

TRABALHO EM EQUIPE: UM ESTUDO COM COORDENADORES E LÍDERES DO PROJETO ESPERANÇA/ COOESPERANÇA DE SANTA MARIA-RS, 2012

Lisandra Taschetto Murini¹, Elio Sergio Denardin²

RESUMO: Este estudo tem como objetivo analisar o trabalho em equipe do ponto de vista da Coordenação e dos Líderes do Projeto Esperança/Cooesperança. Concluiu-se que, nos Estágios de evolução em que se encontram, evidenciam que os Projetos estão bem inseridos na filosofia e na prática da Economia Solidária. E, em relação às competências, capacidades e habilidades mais desenvolvidas são trabalho em equipe, criatividade, ética, organização e planejamento, comunicação, relacionamento interpessoal.

PALAVRAS-CHAVE: Economia solidária. Mobilizadores. Trabalho em equipe. Liderança.

TEAMWORK: A STUDY WITH COORDINATORS AND LEADERS OF PROJETO ESPERANÇA/ COOESPERANÇA OF SANTA MARIA-RS, 2012

ABSTRACT: This study aims to analyse teamwork from the standpoint of the Coordinators and the Leaders of Projeto Esperança/Cooesperança. The resulting conclusions reveal that the current stage shows the projects are well embedded in the philosophy and practise of the Solidarity Economy. As for the main capacities, the most developed were teamwork, creativity, ethics, organising and planning, communication and interpersonal relationships.

KEYWORDS: Solidarity Economy. Organisers. Teamwork. Leadership.

1 INTRODUÇÃO

Em ambientes estruturados sob a forma de Cooperativas e Associações, a organização do trabalho tem sido “a característica dominante da sociedade contemporânea desde que a revolução Industrial com suas máquinas e a produção em massa concentrou grandes contingentes de trabalhadores” (LUCENA, 2007, p. 51). Essa evolução foi incrementada

1 Administradora, Mestre em Engenharia de Produção. Professora do Centro Universitário Franciscano – UNIFRA. Santa Maria (RS). E-mail: lisandra@unifra.br

2 Administrador, Mestre em Filosofia. Professor do Centro Universitário Franciscano – UNIFRA. Santa Maria (RS). E-mail: eliodenardin@hotmail.com

pelos impactos da tecnologia, desenvolvendo e dimensionando a visão especial e clara com relação ao papel do líder e o trabalho em equipe, na estruturação do trabalho.

Uma nova tendência mundial vem surgindo nos últimos tempos, caracterizada como uma crescente resistência ao neoliberalismo. Entre as manifestações públicas contra a globalização está o Fórum Social Mundial que conseguiu fomentar a discussão de propostas alternativas à globalização neoliberal (LESBAUPIN, 2007).

Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (2010), o movimento de Economia Solidária surgiu buscando transformar a realidade gerada pelo Capitalismo de exploração do consumidor, de exclusão e degradação do meio ambiente para criar uma lógica de mercado mais voltada ao ser humano, à preservação e à sustentabilidade. Com base no contexto, apresentou-se o problema da pesquisa: como é desenvolvido o trabalho em equipe do ponto de vista da Coordenação e dos líderes do Projeto Esperança/Coesperança?

Objetivo geral da pesquisa é analisar o trabalho em equipe do ponto de vista da Coordenação e dos líderes do Projeto Esperança/Coesperança. Para atingir o objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: averiguar as responsabilidades básicas dos líderes; identificar os estágios predominantes no desenvolvimento das equipes por parte dos Coordenadores e líderes do Projeto Esperança/Coesperança; conhecer as competências, capacidades e habilidades que os líderes consideram mais desenvolvidas para o trabalho em equipe; salientar os fatores positivos e negativos para o desempenho da equipe; sugerir oportunidades de melhorias para suprir as necessidades da equipe.

A preocupação com a preparação das equipes de empreendedores está muito presente nos movimentos de Economia Solidária. A formação evidenciou-se como um eixo de debates na IV Plenária Nacional de Economia Solidária (2008, p. 8), elencando entre seus temas principais “1) Realizar ações de formação junto aos/as trabalhadores/as da Economia Solidária; 2) Articular e fomentar a Rede de Formadores em Economia Solidária [...]”.

Justifica-se o estudo do tema sobre o desempenho das equipes, porque, basicamente, o Projeto Esperança/Coesperança funciona baseado em equipes urbanas e rurais, voltadas para os desafios da realidade atual. Congrega e articula os grupos organizados e viabiliza a comercialização direta dos produtos cultivados pelos empreendimentos solidários que fortalecem um novo modelo de cooperativismo na proposta alternativa, solidária, transformadora e no desenvolvimento sustentável, propondo “a transformação pela solidariedade”. O eixo central de atuação do Projeto está nos pequenos empreendimentos econômicos solidários, com uma proposta diferenciada de produção pelos associados, com sua comercialização direta (DIOCESE DE SANTA MARIA, S/D.).

Souza (2010, p. 24), referindo-se ao contexto do país, afirma que “vivemos um apagão de lideranças que precisa ser superado”. Da mesma forma Charan (2008) constata uma situação de crise nas lideranças organizacionais. Com isso, evidencia-se a necessidade de estudar as equipes com suas lideranças, tendo em vista que o desempenho dos seus participantes depende muito das características e do estilo dos líderes. Em muitas equipes 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 tecnologias sociais objetivando-se a transformação social.

Na Economia Solidária, mesmo com a vantagem do trabalho autogestionário, ainda está tudo sendo estruturado. Mesmo assim, ela tem sido a saída para os trabalhadores enfrentarem a crise econômica. Por isso, pretende-se oferecer com esta pesquisa uma parcela de contribuição para o desenvolvimento das equipes dos projetos: o Projeto Esperança/ Cooesperança - Cooperativa Mista dos Pequenos Produtores Rurais e Urbanos Vinculados ao Projeto Esperança.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os estudos sobre o tema, já realizados por outros autores, isto é, procura-se uma base teórica sobre o conhecimento do que já existe sobre o assunto.

2.1 Projeto Esperança/Coesperança

O Projeto Esperança, com 25 anos de caminhada, surgiu do estudo do Livro “A POBREZA RIQUEZA DOS POVOS” do autor Africano Albert Tévoédjéré, cujos estudos e seminários iniciaram em 1982, e no 3º Congresso da Cáritas-RS, em 1984. Na oportunidade, Dom José Ivo Lorscheiter, Bispo Diocesano de Santa Maria, desafiava a Cáritas-RS a criar e desenvolver os Projetos Alternativos Comunitários (PACs), como um novo jeito de construir o Desenvolvimento Solidário e Sustentável visando a encontrar soluções para os grandes problemas sociais, entre eles o desemprego, o êxodo rural, a fome, a miséria e a exclusão social. Foi oficializado o Projeto Esperança em 15 de agosto de 1987, com a função de congregar os pequenos projetos econômicos comunitários em um grande projeto, assumindo o processo de fomento e assessoria, ajudando o desenvolvimento dos grupos. Trata-se de uma experiência pioneira, instigante e bem sucedida (SARRIA ICAZA; FREITAS, 2006).

A COOESPERANÇA - Cooperativa Mista dos Pequenos Produtores Rurais e Urbanos Vinculados ao PROJETO ESPERANÇA, é uma Central que, juntamente com o PROJETO ESPERANÇA, congrega e articula os grupos organizados e viabiliza a Comercialização Direta dos produtos produzidos pelos Empreendimentos Solidários do Campo e da Cidade e que se fortalecem juntos, com todos os grupos um Novo Modelo de Cooperativismo na proposta Alternativa, Solidária, Transformadora e Autogestionária e no Desenvolvimento Sustentável, na certeza de que “UM OUTRO COOPERATIVISMO É POSSÍVEL”.

Durante estes anos, o PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA realizou inúmeras reuniões, encontros e cursos de Formação, Debates, Assembleias, Articulações com os Trabalhadores/as do Campo e da Cidade, em parceria com Organizações Governamentais e Não Governamentais do Brasil e de outros Países da América Latina. Motivou a organização de muitos grupos, iniciativas desta natureza e centenas de Feiras inspiradas na Feira de Santa Maria em outros Estados e Países que é uma Experiência

Ensinante e Aprendiz. São atividades que, cada vez mais, fortalecem a Rede de Economia Solidária no Brasil, na América Latina e em outros Continentes.

O PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA é uma experiência consolidada e faz parte do trabalho do BANCO DA ESPERANÇA da DIOCESE DE SANTA MARIA e da CÁRITAS-RS. Conta com um grande número de parceiros, entre os quais a parceira histórica de 24 anos que é a MISEREOR - Alemanha, CÁRITAS BRASILEIRA/RS, PREFEITURA MUNICIPAL de Santa Maria, Instituto Genaro Krebs (IGK), UFSM, UNIFRA, EMATER, SAEMA, Comissão Pastoral da Terra (CPT), Governo Federal, Secretaria Nacional Economia Solidária (SENAES), Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), Caixa Econômica Federal, PETROBRÁS, SEBRAE, PALLOTTI, Veículos de Comunicação, Instituto Marista Solidariedade (IMS) e muitos outros parceiros, consumidores/as e apoiadores deste importante trabalho de Economia Solidária (PROJETO ESPERANÇA / COOSPERANÇA, 2011).

Esse Projeto “[...] utilizando tecnologias adequadas, aliadas a princípios associativistas de organização popular e com a mística religiosa, buscam caminho pacífico para as mudanças, cujo objetivo sempre será o bem-estar do ser humano” (FERNANDES, 2011, p. 56-57). O autor comenta mais adiante que o projeto pretende fortalecer o princípio do cooperativismo obtendo níveis de produtividade compatíveis com a economia do sistema capitalista, buscando o desenvolvimento social.

2.2 Economia Solidária

O movimento de Economia Solidária vem crescendo nos últimos anos no país. Como assevera Lesbaupin (2007, p. 41)

[...] é preciso, absolutamente, mudar o modelo e construir uma organização social alternativa, uma política econômica alternativa – que permita às pessoas viverem bem sua vida e com perspectivas de melhora. Isto é possível, existem alternativas, várias alternativas (2007, p. 41).

Para o Ministério do Trabalho e Emprego, a

Economia Solidária é um jeito diferente de produzir, vender, comprar e trocar o que é preciso para viver. Sem explorar os outros, sem querer levar vantagem, sem destruir o ambiente. Cooperando, fortalecendo o grupo, cada um pensando no bem de todos e no próprio bem (2010, p. 1).

Diante dos efeitos de uma economia, que perdura até os dias atuais, o mesmo órgão explicita os propósitos de uma nova economia.

A dinâmica do Capitalismo forçou o homem a comercializar seus produtos explorando o consumidor, prejudicando o meio ambiente e excluindo os menos favorecidos. Transformando a realidade e criando uma nova lógica mercantilista mais preocupada com o ser humano, com a preservação e a sustentabilidade, surgiu a economia solidária (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2010).

Para Vieira (2010), os princípios da economia solidária são a solidariedade e a igualdade, sendo imprescindível o conhecimento desses fundamentos para exercê-la. Esses princípios influenciam no estilo de vida, desenvolvimento e ideais dos participantes, na transparência para repartir os ganhos, na educação dos envolvidos, evitando a existência de hierarquia, favorecendo o bom funcionamento e aquisição da sustentabilidade. Allegri e Rosa (2010), com base em especialistas, acrescentam outros princípios tais como: cooperação, autonomia e autogestão, os quais propõem a redução das desigualdades e maior atenção ao meio ambiente.

As características da Economia Solidária apresentadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (2010) estão sintetizadas a seguir:

- a) **Cooperação:** existem interesses e objetivos comuns, união dos esforços e capacidades, a propriedade coletiva de bens, a partilha dos resultados e a responsabilidade solidária;
- b) **Autogestão:** os participantes praticam a autogestão dos processos de trabalho, das definições estratégicas dos empreendimentos, da direção e coordenação das ações;
- c) **Dimensão econômica:** envolve o conjunto de elementos de viabilidade econômica ao lado dos aspectos culturais, ambientais e sociais;
- d) **Solidariedade:** na justa distribuição dos resultados; nas oportunidades que levam ao desenvolvimento de capacidades e da melhoria das condições de vida dos participantes; no compromisso com um meio ambiente saudável; nas relações com a comunidade local; na participação nos processos de desenvolvimento sustentável de base territorial, regional e nacional; nas relações com os outros movimentos sociais e populares; na preocupação com o bem-estar do trabalhadores e consumidores; e no respeito aos direitos dos trabalhadores.

A IV Plenária Nacional de Economia Solidária (2008, p. 55) apresentou o que o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) reconhece por empreendimentos de economia solidária as organizações que seguem, entre outros, os seguintes critérios:

São coletivas (singulares e complexas), tais como: associações, cooperativas, empresas autogestionárias, clubes de trocas, redes, grupos produtivos informais e bancos comunitários. Seus participantes ou sócias/os são trabalhadoras/es dos meios urbano e/ou rural que exercem coletivamente a gestão das atividades, assim como a alocação dos resultados [...]. São organizações que respeitam critérios ambientais nas suas atividades econômicas, buscando a priorização da conservação ambiental e o desenvolvimento humano.

Revisando vários empreendimentos, que constam na obra organizada por Allegri e Rosa (2010) constatou-se a utilização de diversas técnicas para a formação como reuniões, cursos, palestras, capacitação humana e tecnológica, sites, participação de oficinas, apresentações artísticas e culturais, troca de saberes e experiências.

2.3 Liderança

O estudo da liderança tem mais de um século e ocorre em uma variedade de ambientes e formas. A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja

nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da natureza humana, para conduzir os indivíduos, ou seja, liderar (CHIAVENATO, 2003).

Liderança “não é apenas um atributo de uma pessoa ou de um grupo, mas um processo social complexo. Nesse processo, as motivações dos liderados representam o principal elemento” (MAXIMIANO, 2009, p. 215).

Kinicki e Kreitner (2006, p. 347) definem liderança como “um processo de influência social em que o líder busca a participação voluntária dos subordinados num esforço de atingir os objetivos organizacionais. Esta definição implica que a liderança envolve mais do que usar o poder e exercer a autoridade e é exibida em níveis diferentes”.

Os líderes são responsáveis em organizar e definir o que os membros do grupo deverão fazer. Segundo Lacombe (2005, p. 201) “etimologicamente, *liderar* significa conduzir. Líder é o que conduz o grupo”, isto é, a liderança é originária das qualidades pessoais do líder.

Os autores Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005, p. 505) definem liderança “como um processo de influência dirigido para modelar o comportamento de outras pessoas. Várias táticas podem ser usadas quando se tenta influenciar outras pessoas”.

Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005) salientam que administração e liderança são similares em alguns aspectos, mas em outros são diferentes. “Os gerentes enfatizam o planejamento e a fixação do orçamento, enquanto os líderes tendem a concentrar-se mais na direção” (p. 505).

Conforme Bateman e Snell (2007) os líderes mantêm as pessoas focadas em orientar a organização rumo a um futuro ideal, surpreendendo e motivando a quaisquer obstáculo encontrado no caminho. O líder motiva a inovação e a realização de metas a longo prazo.

Mandelli (2001) apud Lacombe (2005) salienta que as características do líder são: inovação, originalidade, desenvolvimento, prioriza pessoas, inspira confiança, a perspectiva do futuro, o *quê* e *por quê*, com os olhos no horizonte, inventa, desafia e busca alternativas para ele, é seu próprio comandante, e faz a coisa certa.

Robbins e Decenzo (2004) apresentam seis particularidades dos líderes: *Impulso* – exigem muita energia, persistência, iniciativa, ambição, e alto empenho. *Desejo de liderar* – forte desejo de influenciar, apresentam disposição para assumir responsabilidades. *Honestidade e integridade* – constroem relacionamentos de confiança, sendo verdadeiros e coerentes entre palavra e ação. *Autoconfiança*: os líderes são procurados pelos subordinados quando sentem insegurança, com relação à integridade dos objetivos e das decisões. *Inteligência*: os líderes precisam ser inteligentes para agrupar, sintetizar e interpretar informações, resolver problemas e tomar as decisões corretas. *Conhecimentos relacionados ao cargo*: líderes eficazes têm alto grau de conhecimento com relação aos assuntos da empresa, do setor.

Conforme Lacombe (2005, p. 205-206) há quatro responsabilidades básicas dos líderes:

1. O líder deve ter desenvolvido uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável da organização: “Um líder bem sucedido é o que vê um outro quadro ainda não atualizado, que vê hoje coisas que ainda não estão lá, mas estarão no futuro”. Os bons líderes criam, articulam e vivem a visão, e conduzem a articulação

- da mesma. São abertos e “circulam pela organização para alcançar diretamente as pessoas”.
2. O líder deve comunicar a nova visão: O bom líder deve saber comunicar. “Um líder está, constantemente, comunicando-se com todos e partilhando suas informações”.
 3. O líder precisa criar confiança por meio do posicionamento: As pessoas confiam em líderes que mostram energia, coerência, coragem e honestidade.
 4. Líderes são aprendizes perpétuos: “A aprendizagem constante é a fonte de energia que mantém a liderança acesa”. Assim, surgem novas ideias, entendimento e desafios. O líder deve evitar o isolamento.

Segundo Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005, p. 506), para “satisfazer a uma múltipla clientela, significa que o líder deve tentar lidar, simultaneamente, com diversas pessoas e grupos diferentes de uma maneira que venha a ser relativamente aceitável para todos os envolvidos. [...] os diferentes clientes frequentemente desejam coisas conflitantes da organização”.

Para Robbins e Decenzo (2004) existem comportamentos identificáveis de liderança que são três estilos: 1. autocrático: neste o líder busca centralizar a autoridade, determina os métodos de trabalho; 2. democrático: busca envolver os funcionários na tomada de decisão, incentiva na participação em decidir os métodos de trabalho e objetivos e delega autoridade, e 3. *laissez-faire*: “geralmente se dá aos funcionários total liberdade para que tomem as decisões e complementem seus trabalhos de maneira que acharem correto”, (p. 229). O líder pode, simplesmente, proporcionar materiais necessários e responder as perguntas.

De acordo com Robbins (2009, p. 167) a liderança não está isenta de critérios de valor. Antes de julgar a eficácia de um líder, deve-se avaliar o conteúdo moral de seus objetivos, bem como dos meios que ele utiliza para atingi-los.

Chiavenato (2003) apresenta três teorias sobre liderança, teorias e traços de personalidade; teorias sobre estilos de liderança e teorias situacionais sobre liderança.

As teorias e traços de personalidade são subdivididas em traços físicos: energia, altura e aparência física. Traços intelectuais: egocentrismo, pulsão de morte. Traços sociais: habilidade de liderança, em grupo. Traços relacionados com a tarefa: pró-atividade, determinação.

“Um Líder causará um impacto positivo enquanto não desenvolver a competência de trabalhar em equipe, que, em última instância, nada mais é do que a competência de amar!” (OLIVEIRA e MARINHO, 2006, p. 58-59). Amar sua missão, trabalho, sonho e time, se faz o maior segredo de liderança bem sucedida.

2.4 Desenvolvimento de Trabalho em Equipe

Robbins e Decenzo (2004) relatam que, no início dos anos 70, algumas empresas introduziram as equipes, elas se tornaram notícias como: Toyota, General Foods e Volvo. Hoje, a empresa que não usa alguma forma de equipe, é que se torna notícia. “As equipes podem oferecer mais do que o aumento da eficiência e incremento no desempenho da

organização: elas também podem servir como fonte de satisfação no trabalho” (p. 187), as equipes servem para a gerência destacar o envolvimento dos profissionais, elevar o moral e promover a diversidade da força de trabalho.

No entender de Vecchio (2008, p. 243) “equipes são conjuntos de colaboradores indicados para gerenciar relações entre os grupos”. Sua principal finalidade consiste em equacionar problemas gerados pelos conflitos e desenvolver meios para e gerenciá-los.

Conforme Dubrin (2006) equipe é um tipo especial de grupo, em que seus membros possuem habilidades complementares, estando comprometidos com um propósito comum e um conjunto de metas para o desempenho das tarefas, onde o líder compartilha sua função, com os membros que têm responsabilidade individual e mútua.

A aprendizagem em equipe começa pelo “diálogo”, que representa a capacidade dos membros de deixarem de lado as ideias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 496).

Para Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005, p. 507), “as organizações podem ganhar muito, tirando proveito das habilidades que esses grupos diversos possuem, mas, se elas não forem cuidadosas, também poderão alienar esses membros a perder em vez de ganhar com a força de trabalho de características múltiplas em nível internacional”.

De acordo com Robbins (2009, p. 119) equipes “de acordo com as evidências, elas são capazes de superar o desempenho individual quando a tarefa requer habilidades, julgamentos e experiências múltiplos”. O trabalho em equipe gera sinergia positiva por meio do esforço coordenado. O esforço em equipe gera um nível de desempenho maior do que os esforços individuais.

A eficácia das equipes refere-se às variáveis de processo, tais como comprometimento de seus membros com propósito comum, definição de metas específicas, autoconfiança da equipe, modelo mental preciso, um nível administrável de conflitos e redução da folga social (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Uma equipe de trabalho “gera sinergia positiva, por meio de um esforço coordenado. Seus esforços individuais resultam num nível de desempenho que é superior à soma das contribuições individuais” (ROBBINS; DECENZO, 2007, p. 189), isto é, as equipes de trabalho possuem alto desempenho organizacional e características em comum.

Para Bateman e Snell (2007, p. 460) “equipes bem gerenciadas são forças poderosas capazes de produzir todos os resultados desejados”. As equipes podem ser muito eficazes e extremamente elementos construtivos da estrutura organizacional, aumentam a inovação e a mudança, proporcionam benefícios aos seus membros, identificam oportunidades de crescimento e desenvolvimento, *coaching* e *mentoring* e treinamento.

Bateman e Snell (2007, p. 461) salientam que a verdadeira equipe “é formada por pessoas (normalmente em número pequeno) com habilidades complementares, que confiam umas nas outras e estão comprometidas para um propósito comum, com metas de desempenho e com uma abordagem em comum pelos quais se mantêm juntas e são mutuamente responsáveis”.

Conforme Lacombe (2005) os atritos da equipe devem ser trazidos à tona e resolvidos, e não serem escondidos. Numa equipe deve haver confiança entre seus membros, e essa precisa ser cultivada e realimentada. “A união é fortalecida pelo comprometimento com metas comuns, para as quais todos colaboram. Todos dependem de todos” (p. 18), isto é, devem trabalhar para atingir seus propósitos.

De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007) a equipe pode enfrentar complexidades e conflitos por causa da diversidade de seus membros, ou de diferenças de cultura organizacional entre empresas envolvidas. “Nas equipes transnacionais essa diversidade é maior apresenta maiores riscos de fracasso. [...] enquanto nas equipes mais homogêneas têm mais probabilidade de ser simplesmente satisfatória” (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 115). Quando esses conflitos não são gerenciados, podem levar a equipe e entrar em atrito, concessões, terminando em fracasso.

“Uma recente pesquisa feita por Lynda Gratton revela que a maior vantagem potencial da equipe com alto grau de diversidade é a sua capacidade de inovação” (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 115).

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), os integrantes da equipe necessitam diferentes tipos de capacidade: conhecimentos técnicos, habilidades para resolução de problemas e tomada de decisões e saibam ouvir, dar *feedback*, solucionar conflitos e ter habilidade interpessoais.

Robbins, Judge e Sobral (2010) definem os fatores que auxiliam no desempenho da equipe: Recursos adequados: informações em tempo hábil, tecnologia apropriada, pessoal adequado, e incentivo e apoio administrativo. Liderança eficaz: liderança compartilhada, delegando responsabilidade e facilitando a tomada de decisões em conjunto. Clima de confiança: confiança interpessoal entre os membros, facilita a cooperação, reduz o monitoramento e une as pessoas. Sistema de avaliação de desempenho e recompensas: reforça o empenho e o comprometimento da equipe, as avaliações em grupo, participação nos lucros e resultados e incentivos.

Conforme Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 315), “o trabalho realizado por essas equipes oferece liberdade e autonomia, oportunidade para aproveitar diferentes habilidades e talentos, possibilidade de realizar parte de uma tarefa definida e um trabalho que terá substancial impacto para os outros”.

Para Oliveira e Marinho (2006), o desenvolvimento de trabalho em equipe propõe uma sequência de estágios, que ocorrem em diferentes tipos de equipes, descritas a seguir:

1. Estágio do teste e da dependência: devem testar e descobrir os comportamentos interpessoais do grupo ou equipe, buscando perceber que tarefas são realmente necessárias.
2. Estágio do conflito intragrupal: os membros são hostis com o líder e os colegas, expressando a individualidade e reação às normas. No desenvolvimento de uma equipe, o líder tende a desarmar e favorecer a harmonia.
3. Estágio da coesão grupal – aceitação: os membros devem agir de maneira aberta uns com os outros, partilhando experiências, criam-se as normas.

4. Estágio de desempenho por meio do relacionamento: torna-se um instrumento para solução dos problemas, a equipe é completamente estruturada, os papéis individuais tornam-se mais flexíveis e práticos.

Os tipos de equipes segundo Bateman e Snell (2007, p. 462) são:

1. Equipes de trabalho: “produzem ou executam tarefas de produção, montagem, venda ou prestação de serviços”.
2. Equipes de desenvolvimento e projeto: “trabalham em projetos de longo prazo, mas que são dissolvidas quando o trabalho é concluído”.
3. Equipes paralelas: “equipes que funcionam separadamente da estrutura regular de trabalho cuja existência é temporária”.
4. Equipes de gestão: “coordenam e orientam as subunidades sob a jurisdição e integram o trabalho entre as subunidades”.
5. Equipes transnacionais: são “grupos de trabalho compostos por várias nacionalidades cujas atividades envolvem vários países”.
6. Equipes virtuais: “estão fisicamente dispersas, que se comunicam mais por meio eletrônico do que pessoalmente”.

Tipos de equipes, segundo Robbins e Decenzo (2004):

Resolução de problemas: “membros compartilham ideias e oferecem sugestões sobre como melhorar os processos e métodos de trabalho” (p. 191).

Funcional: “estão envolvidas no esforço para melhorar as atividades de trabalho ou para solucionar problemas específicos dentro de uma determinada unidade de funções” (p. 190).

Virtual: as organizações conectam os membros socialmente dispersos, através da tecnologia, para alcançar um objetivo comum. Robbins (2009) confirma que as pessoas usam a tecnologia para agrupar os membros fisicamente dispersos, em busca do objetivo.

Autogerenciada: “é um grupo formal de funcionários que opera sem um gerente e é responsável por um processo ou segmento de trabalho completo, que entrega um produto ou serviço para um cliente externo e interno” (p. 191).

Multifuncional: funcionários de mesmo nível hierárquico e de diferentes áreas de trabalho são reunidos para desempenhar uma tarefa específica.

Conforme Robbins e Decenzo (2004), dificilmente as equipes alcançam a estabilidade, mas para o desenvolvimento destas é necessário um processo dinâmico e contínuo de mudança.

Classificam-se: Estágio I: formação – incertezas sobre os propósitos, estrutura e liderança da equipe. Estágio II: tormenta – é o conflito entre os membros da equipe. Estágio III: normalização – a estrutura da equipe se solidifica e os membros assimilam o comportamento adequado ao trabalho. Estágio IV: desempenho – a estrutura é funcional e aceita pelos membros da equipe. Estágio V: interrupção (encerramento) – a equipe se prepara para dispersão.

Dubrin (2006) define os papéis positivos, dos membros para identificar as contribuições da equipe: colaborador de conhecimento; observador do processo; apoiador de pessoas; desafiador; ouvinte; “porteiro” (possibilita que todos deem suas contribuições), e líder responsável.

3 METODOLOGIA

Quanto à natureza da pesquisa classifica-se como qualitativa e quantitativa. Diehl e Tatim (2004, p. 52) “os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Para os mesmos autores, os estudos qualitativos partem de estudos preexistentes, a teoria parte da análise empírica e em seguida é comparada com a teoria de outros autores. Salientam que a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo uso da quantificação na coleta e tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas. Para Roesch (2007, p. 154) os “delineamentos qualitativos e quantitativos usados em avaliação formativa e de resultados são formas complementares [...] de avaliação”.

Quanto aos objetivos, este estudo caracteriza-se como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, buscando torná-lo mais explícito. Envolvendo “o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado e a análise de exemplos que ‘estimulem a compreensão’” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 54). “Os estudos apresentam-se em forma descritiva, com enfoque na compreensão e na interpretação à luz dos significados dos próprios sujeitos e de outras referências afins da literatura” (p. 52). Já a pesquisa descritiva busca padronizar técnicas de coletas de dados, como questionário e observação sistemática, buscando descrever características de determinada população ou fenômeno.

Quanto aos procedimentos técnicos, este estudo caracteriza-se como um estudo de campo e de caso. Para Vergara (2009, p. 43), pesquisa de campo “é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. Conforme Diehl e Tatim (2004), o estudo de caso consiste em uma abordagem aprofundada e exaustiva de um ou de poucos objetos descrevendo uma instituição social, ou uma comunidade, isto é, dando ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos.

O estudo parte de um embasamento teórico da bibliografia, seguida da pesquisa de campo com os Coordenadores e Representantes das equipes do Projeto Esperança/ Coesperança e uma amostra de 50 representantes das equipes, provenientes de uma população aproximada de 350 líderes dos empreendimentos, escolhidos por amostragem não probabilística por conveniência.

A coleta de dados foi realizada pelos autores e um bolsista através de dois instrumentos, sendo um roteiro de entrevista padronizado com perguntas abertas e fechadas, aplicado aos Coordenadores e aos Representantes das equipes, ou associações por ocasião das feiras e realização de reuniões no **Centro de Referência de Economia Solidária** Dom Ivo Lorscheiter, em 2012. Os dados coletados foram processados no programa *Sphinx Léxica – V5*, para análise e interpretação dos resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa realizada com os Coordenadores e uma amostra dos representantes dos empreendimentos da Economia Solidária, do Projeto Esperança/Cooesperança de Santa Maria-RS.

Com relação ao gênero dos pesquisados, sobressaiu-se o feminino com 62% enquanto que o masculino foi representado por 38%. Quanto à faixa etária, na mostra que respondeu a pesquisa, a maioria (54%) encontra-se na faixa etária de mais de 50 anos, seguida de 41 a 50 anos com 28%, após 31 a 40 anos com 16%, e, finalmente, de 26 a 30 anos com 2%. Observou-se que ninguém possuía menos de 26 anos.

A formação da maioria dos pesquisados situa-se basicamente no ensino médio, tendo 30% concluído o mesmo e 22% incompleto. Identificou-se 16% que não concluíram o ensino fundamental e 6% com fundamental completo. Existe uma percentagem significativa de 18% que possuem ensino superior completo, 6% incompleto e, ainda, 2% com pós-graduação.

O tempo em que participa do Projeto Esperança está assim distribuído: menos de 2 anos com 10%, de 2 a 5 anos 14%, de 6 a 10 anos 32%, de 11 a 15 anos 22%, de 16 a 20 anos 12%, e mais de 20 anos 10%.

Quanto à participação nas atividades do Projeto Esperança/Cooesperança constatou-se que 20% estão relacionados com a Coordenação do Projeto, 64% atuam como Líderes de grupos e 16% pertencem a ambos.

A Tabela 1 apresenta as características do grupo:

Tabela 1 - Características de seu grupo da Economia Solidária

Características de seu grupo	Freq.	%
Artesanato	18	36,0%
Confeitaria/Panificação	14	28,0%
Coordenação geral	6	12,0%
Hortifrutigranjeiros	6	12,0%
Apicultura	5	10,0%
Mercearia	5	10,0%
Bebidas (vinhos e licores)	4	8,0%
Laticínios	2	4,0%
Confecções	2	4,0%
Floricultura	1	2,0%
Alimentação/Lancheria	1	2,0%
Sebo (livros usados)	1	2,0%
Total	50	

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

Fonte: Autores

Os grupos de trabalho constituem-se da seguinte forma: de 2 pessoas 6%, de 3 a 5 pessoas 36%, de 6 a 10 pessoas 32%, 11 a 15 pessoas 10%, 16 a 20 pessoas 4% e 21 a 25 pessoas 4%, e ainda 8% são pessoas que participam de todos os grupos.

O tempo que os líderes exercem a liderança ou mobilização de seus grupos: menos de 2 anos 22%, de 2 a 5 anos 30%, de 6 a 10 anos 22%, de 11 a 15 anos 14%, de 16 a 20 anos 8% e acima de 20 anos 4%.

Na Tabela 2, salientam-se as principais responsabilidades com que se envolvem os mobilizadores, destacando-se em ordem de prioridade criar confiança mostrando energia, coerência, coragem e honestidade com 68%; comunicar a nova visão com todos e partilhar as informações com 52%; ter visão futuro, procurando criar e articular na organização 44%; ser aprendiz buscando novas ideias, entendimento e desafios com 32%.

Tabela 2 - Principais responsabilidades básicas dos mobilizadores

Principais responsabilidades	Freq.	%
Crio confiança mostrando energia, coerência, coragem e honestidade	34	68,0%
Comunico a nova visão com todos e partilho as informações	26	52,0%
Tenho visão de futuro, procuro criar e articular na organização	22	44,0%
Sou aprendiz buscando novas ideias, entendimento e desafios	16	32,0%
Total	50	

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

Fonte: Autores

Os resultados da pesquisa revelam que o mobilizadores assumem as quatro responsabilidades básicas, descritas por Lacombe (2005); entretanto, a que se refere a aprendizes perpétuos foi a menos salientada, demonstrando relativo esforço na busca de novas ideias e desafios, para uma aprendizagem constante.

Na Tabela 3, analisou-se o comportamento dos mobilizadores em relação a sua equipe de trabalho, constatando-se que 70% consideram-se um verdadeiro líder, não dando ordens aos liderados, mas orientando a sua equipe; interferindo o mínimo possível em sua equipe de trabalho, pois cada um deve saber o que fazer com 24%; e 6% entendem que, como líder do grupo, precisa dar ordens diretas a seus membros para que o trabalho seja bem feito. Evidencia-se a predominância do estilo democrático seguida do liberal e, finalmente, poucos adotam um estilo mais autocrático.

Tabela 3 - Comportamento em relação a sua equipe de trabalho

Comportamento em relação à sua equipe	Freq.	%
Se pretende ser um verdadeiro líder, não deve dar ordens aos liderados, mas orientar a sua equipe	35	70,0%
Deve interferir o mínimo possível. Em uma equipe de trabalho cada um deve saber o que fazer	12	24,0%
Como líder do grupo precisa dar ordens diretas a seus membros para que o trabalho seja bem feito	3	6,0%
Total	50	100%

Fonte: Autores

Na Tabela 4 percebe-se que 74% dos mobilizadores passam as atribuições de trabalho para os integrantes do seu grupo através de reuniões, 24% deixam a decisão para a equipe, 22% por meio de conversa individual e igual percentual delega as responsabilidades para o integrante do grupo que está apto.

Tabela 4 - como passa as atribuições para cada integrante da equipe

Como você passa as atribuições	Freq.	%
Reúne a equipe para designar o trabalho	37	74,0%
Deixa para equipe decidir	12	24,0%
Faz conversa individual	11	22,0%
Delega responsabilidades quando o integrante do grupo está apto para desenvolver a atividade	11	22,0%
Total	50	

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

Fonte: Autores

O comportamento dos mobilizadores, com relação à equipe e a forma de ser transmitida as atribuições, apresentadas nas tabelas 3 e 4 são coerentes entre si e definem como estilo democrático de liderança, na classificação identificada por Robbins e Decenzo (2004).

Na Tabela 5 mensura-se a frequência com que o mobilizador realiza o *feedback* de sua equipe de trabalho, verificando-se que 74% sempre e 26%, às vezes, retornam a avaliação aos seus liderados.

Tabela 5 – A frequência com que realiza o *feedback* de sua equipe

Frequência do <i>feedback</i>	Freq.	%
Sempre	37	74,0%
Às vezes	13	26,0%
Nunca	0	0,0%
Total	50	100%

Fonte: Autores

Na Tabela 6 identificam-se as formas pelas quais o mobilizador interage com seus liderados, salienta-se que 72% se ocupam visando ao encorajamento e à motivação dos mesmos, 68% adotam um comportamento ético e com transparência, 62% orientam e acompanham, 56% procuram dar autonomia para que eles exerçam a criatividade, 54% criam um ambiente de trabalho, 42% direcionam a equipe para os objetivos e facilitam a execução das tarefas, respectivamente, e, por fim, 22% ensinam e educam os membros da sua equipe.

Tabela 6 - Formas de interação dos mobilizadores com os membros de sua equipe

Formas interação	Freq.	%
Encoraja e motiva	36	72,0%
Comportamento ético/transparência	34	68,0%
Orienta e acompanha	31	62,0%
Dá autonomia para exercer a criatividade	28	56,0%
Cria um ambiente de trabalho	27	54,0%
Direciona a equipe para os objetivos	21	42,0%
Facilita a execução das tarefas	21	42,0%
Ensina e educa	11	22,0%
Total	50	

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

Fonte: Autores

Os mobilizadores utilizam várias formas de interação com sua equipe, como recomendam Bateman e Snell (2007) em orientar a organização rumo a um futuro ideal, por meio da motivação. Também Dubrin (2006) define como papéis positivos dos mobilizadores de apoiar e desafiar as pessoas e possibilita que todos deem suas contribuições, agindo eticamente.

A Tabela 7 demonstra as competências (capacidades e habilidades) que os mobilizadores consideram mais desenvolvidas no trabalho em equipe sendo destacadas as mais relevantes, trabalho em equipe 72%, criatividade 60%, ética 58%; organização e planejamento 56%, comunicação 50%, relacionamento interpessoal 44% e visão sistêmica 40%, entre outros.

Tabela 7 - Competências consideradas mais desenvolvidas no trabalho em equipe

Competências	Freq.	%
Trabalho em equipe	36	72,0%
Criatividade	30	60,0%
Ética	29	58,0%
Organização e planejamento	28	56,0%
Comunicação	25	50,0%
Relacionamento interpessoal	22	44,0%
Visão sistêmica	20	40,0%
Foco no cliente	16	32,0%
Flexibilidade	14	28,0%
Negociação	14	28,0%
Empreendedorismo	13	26,0%
Liderança	13	26,0%
Cultura da qualidade	12	24,0%
Tomada de decisão	11	22,0%
Foco em resultado	8	16,0%
Outra	3	6,0%
Total	50	

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

Fonte: Autores

Muitas das competências desenvolvidas pelos mobilizadores vem ao encontro das particularidades citadas por Robbins e Decenzo (2004). Assim como, o estilo democrático definido pelos mesmos autores e constatado na pesquisa está adequado ao trabalho em equipe e ao III Estágio de desenvolvimento dos mobilizadores, favorecendo, principalmente, a criatividade.

A partir dos resultados da Tabela 8, observa-se que a maioria (62%) dos mobilizadores identifica o desenvolvimento da sua equipe, com o Estágio III, em que os membros agem de maneira aberta uns com os outros, compartilhando experiências e criando as normas. Referente ao Estágio IV posicionaram-se 20%, no Estágio II 10%, no Estágio I 8%, e , quanto ao Estágio V não houve respostas devido à pesquisa ter sido realizada com os Projetos em atuação.

Tabela 8 – Estágios de desenvolvimento de sua equipe

Indique em que estágio	Freq.	%
Estágio I: você está descobrindo os comportamentos interpessoais da equipe, buscando perceber que tarefas são realmente necessárias	4	8,0%
Estágio II: os membros são hostis com o líder e os colegas, expressam reação às normas. O líder tende a desarmar e favorecer a harmonia	5	10,0%
Estágio III: os membros agem de maneira aberta uns com os outros, compartilhando experiências, criam-se as normas	31	62,0%
Estágio IV: o relacionamento torna-se um instrumento para solução dos problemas, a equipe é completamente estruturada, os papéis individuais tornam-se mais flexíveis e práticos	10	20,0%
Estágio V: interrupção (encerramento), a equipe se prepara para dispersão	0	0%
Total	50	100%

Fonte: Autores

Com os resultados foi possível enquadrar a evolução do trabalho em equipe nos Estágios propostos por Robbins e Decenzo (2004).

Conforme Tabela 9, os valores indicados à realidade da equipe:

Tabela 9 - Afirmações que mais correspondem à realidade da equipe

Realidade da equipe	Freq.	%
Verdadeiro respeito pelos outros	38	76,0%
Preocupação com as pessoas	34	68,0%
Aperfeiçoar as atividades de trabalho oferecendo sugestões sobre como melhorar	32	64,0%
Membros compartilham ideias para solucionar problemas específicos	27	54,0%
Tendência a ver pessoas como pessoas e não como engrenagens da máquina	24	48,0%
Preocupação e apoio com ações de incentivo	18	36,0%
Intenção de obter ganhos a curto prazo	3	6,0%
Indiferença quanto ao efeito de decisões na vida das pessoas	1	2,0%
Total	50	

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

Fonte: Autores

De acordo com a Tabela 10, os fatores referentes aos recursos adequados, a liderança eficaz, o clima de confiança e sistema de avaliação de desempenho e recompensa que auxiliam no desempenho da equipe de modo geral foram avaliados de modo positivo, com percentuais superiores a 80%. Deste modo os fatores negativos tornam-se quase irrelevantes.

Tabela 10 - Fatores positivos e negativos que auxiliam no desempenho da equipe

Fatores	Positivos		Negativos	
	Freq.	%	Freq.	%
Recursos adequados				
informações em tempo hábil	47	94	3	6
tecnologia apropriada	41	82	9	18
peçoal adequado	45	90	5	10
incentivo e apoio administrativo na busca de objetivos comuns	48	96	2	4
Liderança eficaz				
liderança compartilhada	48	96	2	4
delegando responsabilidade	43	86	7	14
facilitando e estimulando a tomada de decisões em conjunto	47	94	3	6
receptivo a sugestões	47	94	3	6
Clima de confiança				
confiança interpessoal entre os membros	47	94	3	6
facilita a cooperação e a inovação	49	98	1	2
reduz o monitoramento	44	88	6	12
une e motiva as pessoas	48	96	2	4
Sistema de avaliação de desempenho e recompensas				
reforça o empenho e o comprometimento da equipe	48	96	2	4
avaliações em grupo	47	94	3	6
participação nos lucros e resultados e incentivos	47	94	3	6

Fonte: Autores

Com base nos resultados um tanto negativos, sugere-se que sejam desenvolvidas estratégias na busca de novas tecnologias e capacitação aos membros. Embora predomine o estilo democrático, em alguns casos existe o autocrático e liberal. Quando os membros são mais comprometidos, sugere-se delegar mais responsabilidades; assim, amenizando o controle sobre a atuação dos membros.

No encerramento da reunião, a maioria dos mobilizadores (72%) elegeu a frase que destaca a qualidade da equipe e a sua motivação para o trabalho, conforme Tabela 11.

Tabela 11- Nas reuniões com a equipe, a frase escolhida para encerrar os trabalhos

Frase de preferência	Freq.	%
“A maior qualidade de uma equipe é a motivação para o trabalho”	36	72,0%
“O importante não é a produtividade, mas a cordialidade entre os cooperados”	12	24,0%
“O que importa na nossa organização é a produtividade e o volume de trabalho realizado”	2	4,0%
Total	50	

Fonte: Autores

Os mobilizadores por meio do desenvolvimento de suas qualidades e dos estilos identificados, de modo geral, contribuem para o desempenho das equipes, estando de acordo com a filosofia do Projeto Esperança/Cooesperança.

5 CONCLUSÃO

O Projeto Esperança/Cooesperança coloca a vida em primeiro lugar, tanto homens como mulheres, através da geração de trabalho e renda, na construção de uma sociedade socialmente justa, economicamente viável, ambientalmente sadia, organizadamente cooperativada e politicamente democrática. Dentre as atividades desenvolvidas pelo grupo prevaleceram o artesanato, a confeitaria/panificação, os hortifrutigranjeiros e a apicultura.

Com relação ao perfil dos mobilizadores pesquisados, destacou-se o sexo feminino, onde a maior parte em faixa etária de terceira idade e a metade dos respondentes possuem o ensino médio completo; e, em segundo lugar, com formação em nível superior e pós-graduação. A maioria participa do Projeto há mais de 5 anos, sendo representado 20% pela Coordenação do Projeto Esperança/Cooesperança, 64% atuam como Líderes de grupos e 16% pertencem a ambos.

Concluiu-se que entre as principais responsabilidades assumidas pelos mobilizadores, constam, em ordem de prioridade, criar confiança mostrando energia, coerência, coragem e honestidade; comunicar a nova visão e partilhar as informações com a equipe; criar e articular na organização a partir de sua visão holística; buscar novas ideias, entendimento e desafios através da aprendizagem contínua.

Entre aos Estágios apresentados por Robbins e Decenzo (2004) a maioria dos mobilizadores identificou o desenvolvimento da sua equipe, com o Estágio III, em que os membros agem de maneira aberta uns com os outros, partilhando experiências e criando as normas, tendendo para o Estágio IV em que o relacionamento torna-se um instrumento para solução dos problemas, a equipe é completamente estruturada, os papéis individuais tornam-se mais flexíveis e práticos. Os Estágios de evolução em que se encontram evidenciam que os Projetos estão bem inseridos na filosofia e na prática da Economia Solidária.

As conclusões sobre as competências, capacidades e habilidades, que os mobilizadores consideram mais desenvolvidas no trabalho em equipe, salientam-se como mais importantes o trabalho em equipe, a criatividade, a ética, a organização e o planejamento, a comunicação, o relacionamento interpessoal e a visão sistêmica, demonstrando que estão adequadas aos Estágios mencionados, propiciando o avanço dos Projetos através da criatividade.

Praticamente todos os fatores foram considerados positivos (por prioridade): sistema de avaliação de desempenho e recompensa, clima de confiança, liderança eficaz e recursos adequados. Pode-se concluir que as avaliações realizadas, que são constantes, vem contribuindo significativamente para o aperfeiçoamento do trabalho em equipe. Foram mencionados, em pequena proporção, alguns aspectos negativos quanto à tecnologia apropriada, a delegação de responsabilidade e o monitoramento. Como se trata de Projetos de Economia Solidária, ainda iniciantes, com foco na sustentabilidade e agricultura familiar, as tecnologias para seus empreendimentos dependem de recursos financeiros, que demandam médio e longo prazo.

No entanto, sugere-se que os mobilizadores utilizem a delegação de autoridade aos membros mais comprometidos, com isso tornando o trabalho mais participativo e ágil.

REFERÊNCIAS

ALLEGRI, Ermano; ROSA, Conceição. **Boas ideias em economia solidária**. Fortaleza: ADITAL/BNB, 2010.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo**. 7. ed. Trad. norte-americana. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 7. ed. Rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, Cláudia B.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DIOCESE DE SANTA MARIA. **Projeto Esperança/Cooesperança: uma experiência que deu certo**. Santa Maria: s/data.

DRUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2006.

FERNANDES, José Antonio. **Missão esperança: tributo a Dom Ivo Lorscheiter**. Porto Alegre: [s. ed.], 2011.

IV PLENÁRIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Relatório final**. Fórum de Economia Solidária, 2008.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo; MARINHO, Robson. **Liderança: uma questão de competência (Orgs)**. São Paulo: Saraiva, 2006.

KINICKI, Ângelo; KREITNER, Robert. **Comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. ver. e atualiz. São Paulo: Saraiva, 2008.

LESBAUPIN, Ivo. Neoliberalismo, exclusão social e violência. In: HENZ, Celso I. e ROSSATO, Ricardo (Orgs.). **Educação humanizadora na sociedade globalizada**. Santa Maria: Biblos, 2007.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração**: manual compacto para as disciplinas TFGA e introdução a administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Disponível em: <www.mte.gov.br>. Acesso em: 2 out. 2010.

PROJETO ESPERANÇA/ COOESPERANÇA. Santa Maria - RS. Disponível: <<http://www.esperancacooesperanca.org.br>>. Acesso em: 10 set. 2011.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2009.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos da administração**: conceitos essenciais e aplicadas. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SARRIA ICAZA, Ana Medeiros; FREITAS, Marcelo Ribeiro de (Orgs). **O projeto Esperança/Cooesperança e a construção da economia solidária no Brasil**: relato de uma experiência. Porto Alegre: Cáritas Brasileira, 2006.

SOUZA, V. César. Liderança: pós-management. **HSM Management**, São Paulo, Gestion, Ano 14, v.5, n.82, set./out. 2010.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A gestão de pessoas no Brasil**: virtudes e pecados capitais. 2. reimpr. Rio de Janeiro: 2007.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional**: conceitos básicos. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Aline Myrtes de Souza. Economia solidária e sua contribuição para o desenvolvimento social. In: ALLEGRI, Ermano e ROSA, Conceição. **Boas ideias em economia solidária**. Fortaleza: ADITAL/BNB, 2010.