Malhotra (2006), o pesquisador limita-se a descrever o fenômeno observado, sem interferir nas relações de causalidade entre as variáveis estudadas, procurando apenas descrever as suas características.

Quanto ao plano de coleta dos dados, primeiramente, o estudo parte de um embasamento teórico, seguida da pesquisa de campo realizada com uma amostra de 50 mobilizadores ou líderes dos grupos do Projeto Esperança/Cooesperança durante a realização de uma reunião na feira semanal no terminal Dom Ivo Lorscheiter, no mês de novembro de 2011.

No que se refere à pesquisa bibliográfica, Michel (2009) descreve que o levantamento bibliográfico é uma forma de pesquisa que implica em leituras para a composição do referencial teórico sobre o tema de interesse. Quanto à pesquisa de campo, “trata-se da coleta de dados do ambiente natural, com o objetivo de observar, criticar a vida real, com base em teoria, para verificar como a teoria estudada se comporta na vida real” (MICHEL, 2009, p. 42).

Posteriormente, aplicou-se um roteiro de entrevista padronizado, composto por quatro perguntas abertas e dezessete fechadas, elaborado pelos próprios autores do estudo. Os dados obtidos foram tabulados com o auxílio do *software* Sphinx Léxica-V5, e analisados sob a ótica qualitativa.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com relação aos dados obtidos, percebe-se que o gênero da amostra pesquisada foi distribuído de forma equilibrada, sendo 56% do sexo feminino e 44% do masculino. A faixa etária predominante foi acima de 50 anos, 44%, seguida de 41 a 50 anos, com 30%, de 31 a 40 anos, 18%, e de 26 a 30 anos, 4%, não tendo 4% respondido. Houve uma variação entre 26 anos e acima de 50 anos, demonstrando uma tendência mais acentuada após os 40 anos, com um percentual de 74%.

O nível de escolaridade dos líderes que participam do movimento da Economia Solidária do Projeto Esperança/Cooesperança apresenta-se bem diversificado, possuindo o ensino fundamental incompleto 34%, e o completo 6%, tendo 22% o ensino médio incompleto, 16% o ensino médio completo, 18 com ensino superior completo e 4% o incompleto. A maioria são pessoas maduras com relativo conhecimento teórico, mas com elevado grau de experiência no ramo, enquanto os demais possuem maior formação acadêmica, possibilitando uma integração entre a teoria e a prática.

No que se refere à participação no Projeto Esperança/Cooesperança, pôde-se constatar que 8% participam há menos de dois anos, 12% de dois a cinco anos, 28% de seis a 10 anos, 34% de 11 a 15 anos; 10% de 26 a 30 anos e 6% mais de 20 anos. Percebeu-se que 90% possuem experiência superior a dois anos, estendendo-se a mais de 20 anos. O tempo de maior incidência é de seis a 15 anos, com um percentual de 62%.

Entre os trabalhos exercidos pelos líderes dos grupos, foram evidenciados o artesanato com 44%, confeitaria com 30%, hortifrutigranjeiros com 20%, mercearia, laticínios e flores com 6%, tendo bebidas e apicultura 4% confecções, saúde e qualidade de vida, ecologia local 2%. De modo geral, todos os grupos se fizeram representar por meio de seus mobilizadores. Observa-se que essas características demonstram a diversidade dos projetos, como citam Sarria Icaza e Freitas (2006).

A pesquisa demonstra, pela Tabela 1, que os mobilizadores não lideram grupos muito grandes, pois 44% coordenam um grupo de três a cinco pessoas, 16% de seis a 10 pessoas e 14% estão frente a um grupo de 11 a 15 pessoas, sendo poucos os grupos com mais de 15 pessoas.

Tabela 1 – Número de integrantes que formam os grupos liderados

<b>Nº de integrantes</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Não responderam	5	10,0%
2 pessoas	3	6,0%
3 a 5 pessoas	22	44,0%
6 a 10 pessoas	8	16,0%
11 a 15 pessoas	7	14,0%
16 a 20 pessoas	4	8,0%
21 a 25 pessoas	1	2,0%
Total	300	100%

Fonte: resultados da pesquisa.

Verifica-se, na Tabela 2, que os mobilizadores já possuem experiência no exercício da liderança, pois 30% conduzem seu grupo entre seis a 10 anos, 22% de 11 a 15 anos, 14% de três a cinco anos e 12% há mais de 15 anos.

Tabela 2 - Tempo de liderança do grupo

<b>Tempo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Não responderam	3	6,0%
Até 1 ano	3	6,0%
1 a 2 anos	5	10,0%
3 a 5 anos	7	14,0%
6 a 10 anos	15	30,0%
11 a 15 anos	11	22,0%
Mais de 15 anos	6	12,0%
Total	300	100%

Fonte: resultados da pesquisa.

Analisando a Tabela 3, constata-se que os pesquisados participam das atividades de capacitação mais específica para exercer a liderança. Um percentual de 46% receberam de um a dois capacitações, 16% de três a cinco capacitações, 16% mais de 15, 12% de seis a 10 e ainda 8% de 11 a 15. Pode-se salientar que a formação de mobilizadores é uma atividade que vem se desenvolvendo com frequência no Projeto Esperança/ Cooesperança.

Tabela 3 - Participação em capacitação para o exercício da liderança

<b>Capacitação para exercício da liderança</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Não responderam	1	2,0%
De 1 a 2	23	46,0%
De 3 a 5	8	16,0%
De 6 a 10	6	12,0%
De 11 a 15	4	8,0%
Mais de 15	8	16,0%
Total	50	100%

Fonte: resultados da pesquisa.

Constata-se que o principal motivo para a busca da capacitação por parte dos mobilizadores provém do interesse pessoal, com 78%, seguida da exigência da coordenação do projeto, com 22%, e 8% por outros motivos.

O destaque do interesse pessoal reforça a ideia de Blanchard (2007) de que a aprendizagem individual é essencial para a autoliderança na organização, pois dela depende o melhor desempenho.

Referente à Tabela 4, observa-se que os objetivos que os líderes procuram alcançar com as capacitações são: adquirir novos conhecimentos sobre liderança, comunicação verbal e trabalho em equipe (72%); desenvolver atitudes como criatividade, determinação, persistência, comprometimento, comunicação interpessoal, persuasão, negociação (64%); aumentar a eficiência ou aperfeiçoar a maneira de realizar o trabalho (60%); preparar-se para mudanças ou inovações (54%); desenvolver novas habilidades no trato com pessoas difíceis e tomar decisões (42%); assim como relacionar-se melhor (42%); melhorar clima organizacional do grupo (40%); e aperfeiçoar-se em alguma técnica (30%).

Tabela 4 - Objetivo visado com as capacitações

<b>Objetivo das capacitações</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Adquirir novos conhecimentos	36	72,0%
Desenvolver novas habilidades	21	42,0%
Desenvolver atitudes	32	64,0%
Aumentar eficiência/aperfeiçoar modo de realizar o trabalho	30	60,0%
Melhorar clima organizacional do grupo	20	40,0%
Preparar-se para mudanças ou inovações	27	54,0%
Aperfeiçoar-se em alguma técnica	15	30,0%
Relacionar-se melhor	21	42,0%
Outro	3	6,0%
Total	50	

Obs.: A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas.

Fonte: resultados da pesquisa.

Os objetivos da capacitação confirmam a teoria de Peter Senge apud Maxwell (2008) de que o aprendizado é um processo contínuo e a longo prazo, integrando teoria e prática, e se caracteriza como atividade altamente diferencial, sendo essa uma missão do líder.

A formação acontece em diversos lugares e muitos participam em mais de um local, evidenciando-se entre eles o Terminal Dom Ivo Lorscheiter para 86%, seguida da participação em eventos com 38%, nas redes estaduais, nacionais e nas escolas, universidades e institutos de formação com 22% cada e ainda no local de trabalho dos grupos e sede própria com 20%, conforme Tabela 5. Os dados revelam que a formação se faz sempre presente nas atividades do grupo, estando constantemente associando a teoria à prática.

Tabela 5 - Local em que normalmente acontece a formação

<b>Local da formação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
No terminal Dom Ivo Lorscheiter	43	86,0%
Local de trabalho dos grupos e sede própria	10	20,0%
Participação em eventos locais	19	38,0%
Casas de encontros, sindicatos	6	12,0%
Nas redes estaduais e nacionais	11	22,0%
Escolas, universidades e institutos de formação	11	22,0%
Espaços contratados	6	12,0%
Outro	3	6,0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	

Obs.: A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas.

Fonte: resultados da pesquisa.

Reforça as informações da tabela anterior ao demonstrar que 30% participam de uma formação permanente, 20% semanal, 6% quinzenal, 10% mensal, 4% semestral, 12% anual e 18% esporádica.

Percebe-se que são utilizadas várias técnicas para transmitir a formação, salientando-se as reuniões para 78% dos pesquisados, palestras 66%, visitas a feiras 48%, seminários 38%, debates e relatos de experiências 36%, oficinas 34%, práticas e visitas a outros projetos 30%.

Tabela 6 - Meios ou técnicas utilizados para a formação de líder

<b>Meios ou técnicas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Não responderam	1	2,0%
Palestras	33	66,0%
Reuniões	39	78,0%
Debates	18	36,0%
Seminários	19	38,0%
Dinâmicas	13	26,0%
Leituras	13	26,0%
Oficinas	17	34,0%
Vídeos	12	24,0%
Práticas	15	30,0%
Visitas a feiras	24	48,0%
Relatos de experiências	18	36,0%
Visitas a outros projetos	15	30,0%
Outros	3	6,0%
Total	50	

Obs.: A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas.

Fonte: resultados da pesquisa.

Pelos meios mencionados, torna-se evidente a grande participação dos mobilizadores na formação, demonstrando, mais uma vez, que é conduzida de forma prática e apoiada por diversas técnicas.

Na análise da Tabela 7, podem-se encontrar os principais tipos de formação desenvolvida nos mobilizadores do Projeto Esperança/Coesperança. Destacam-se os temas trabalho em equipe (70%), espírito cooperativista (60%), espírito solidário (42%), consciência cidadã e sustentabilidade (38%), visão sócio-política (22%), visão empreendedora e gestão assim como visão econômica (20%), liderança e mobilização (18%) e administração do projeto (16%). Pelos assuntos enfocados, constata-se que existe uma significativa relação com a liderança, podendo-se afirmar com segurança que está acontecendo uma verdadeira formação de mobilizadores.

Tabela 7 - Tipos de formação recebidos para exercer o papel de líder

<b>Tipos de formação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Não responderam	1	2,0%
Administração do projeto	8	16,0%
Liderança, mobilização	9	18,0%
Visão empreendedora e gestão	10	20,0%
Visão econômica	10	20,0%
Visão sociopolítica	11	22,0%
Consciência cidadã e sustentabilidade	19	38,0%
Espírito cooperativista	30	60,0%
Espírito solidário	21	42,0%
Trabalho em equipe (grupos)	35	70,0%
Outro	2	4,0%
Total	50	

Obs.: A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas.

Fonte: resultados da pesquisa.

Na Tabela 8 observam-se as competências que os mobilizadores dizem ter conseguido desenvolver para exercer a liderança: criatividade (64%); solidariedade e valorização humana (respeito, paciência, seriedade, sinceridade, transparência, honestidade, força de vontade, igualdade, responsabilidade) (56%), tomar decisão com mais segurança e determinação (46%); persistência e comprometimento (44%); liderança (ter visão, escutar, olhar, comunicar, ensinar, mobilizar, compreender) (42%); trabalho em equipe (rede e organização) (34%); conhecimento de cooperativismo (legislação, direitos e deveres, cooperação, participação) (32%); conhecimento sobre o projeto (técnicas, práticas, qualificação, políticas públicas, contexto) (30%); melhores relações interpessoais/harmonia e gestão (autonomia e autogestão) (28%); negociação e foco na sustentabilidade (preservação da natureza) (26%); melhor clima organizacional do grupo (24%); melhor comunicação verbal (22%); competitividade (comercialização, fidelização) (14%) e persuasão (6%).

Tabela 8 - Competências desenvolvidas para o exercício da liderança

<b>Competências desenvolvidas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Não responderam	1	2,0%
Criatividade	32	64,0%
Persuasão	3	6,0%
Solidariedade	28	56,0%
Persistência	22	44,0%
Negociação	13	26,0%
Comprometimento	22	44,0%
Melhor comunicação verbal	11	22,0%
Melhores relações interpessoais/harmonia	14	28,0%
Trabalho em equipe	17	34,0%
Gestão	14	28,0%
Competitividade	7	14,0%
Melhor clima organizacional do grupo	12	24,0%
Foco na sustentabilidade	13	26,0%
Tomar decisão com mais segurança e determinação	23	46,0%
Liderança	21	42,0%
Conhecimento de cooperativismo	16	32,0%
Conhecimento sobre o projeto	15	30,0%
Valorização humana	28	56,0%
Outro	1	2,0%
Total	50	

Obs.: A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas.

Fonte: resultados da pesquisa.

Quanto às competências consideradas mais significativas para o líder são<sup>5</sup>: espírito solidário, cooperativo, união (20); criatividade (15); relacionamento, respeito, compreensão, diálogo, troca de experiência (13); persistência, perseverança, ousadia (11); responsabilidade (9); saber ouvir (9); conhecimento, sabedoria, saber ensinar e técnica (8); honestidade, seriedade, confiança, transparência (7); comprometimento (7); liderança (6); administração, organização, autogestão, negociação, facilitador (6); trabalho em equipe (5); valorização humana (5); tomar decisão com determinação (4).

Quando questionados sobre as competências que ainda precisam ser desenvolvidas para melhor exercer a liderança, as mais destacadas foram<sup>6</sup>: comunicação verbal (11); administração, conhecimento e continuidade do projeto (novo modelo solidário) (9); liderança, visão empreendedora, em rede (8); melhorar relacionamento interpessoal,

5 Constando também em parênteses o número de respostas.

6 Sendo indicado em parênteses o número de respostas dadas.

convívio, paciência (8); conhecimento do cooperativismo (legislação), visão sociopolítica, consciência ecológica (7); tomar decisão com segurança, determinação, persistência (6); melhorar a organização dos grupos e trabalho em equipe (4); relacionar teoria e prática, técnicas (2).

A Tabela 9 mostra uma expressiva aprovação da capacitação desenvolvida pelos mobilizadores do Projeto Esperança/Cooesperança para os líderes dos projetos ou grupos, tendo 66% considerado satisfatória e 20% totalmente satisfatória.

Tabela 9 - Como percebeu a capacitação desenvolvida pelos mobilizadores

<b>Percepção da capacitação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Não responderam	5	10,0%
Totalmente satisfatória	10	20,0%
Satisfatória	33	66,0%
Indiferente	2	4,0%
Insatisfatória	0	0,0%
Totalmente insatisfatória	0	0,0%
Total	300	100%

Fonte: resultados da pesquisa.

Da mesma forma, a Tabela 10 evidencia que 46% julgam que a capacitação causou boas influências no comportamento dos líderes, 24% consideram-nas muito boas, 12% ótimas e 6% ponderam como regulares as modificações para o exercício da liderança.

Tabela 10 - Modificações da capacitação em seu comportamento como líder

<b>Avaliação das modificações</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Não responderam	6	12,0%
Ótimas	6	12,0%
Muito boas	12	24,0%
Boas	23	46,0%
Regulares	3	6,0%
Ruins	0	0,0%
Total	300	100%

Fonte: resultados da pesquisa.

As formas como as lideranças aproveitam a formação oferecida pelo Projeto Esperança/Cooesperança são<sup>7</sup>: integração da equipe, relacionamento, melhor clima, espírito solidário, benefício do grupo, colocando à disposição do grupo material e dinâmicas, trocando ideias (12); desenvolvendo o trabalho, fazendo coisas novas, melhorando a qualidade dos produtos, inovando (11); buscando e adquirindo experiência, desenvolvendo capacidades

7 Com a indicação das quantidades de respostas entre parêntese.

(7); contribuindo com os mobilizadores do projeto, passando conhecimento aos colegas (7); melhorando o conhecimento, vendo o que pode ser feito (6); melhor a convivência com as pessoas tidas como fornecedores e clientes (6); administrando o projeto, autogestão, melhorando a liderança (5).

As sugestões apresentadas pelos líderes foram poucas, sendo as principais: mais encontros sobre liderança; oferecer cursos específicos para cada segmento; oferecer assistência nas bases de produção; prestar mais esclarecimento sobre os direitos dos associados; buscar maior participação de todos e unidade; mais divulgar mais os trabalhos dos grupos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no estudo realizado, constatou-se, quanto às características dos pesquisados, que foi proporcional o percentual em relação ao gênero, a formação está bem distribuída nos diversos níveis de qualificação e a faixa etária, com tendência acima de 40 anos. Já em relação ao tempo de participação no Projeto, constata-se entre seis a 15 anos, tendo a concentração das atividades no artesanato, confeitaria e hortifrutigranjeiros.

Os mobilizadores estão há mais de seis anos liderando, em geral pequenos grupos, demonstrando interesse pessoal em participar com significativa frequência da capacitação para exercer a liderança. Manifestam como objetivos principais para a busca do aperfeiçoamento: adquirir novos conhecimentos; desenvolver atitudes; aumentar a eficiência, aperfeiçoar o modo de realizar o trabalho; preparar-se para mudanças ou inovações; desenvolver novas habilidades e relacionar-se melhor. Os tipos de formação que mais se destacaram foram o trabalho em equipe, espírito cooperativista e solidário.

Entre os meios mais utilizados para a formação de líderes foram mencionados reuniões, palestras, visitas a feiras, seminários e relatos de experiências, o que evidencia a união da teoria com a prática. E entre as principais competências que os mobilizadores conseguiram desenvolver estão: a criatividade, solidariedade e valorização humana, tomar decisão com mais segurança e determinação, persistência e comprometimento, liderança, trabalho em equipe, conhecimento de cooperativismo, conhecimento sobre o projeto, entre outros.

No que se refere às qualidades e habilidades mais relevantes dos líderes destacam-se o espírito solidário, cooperativo, união, criatividade, relacionamento, respeito, compreensão, diálogo, troca de experiência, persistência, perseverança, ousadia, responsabilidade, saber ouvir, conhecimento, sabedoria, saber ensinar e técnica, honestidade, seriedade, confiança, transparência, comprometimento, liderança, administração, organização e autogestão. Com isso percebe-se que há uma coerência das competências consideradas significativas em relação às que foram desenvolvidas.

Concluiu-se que os líderes percebem a capacitação desenvolvida pelos mobilizadores do Projeto Esperança/Cooesperança de maneira bastante positiva, de satisfatória para totalmente satisfatória. Eles justificam essa avaliação afirmando que ocasionam boas influências no seu comportamento. Entre as competências que necessitam de maior desenvolvimento ou melhorias manifestadas pelos mobilizadores foram destacadas: comunicação verbal, administração, conhecimento e continuidade do projeto, liderança,

visão empreendedora, em rede, melhorar relacionamento interpessoal, convívio, paciência, conhecimento do cooperativismo, visão sociopolítica, consciência ecológica, tomar decisão com segurança, determinação, persistência, melhorar a organização dos grupos e trabalho em equipe.

A fim de dar continuidade a este estudo, possibilitando pesquisas futuras, sugere-se avaliar o desempenho das equipes com quem atuam esses líderes, bem como a sua influência nos projetos sob sua responsabilidade. Tendo em vista que a liderança se aplica em qualquer tipo de organização, o presente estudo pode ser desenvolvido também no âmbito empresarial.

## REFERÊNCIAS

- ADAIR, J. **O líder inspirador**: como motivar, encorajar e alcançar o sucesso. São Paulo: Futura, 2006.
- ALLEGRI, E.; ROSA, C. **Boas ideias em economia solidária**. Fortaleza: ADITAL/BNB, 2010.
- BALBINOT, E. L. **O modelo de gestão de um empreendimento de Economia Solidária**: o Projeto Esperança/Cooperança. Santa Maria: Pallotti, 2012.
- BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CHARAN, R. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DIEHL, A. A.; TATIM; D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson, 2004.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FONSECA, A. M. de O.; PORTO, J. B.; BARROSO, A. C. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, Edição Especial, São Paulo, maio/jun., p. 122-149, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v13n3/07.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2011.
- HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, J. F. de; MARINHO, R; M. (Orgs.). **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, N. F. dos, WOIDA, L. M. O estilo de liderança como um delimitador do clima organizacional. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2012, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa, 2012. CD-ROM.

SARRIA ICAZA, A. M.; FREITAS, M. R. (Org.). **O projeto esperança/cooesperança e a construção da economia solidária no Brasil**: relato de uma experiência. Porto Alegre: Cáritas Brasileira, 2006.

SILVA, A. dos S. da; SILVA, V. dos S. da. Liderança transformacional e o desenvolvimento de equipes de alta performance: uma análise do filme “Coach Carter: Treino para a Vida”. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2012, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa, 2012. CD-ROM.

SINGER, P. **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

SOBRAL, F. J. B. de A.; GIMBA, R. de F. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, Edição Especial, São Paulo, maio/jun. 2012, p. 96-121. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v13n3/06.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2011.

SOUZA, M. T. S. de; PEREIRA, R. da S.; MAFFEI, P. A. de J. Ética e liderança: sua influência na cultura organizacional da empresa. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 89-100, 2004. Disponível em: <<http://www.revistarai.org/rai/article/view/21/16>>. Acesso em: 18 jun. 2011.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social cooperativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.