

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE  
*CAMPUS* DE TOLEDO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
DESENVOLVIMENTO REGIONAL E AGRONEGÓCIO – PGDRA  
DOUTORADO

KEILA RAQUEL WENNINGKAMP

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE AÇÕES COLETIVAS: UM ESTUDO  
TEÓRICO E EMPÍRICO EM ORGANIZAÇÕES AGROINDUSTRIAIS DA  
MICRORREGIÃO DE TOLEDO/PR**

TOLEDO – PR

2019

KEILA RAQUEL WENNINGKAMP

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE AÇÕES COLETIVAS: UM ESTUDO  
TEÓRICO E EMPÍRICO EM ORGANIZAÇÕES AGROINDUSTRIAIS DA  
MICRORREGIÃO DE TOLEDO/PR**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio – PGDRA, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, *Campus* de Toledo, como requisito para a obtenção do título de Doutora em Desenvolvimento Regional e Agronegócio.

Orientadora: Profa. Carla Maria Schmidt, Dra.  
Coorientador: Prof. Jandir Ferrera de Lima, Ph. D.

TOLEDO – PR

2019

KEILA RAQUEL WENNINGKAMP

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE AÇÕES COLETIVAS: UM ESTUDO  
TEÓRICO E EMPÍRICO EM ORGANIZAÇÕES AGROINDUSTRIAIS DA  
MICRORREGIÃO DE TOLEDO/PR**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio – PGDRA, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, *Campus* de Toledo, como requisito para a obtenção do título de Doutora em Desenvolvimento Regional e Agronegócio.

Orientadora: Profa. Carla Maria Schmidt, Dra.  
Coorientador: Prof. Jandir Ferrera de Lima, Ph. D.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Carla Maria Schmidt – Orientadora  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

---

Profa. Dra. Erlaine Binotto  
Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)

---

Prof. Dr. Fabio Vizeu Ferreira  
Universidade Positivo (UP)

---

Prof. Dr. Jefferson Andronio Ramundo Staduto  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

---

Profa. Dra. Patrícia Stafusa Sala Battisti  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

Toledo, 17 de dezembro de 2019.

Aos meus pais, Cornélia Maria Marmitt  
Wenningkamp e José Áurio Wenningkamp, que tudo  
me deram ao “nada” poderem me dar.

## AGRADECIMENTOS

Penso que esta tese começou bem antes do doutorado...

Não tenho o hábito de observar significados de nomes ou afins, mas lembro que há pouco tempo li que o nome Keila tem origem hebraica e significa “aquela que reúne”, “congregação”, “assembleia” e isso me fez refletir sobre o contexto da coletividade ao longo da minha trajetória. As ações coletivas fazem parte da minha vida desde a infância, quando participava de grupos comunitários, pastorais e observava meus pais agricultores atuando em associações e cooperativas. Mais tarde, essa temática passou a fazer parte também da minha carreira acadêmica, sendo foco de estudos teórico-empíricos, a exemplo da dissertação de mestrado e desta tese de doutorado. Mesmo ciente de que melhorias são necessárias, essas pesquisas têm feito muito sentido para mim no âmbito acadêmico-profissional e pessoal.

Por fazer sentido, e por estar ciente de que não fiz esta tese de doutorado sozinha, quero agradecer a um esforço coletivo. Iniciando pelos meus pais, Cornélia e Áurio, agradeço por tudo me darem ao “nada” poderem me dar. Mãe e pai, ao não possuírem elevado grau de escolaridade e nem suporte financeiro para auxiliarem na minha formação superior, e nunca me esconderem isso, saibam que vocês me conscientizaram de que eu deveria sonhar, mas também ser forte e determinada. O irrisório valor financeiro que recebi ao sair de casa, aos 17 anos, foi exatamente o que eu precisava para entender que eu precisaria fazer as coisas acontecerem. Desde então, é o que tenho tentado da melhor forma possível e diante das possibilidades que me são dadas e que busco criar diariamente... até chegar a esta tese de doutorado. Pelo amor incondicional de vocês, meu muito obrigada!

Meu irmão Rogério e minha cunhada Elenice, deixo aqui minha gratidão pela ajuda de vocês nos meus primeiros passos acadêmicos e profissionais auxiliando-me com moradia, alimentação e apoio. Isso foi fundamental para que eu chegasse até aqui.

Minha irmã Anelise e meu cunhado Egon, agradeço imensamente pelas palavras de motivação, pelo silêncio que compreende e pelos braços que tantas vezes me refugiam. Ademais, obrigada pelas horas dedicadas ao auxílio com a coleta de dados desta pesquisa. Mana, naqueles momentos escuros, você me ajudou ver alguma luz.

Queridos sobrinhos Gabriel, Manoela e Julia, saibam que tantas vezes seus sorrisos, criatividade e imaginação foram fatores que me motivaram a sonhar e realizar. Agradeço por torcerem por mim e peço desculpas pela minha ausência como tia e madrinha. Sempre foi dolorido ouvir da Julinha dizer: “mas ‘dinda’, você nunca pode parar de estudar pra brincar comigo?”. Agora quero passar mais tempo com vocês. Amo-os muito!

Ao meu parceiro Wesley, quem eu menciono nos agradecimentos de trabalhos de conclusão de curso desde a graduação, em 2008, valeu por estar comigo até aqui! Ao longo desses quase 12 anos, temos superado crises psicológicas, emocionais, econômicas, familiares e amorosas, mas também temos conquistado muitas vitórias juntos. Acredito que, por formarmos uma ação coletiva de tamanho pequeno e com interesses muito comuns, temos ambos arcado voluntariamente com o ônus de consecução desses objetivos, de maneira que temos gerado e percebido diversos benefícios (como diria Olson (1999)). Wesley, para mim, essa ação coletiva tem gerado mais ganhos do que perdas e desejo que assim continue.

Professora Carla Maria Schmidt, mais do que uma orientadora de tese (e de dissertação), saiba que você tem me orientado com palavras e exemplos de profissionalismo, desde 2006. Agradeço por compartilhar comigo experiências sobre como viver um processo de doutoramento, como conciliar vida acadêmica, profissional, familiar e pessoal, como superar desafios e também como aceitar limitações. Nos momentos em que eu mais precisei de discernimento, força e apoio você sempre esteve presente. Meus mais sinceros agradecimentos por confiar em mim, por me atender quando não precisaria, por se preocupar com meu trabalho e comigo. Estudar ações coletivas faz ainda mais sentido por ser com você.

Professor Jandir Ferrera de Lima, agradeço sinceramente por aceitar a coorientação deste estudo. Sua contribuição com leitura e sugestões foram tão importantes, quanto as suas palavras de direcionamento, serenidade e novas possibilidades, principalmente quando eu passava por desafios durante a coleta de dados. Seu otimismo e senso de realização me contagiam. Muito obrigada!

Meus agradecimentos aos professores que aceitaram participar da banca examinadora de qualificação e de defesa desta tese: Dra. Erlaine Binotto, Dr. Fabio Vizeu, Dr. Jefferson A. R. Staduto, Dr. Lucir R. Alves e Dra. Patricia S. S. Battisti. Senti-me honrada com a atenção e seriedade com que realizaram a correção e a discussão deste estudo. Suas contribuições certamente marcaram não apenas esta tese, mas especialmente meus trabalhos futuros. Ao professor Vizeu, especial gratidão pela disponibilidade com que me recebeu, cheia de dúvidas, lá na UP. As contribuições

Aos membros da Proorto e da Coofamel, sou muito grata por aceitarem participar desta pesquisa. Mais do que responder um questionário ou uma entrevista, saibam que isso significou a conclusão de uma fase muito importante da minha vida e início de outras.

Agradeço a todos os professores do PGDRA, que muito tem contribuído com ensinamentos e reflexões teórica-empíricas para meu aprendizado profissional-acadêmico e também pessoal. Clarice e Roseli, da secretaria do PGDRA, meu muito obrigada!

Registo minha gratidão aos colegas de trabalho e amigos do Curso de Secretariado Executivo (da Unioeste): Carla Schmidt, Debora Vigorena, Ednilse Willers, Fabiana Veloso, Fernanda Sanches, Ivanete Cielo, Maura Bernardon, Patrícia Battisti, Taiana Grespan, Benedito Calixto, Dari Klein e Márcio Goebel! Guardo com carinho e consideração todas as palavras e ações de apoio de cada um. Esses quase oito anos que fiquei com vocês como professora colaboradora foram imprescindíveis para a minha carreira na pesquisa, no ensino e na extensão.

Agradeço de maneira muito especial a Patrícia Battisti e a Fabiana Veloso, que disponibilizaram tempo, atenção e energia (fatores esses já bem escassos atualmente) para me ajudar com parte da coleta de dados e também por compartilharem experiências acadêmico-profissionais. Patrícia, você foi fundamental ao reforçar a minha necessidade de foco, ao me ajudar com tantas atividades paralelas a tese e ao doutorado e ao me dar aquela injeção de ânimo em momentos cruciais. Por trazer mais leveza ao que pesava, sou eternamente grata.

Meu ingresso recente (e diga-se de passagem: uma surpresa para todos) como professora efetiva no Curso de Secretariado Executivo Trilíngue, da Universidade Estadual de Maringá (UEM), trouxe-me mais colegas e amigos a quem quero agradecer. Em especial, sou grata a Aline Cantarotti (coordenadora de curso) e a Alba Krishna Topan Feldman (chefe de departamento) por entenderem os desafios inerentes a conclusão de uma tese de doutorado. Admiro a atitude de vocês por cumprirem com êxito, ética e responsabilidade as suas funções institucionais sem deixar de lado a empatia. Agradeço imensamente também a Célia Regina Lessa Aleixo Devico, Luizete Guimarães Barros, Patricia Nunes de Paula de Jaime, Veronica Braga Birello e Viviane Cristina Poletto Lugli. Suas palavras e atitudes de apoio foram essenciais para eu finalizar esta etapa.

Meus agradecimentos às minhas amigas Zés: Ana, Ju e Silvia, amizade que perdura desde a graduação. Zezada, obrigada pela força que me deram para concluir este processo. Deixo um “foi mal” pelas tantas vezes que nossos encontros (que eram para ser mensais) não aconteceram porque eu estava em atividades do doutorado e também por eu falar ininterruptamente sobre a tese em jantares de sábado à noite. As fotos publicadas não registram isso, né! Agradeço por me ouvirem de coração e mente abertos.

De maneira muito amorosa, quero agradecer às minhas eternas amigas Verlaine e Debora, aquela amizade que a distância e o tempo em nada corroe. Amigas, sei que vocês sempre estiveram aí, orando, torcendo e enviando energias positivas. Muito obrigada por existirem na minha vida!

Gratidão especial também a minha amiga e fisioterapeuta Leticia. Le, obrigada por se preocupar e cuidar da minha saúde durante praticamente todo o período do doutorado. Nunca foi “só fazer pilates”; foram momentos únicos de desabafos físicos e emocionais. Rosa, Nelsi e Cris, minhas companheiras de Pilates, muito obrigada pelos risos e por estarem comigo.

Quero agradecer ainda a quem tem cuidado de mim, física e psicologicamente, desde a época do mestrado, Clarice e Maurício. Posso afirmar com total convicção que ter vocês foi imprescindível para eu chegar até aqui. Minha vida passou a ter mais sentido depois que os conheci. Por toda atenção, carinho e amor humano a mim dispendidos, sou eternamente grata.

Por fim, agradeço ao Papai do Céu, cuja presença eu sinto diariamente, em especial nos momentos em que precisei de força, de saúde e de proteção nessas tantas idas e vindas. Pelo dom da vida e pelas pessoas que fazem parte dela, fica minha gratidão.



WENNINGKAMP, Keila Raquel. **O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE AÇÕES COLETIVAS: UM ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO EM ORGANIZAÇÕES AGROINDUSTRIAIS DA MICRORREGIÃO DE TOLEDO/PR.** 296 f. Tese de doutorado. (Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE) – *Campus* de Toledo, 2019.

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE AÇÕES COLETIVAS: UM ESTUDO  
TEÓRICO E EMPÍRICO EM ORGANIZAÇÕES AGROINDUSTRIAIS DA  
MICRORREGIÃO DE TOLEDO/PR**

**RESUMO**

Esta pesquisa trata do papel da liderança na gestão de ações coletivas. Esse tipo de organização se refere à formas complexas de governança, entre mercado e hierarquia, que emergem como resposta a um conjunto de transações realizadas de maneira coletiva por indivíduos e firmas, a fim de alcançarem objetivos que dificilmente atingiriam de maneira individual. No âmbito agroindustrial, as cooperativas, as associações, os *clusters*, os arranjos produtivos locais e as redes estão entre os formatos de ações coletivas amplamente encontrados. Essas formas organizacionais possuem características peculiares, cuja gestão eficiente se torna um desafio, pois ao contrário da gestão de organizações hierárquicas há necessidade de gerir agentes que são, ao mesmo tempo, autônomos e interdependentes. Nesse sentido, a liderança (sendo um dos elementos da gestão) torna-se essencial para a formação e manutenção das ações coletivas ao longo do tempo, de forma a favorecer a consecução de objetivos individuais e grupais. Todavia, apesar de ser apontada como importante, o papel da liderança na gestão das ações coletivas ainda é pouco explorado. Logo, o objetivo desta pesquisa é compreender o papel da liderança na gestão de ações coletivas a partir da construção de um modelo teórico-metodológico e de um estudo empírico multicasos em organizações agroindustriais da Microrregião de Toledo-PR. Em termos metodológicos, esta pesquisa se refere à um estudo bibliográfico, de campo, multicasos e de caráter descritivo. A coleta de dados empíricos é embasada em documentos, entrevistas e questionários direcionados a líderes e a liderados de uma associação (grupo menor) e de uma cooperativa (grupo maior), cuja análise é feita de maneira descritiva e exploratória. Os principais resultados podem ser apresentados sob duas formas: teóricos e empíricos. A partir da construção teórica, pode-se dizer que o papel da liderança na gestão de ações coletivas é voltado aos relacionamentos, cujo foco principal é influenciar e envolver os membros para colaborarem e cooperarem para a consecução de objetivos coletivos atrelados aos propósitos individuais. Assim, esse papel envolve 14 aspectos reunidos em três conjuntos: relacionamento (Comunicação, Motivação, Mediação, Confiança, Inovação, Apoio, Influência e Empoderamento), controle (Monitoração/avaliação, Incentivos e sanções, Regulação e organização) e planejamento (Alinhamento dos objetivos individuais e coletivos, Identidade Coletiva e Visão/direcionamento). Esses fatores se diferenciam de gestão, visto que essa é mais ampla e contempla, além dos relacionamentos (liderança), aspectos voltados à estrutura e aos processos organizacionais. Ademais, por mais que alguns desses 14 itens possam convergir para funções similares às da liderança em organizações hierárquicas, divergem no sentido de como devem ser desempenhadas, haja vista que são atribuições exercidas em organizações cuja propriedade é de todos (os cooperados e associados, por exemplo). Em

termos de resultados empíricos, pode-se concluir que os membros das duas ações coletivas estudadas concordam sobre os fatores que compõem o papel da liderança. Porém, não percebem plenamente o exercício dessas atribuições na prática, denotando uma lacuna entre o que deve ser papel da liderança e o que de fato está sendo realizado pelos líderes e/ou percebido pelos liderados. Somado a isso, membros do grupo menor (a associação) percebem mais o exercício da liderança do que os do grupo maior (a cooperativa). Além disso, observou-se que líderes e liderados divergem em relação às suas percepções do quanto o papel da liderança está presente em suas ações coletivas, sendo que os líderes do grupo maior percebem mais a prática de suas funções do que os liderados, ocorrendo o contrário no grupo menor. Por fim, sugestões de ações e reflexões são feitas a fim de contribuir para maior efetividade das lideranças na gestão das ações coletivas estudadas.

**Palavras-chave:** Liderança. Gestão. Ações coletivas. Organizações agroindustriais.

WENNINGKAMP, Keila Raquel. **THE ROLE OF LEADERSHIP IN COLLECTIVE ACTION MANAGEMENT: A THEORETICAL AND EMPIRICAL STUDY IN AGROINDUSTRIAL ORGANIZATIONS OF THE TOLEDO/PR MICROREGION.** 296 p. Thesis. (Postgraduate Program in Regional Development and Agribusiness) – State University of Western Parana – *Campus* Toledo, 2019.

**THE ROLE OF LEADERSHIP IN COLLECTIVE ACTION MANAGEMENT: A  
THEORETICAL AND EMPIRICAL STUDY IN AGROINDUSTRIAL  
ORGANIZATIONS OF THE TOLEDO/PR MICROREGION**

**ABSTRACT**

This research covers the role of leadership in collective action management. This type of organization refers to the complex forms of governance between market and hierarchy that emerge as a response to a set of transactions performed collectively by individuals and firms in order to achieve goals that are unlikely to be achieved individually. In the agroindustrial field, cooperatives, associations, clusters, local productive arrangements and networks are examples of the collective actions. These organizational forms have peculiar characteristics, whose efficient management becomes a challenge, because unlike the management of hierarchical organizations, there is a need to manage agents who are both autonomous and interdependent. In this sense, leadership (as one of the elements of management) becomes essential for the formation and maintenance of collective actions over time, in order to favor the achievement of individual and group goals. However, despite being pointed as important, the role of leadership in the management of collective actions is still little explored. Thus, the objective of this research is to understand the role of leadership in the management of collective actions based on the construction of a theoretical-methodological model and an empirical multi-case study in agro-industrial organizations of the Toledo-PR Microregion. In methodological terms, this research is a bibliographic, field and multicase study of the descriptive character. The empirical data is based on documents, interviews and questionnaires directed to leaders and led in both an association (smaller group) and a cooperative (larger group), whose analysis is descriptive and exploratory (descriptive statistics). The main results can be presented in two forms: theoretical and empirical. Regarding the results obtained from the theoretical construction, it can be said that the role of leadership is focused on relationships, whose main focus is to influence and involve members of collective action to collaborate and cooperate in the achievement of collective objectives linked to the individual purposes. Thus, this role involves 14 aspects brought together in three sets: relationship (Communication, Motivation, Mediation, Trust, Innovation, Support, Influence and Empowerment), control (Monitoring/Evaluation, Incentives and Sanctions, Regulation and organization) and planning (Alignment of individual and collective goals, Collective Identity and Vision/direction). These factors are different from management, since this is broader and includes, in addition to relationships (leadership), aspects related to the structure and organizational processes. Furthermore, even though some of these 14 items may converge to functions similar to those of leadership in hierarchical organizations, they differ in the sense of how they should be performed, given that they are attributions exercised in organizations whose property belongs to all (the members and associates, for example). In terms of empirical results, it can be concluded that the members of the two collective actions agree on the factors that make up the leadership role. However, they do not totally see the exercise of these attributions in practice, denoting a gap between what should be a leadership

role and what is actually being performed by leaders and/or perceived by those led. In addition, members of the smaller group (the association) perceive leadership more than the members of the larger group (the cooperative). Besides that, it was observed that leaders differ from their perceptions of how much the role of leadership is present in their collective actions, and leaders of the larger group perceive more the practice of their functions than those led, with contrary in the smaller group. Finally, suggestions for actions and reflections are made in order to contribute to greater effectiveness of leaders in the management of collective actions.

**Keywords:** Leadership. Management. Collective actions. Agroindustrial organizations.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Estrutura da Fundamentação Teórica.....	31
<b>Figura 2</b> – As estruturas híbridas.....	38
<b>Figura 3</b> – Elementos da gestão de ações coletivas.....	65
<b>Figura 4</b> – Gestão e liderança nas ações coletivas: similaridades .....	99
<b>Figura 5</b> – Modelo teórico-metodológico para o papel da liderança na gestão de ações coletivas.....	170
<b>Figura 6</b> – Microrregião de Toledo-PR - 2018.....	172
<b>Figura 7</b> – Modelo teórico-metodológico para o papel da liderança na gestão de ações coletivas.....	182
<b>Figura 8</b> – Taxonomia dos grupos .....	249

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Motivações citadas pelos membros para se associarem à Coofamel e à Proorto .....	202
<b>Gráfico 2</b> – Percepção dos líderes e liderados sobre o papel da liderança nas ações coletivas .....	206
<b>Gráfico 3</b> – Percepção dos líderes e liderados sobre o que já é exercido em suas ações coletivas .....	208
<b>Gráfico 4</b> – Percepção de líderes da Coofamel/Proorto sobre o papel da liderança nas ações coletivas .....	216
<b>Gráfico 5</b> – Percepção de líderes da Coofamel/Proorto sobre o que já é exercido em suas ações coletivas .....	217
<b>Gráfico 6</b> – Percepção dos liderados sobre o papel da liderança nas ações coletivas .....	219
<b>Gráfico 7</b> – Percepção dos liderados sobre o que já é exercido na Coofamel e Proorto .....	220
<b>Gráfico 8</b> – Percepção dos liderados sobre a comunicação .....	223
<b>Gráfico 9</b> – Percepção dos liderados sobre a motivação .....	227
<b>Gráfico 10</b> – Percepção dos liderados sobre a mediação .....	229
<b>Gráfico 11</b> – Percepção dos liderados sobre a confiança .....	231
<b>Gráfico 12</b> – Percepção dos liderados sobre a inovação .....	234
<b>Gráfico 13</b> – Percepção dos liderados sobre o apoio .....	236
<b>Gráfico 14</b> – Percepção dos liderados sobre a influência .....	238
<b>Gráfico 15</b> – Percepção dos liderados sobre o empoderamento .....	240
<b>Gráfico 16</b> – Percepção dos liderados sobre a monitoração/avaliação .....	241
<b>Gráfico 17</b> – Percepção dos liderados sobre os incentivos e sanções .....	244
<b>Gráfico 18</b> – Percepção dos liderados sobre a regulação e organização .....	247
<b>Gráfico 19</b> – Percepção dos liderados sobre o alinhamento dos objetivos individuais e coletivos .....	251
<b>Gráfico 20</b> – Percepção dos liderados sobre a identidade coletiva .....	252
<b>Gráfico 21</b> – Percepção dos liderados sobre a visão e o direcionamento .....	253

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Principais características das diferentes estruturas de governança .....	39
<b>Quadro 2</b> – Mecanismos de suporte à gestão de redes .....	47
<b>Quadro 3</b> – Atributos para a gestão de redes.....	52
<b>Quadro 4</b> – Diferença entre grupos pequenos e grandes .....	60
<b>Quadro 5</b> – Resumo das principais ideias sobre a gestão das ações coletivas .....	62
<b>Quadro 6</b> – Teses e dissertações sobre liderança em ações coletivas – Banco de Teses e Dissertações da Capes .....	70
<b>Quadro 7</b> – Artigos científicos sobre liderança em ações coletivas – Portal de Periódicos da Capes .....	73
<b>Quadro 8</b> – Artigos científicos sobre liderança em ações coletivas – EBSCO .....	84
<b>Quadro 9</b> – Resumo dos aspectos abordados na liderança em ações coletivas.....	93
<b>Quadro 10</b> – Funções da liderança em ações coletivas reunidas em elementos: interação, controle, planejamento e decisório .....	96
<b>Quadro 11</b> – Evolução das definições de liderança apresentada por Yukl (2009).....	102
<b>Quadro 12</b> – Características dos líderes transformacionais e transacionais.....	126
<b>Quadro 13</b> – Principais perguntas e respostas no desenvolvimento da liderança compartilhada .....	136
<b>Quadro 14</b> – Taxonomia hierárquica do comportamento do líder .....	144
<b>Quadro 15</b> – Resumo sobre a liderança organizacional .....	146
<b>Quadro 16</b> – Comparação do papel da liderança na literatura das ações coletivas e das organizações hierárquicas.....	152
<b>Quadro 17</b> – Papel da liderança na gestão das ações coletivas .....	163
<b>Quadro 18</b> – Categorias de análise, coleta e análise de dados .....	180
<b>Quadro 19</b> – Comparação entre Associações e Cooperativas .....	184
<b>Quadro 20</b> – Etapas do processo para obtenção da certificação participativa da Rede Ecovida de Agroecologia.....	193
<b>Quadro 21</b> – Sugestões de ações/reflexões para a Coofamel .....	262
<b>Quadro 22</b> – Sugestões de ações/reflexões para a Proorto.....	266

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Tempo de associação/cooperativa dos membros respondentes da Coofamel e Proorto .....	201
--	-----



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- Aaviopar** – Associação dos Avicultores do Oeste do Paraná
- Abrasel** – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
- ACIAT** – Associação dos Produtores de Leite dos Condomínios de Inseminação Artificial de Toledo
- Agropar** – Cooperativa Agroindustrial do Médio Oeste do Paraná
- AIP – Associações de Interesse Privado
- ALQ – *Authentic Leadership Questionnaire*
- Amop** – Associação dos Municípios do Oeste do Paraná
- Apioste** – Associação de Apicultores do Oeste do Paraná
- APL – Arranjos Produtivos Local
- Apras** – Associação Paranaense de Supermercados
- Aprosoja** – Associação dos Produtores de Soja e Milho do Estado do Paraná
- Asuinoeste** – Associação Regional Suinocultores Oeste
- Ater** – Assistência Técnica e Extensão Rural
- BPF** – Boas Práticas de Produção
- CAE** – Conselho de Alimentação Escolar
- Capa** – Centro de Apoio e Promoção da Agroecologia
- Capes** – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CEPEA** – Centro de Pesquisas Econômicas da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
- CNA** – Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
- CNPJ** – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
- CNPq** – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- Coofamel** – Cooperativa Agrofamiliar Solidária dos Apicultores da Costa Oeste do Paraná
- DAP** – Declaração de Aptidão ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
- EBSCO** – *EBSCO Information Services*
- Ecovida** – Rede de Agroecologia Ecovida
- Emater** – Empresa de Assistência Técnica de Extensão Rural do Paraná
- EUA** – Estados Unidos da América
- FE** – Fundamentos Empíricos
- Fecomércio** – Federações do Comércio

**FGV SB** – Sistema de Bibliotecas da Fundação Getulio Vargas

**Fiep** – Federação da Indústria

**FT** – Fundamentos Teóricos

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**IG** – Indicação Geográfica

**Inpi** – Instituto Nacional de Propriedade Intelectual

**IP** – Indicação de Procedência

**Ipardes** – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social

**LPC** – *Least Preferred Co-worker*

**Mapa** – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

**MLQ** – Questionário de Liderança Multifator

**OCB** – Organização das Cooperativas Brasileiras

**Ocepar** – Organização das Cooperativas do Paraná

**ONG** – Organização Não Governamental

**PAA** – Programa de Aquisição de Alimentos

**Pnae** – Programa Nacional de Alimentação Escolar

**Pronaf** – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

**Proorto** – Associação dos Agricultores Orgânicos e Familiares de Toledo

**Saf** – Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo

**SAGs** – Sistemas Agroindustriais

**Seaf** – Seguro da Agricultura Familiar

**Sebrae** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**Sif** – Serviço de Inspeção Federal

**Sim** – Serviço de Inspeção Municipal

**Spell** – *Scientific Periodicals Electronic Library*

**SPG** – Sistema Participativo de Garantia

**TAT** – *Tematical Aperception Test*

**UFPA** – Unidades Familiares de Produção Agrária

**Unioeste** – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

**VBP** – Valor Bruto da Produção (VBP)

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO AO ESTUDO .....</b>	<b>21</b>
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA PARA A PESQUISA .....	23
1.2	OBJETIVOS DO ESTUDO .....	29
1.3	DEFINIÇÃO DE TERMOS OPERACIONAIS DA PESQUISA .....	29
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>31</b>
2.1	AÇÕES COLETIVAS .....	32
2.1.1	Origem e definição das ações coletivas .....	32
2.1.2	Contextualização das ações coletivas nos sistemas agroindustriais .....	37
2.1.3	Gestão de ações coletivas .....	43
2.2	LIDERANÇA EM AÇÕES COLETIVAS .....	67
2.2.1	Estado da Arte sobre Liderança em Ações Coletivas .....	69
2.3	LIDERANÇA ORGANIZACIONAL .....	99
2.3.1	Abordagens da personalidade .....	105
2.3.2	Abordagens comportamentais .....	109
2.3.3	Abordagens contingenciais .....	112
2.3.4	Abordagens da nova liderança.....	118
2.3.4.1	Liderança transacional e transformacional .....	119
2.3.4.2	Liderança autêntica.....	127
2.3.4.3	Liderança servidora .....	133
2.3.4.4	Liderança compartilhada .....	135
2.3.4.5	Abordagem que diferencia Liderança de Gestão.....	137
2.4	O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE AÇÕES COLETIVAS .....	149
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>168</b>
3.1	MODELO TEÓRICO-METODOLÓGICO .....	169
3.2	PRESSUPOSTOS DA PESQUISA.....	170
3.3	LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA E POPULAÇÃO-ALVO DA PESQUISA ....	171
3.4	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	173
<b>4</b>	<b>A LIDERANÇA NA GESTÃO DE AÇÕES COLETIVAS: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>181</b>
4.1	MODELO TEÓRICO-METODOLÓGICO PARA O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE AÇÕES COLETIVAS .....	181
4.2	CARACTERIZAÇÃO DAS AÇÕES COLETIVAS ESTUDADAS.....	182

4.2.1	A Associação dos Agricultores Orgânicos e Familiares de Toledo (Proorto).....	185
4.2.1.1	A atuação do CAPA e da Rede de Agroecologia Ecovida na Proorto .....	190
4.2.2	A Coofamel Cooperativa Agrofamiliar Solidária.....	194
4.3	O PAPEL DA LIDERANÇA NA COOFAMEL E NA PROORTO .....	199
4.3.1	Informações gerais sobre o perfil dos participantes da pesquisa.....	200
4.3.2	Percepção dos membros da Coofamel e da Proorto sobre o papel da liderança na gestão de ações coletivas .....	204
4.3.2.1	Análise conjunta da percepção de líderes e liderados Coofamel e da Proorto sobre o papel da liderança .....	205
4.3.2.2	Análise da percepção de líderes da Coofamel e da Proorto sobre o papel da liderança.....	212
4.3.2.3	Análise da percepção de liderados sobre o papel da liderança.....	218
4.4	PROPOSTAS DE AÇÕES/REFLEXÕES PARA O PAPEL DA LIDERANÇA NA COOFAMEL E NA PROORTO .....	255
4.4.1	Sugestões para o grupo maior (Coofamel) .....	256
4.4.2	Sugestões para o grupo menor (Proorto) .....	263
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>268</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>274</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>289</b>

## 1 INTRODUÇÃO AO ESTUDO

Esta pesquisa concentra-se na compreensão do papel da liderança na gestão de ações coletivas sendo que, para tanto, envolve uma construção teórica e um estudo empírico em organizações agroindustriais presentes na Microrregião de Toledo – Paraná. Nesta pesquisa, o termo “papel” remete às funções, atribuições e responsabilidades da liderança na gestão das ações coletivas.

Liderança é um assunto relevante, desafiador e complexo. Sua relevância é reflexo dos estudos teóricos e empíricos realizados desde os anos de 1900, que abordam a presença e importância da liderança para o bom desempenho de grupos e movimentos no campo político, social e organizacional. Por sua vez, a complexidade e o desafio da temática estão relacionados às variadas definições e interpretações que a liderança sofreu no decorrer dos anos e também pela dificuldade de delimitá-la e diferenciá-la de gestão e/ou de administração (BURNS, 1978; BASS, 1990; VAN SETERS; FIELD, 1990; ROST; SMITH, 1992; ZALEZNIK, 1992; BERGAMINI, 1994; YUKL, 2009; GOHN, 2011; NORTHOUSE, 2015).

No início dos anos de 1900, a liderança era sinônimo de dominação, sendo que o líder era aquele que controlava, induzia o acatamento de ordens e influía seus interesses sobre os liderados. Nos anos 1930-1940 em diante, o líder passou a ser visto como aquele que possuía determinados traços e características (físicas, de personalidade, entre outros) e que organizava grupos e movimentos a fim de atingir objetivos, a partir de um processo de influência e não mais de dominação. Após 1980, além de um processo de influência, a liderança passou a ser vista sob uma ótica comportamental e de excelência, isto é, a possibilidade de os líderes alterarem seus comportamentos conforme contingências ou situações, sempre em busca da eficácia e eficiência organizacionais (ROST; SMITH, 1992).

A partir de 1990, diversas novas abordagens sobre liderança emergiram. Por um lado, essas novas abordagens fortaleceram o caráter comportamental e de influência da liderança, o relacionamento entre líder e liderado dentro de grupos e a busca por determinados objetivos comuns; por outro lado, novas reflexões surgiram apontando a liderança como um processo de mudança e de transformação, pelo qual os membros do grupo são estimulados a desenvolver novos padrões de ação, novas estratégias e novas crenças. Ademais, é nesse período que se intensificaram os estudos que diferenciam a liderança da gestão (BARKER, 1997; BERGAMINI, 2000; BRYMAN, 2012; NORTHOUSE, 2015).

Nesse sentido, apesar de interpretações distintas ao longo do tempo, o conceito de liderança possui semelhanças (ROST; SMITH, 1992; BERGAMINI, 1994; YUKL, 2009).

Tais similaridades, apontadas por autores como Rost e Smith (1992), Bergamini (1994), Yukl (2009) e Bryman (2012), permitem entender que a liderança é, primeiramente, um fenômeno grupal e uma relação de influência mútua entre líderes e liderados, a fim de atingirem objetivos comuns e organizacionais. Além disso, a liderança é orientada para a mudança e para a transformação, seja da forma de pensar e agir dos membros ou das situações e contextos, sempre em direção a resultados positivos para todos os envolvidos.

A gestão, por sua vez, é frequentemente utilizada como sinônimo de administração por envolver suas quatro funções básicas, inicialmente expostas por Fayol: a) planejar, que é definição de objetivos, atividades e recursos; b) organizar, que se refere à definição de atividades e responsabilidades de cada um; c) dirigir, que envolve a ativação dos recursos pessoais para que os indivíduos realizem as atividades e cumpram os objetivos; d) controlar, que se refere à confirmação de que as atividades estão sendo realizadas e os objetivos estão sendo cumpridos ou, caso contrário, a identificação de como modificar a situação (SCHULTZ, 2016).

Considerando isso, compreender e delimitar as funções da liderança diferenciando-as das atribuições da gestão é sempre um desafio (YUKL; GORDON; TABER, 2002). Porém, uma das formas de se facilitar essa compreensão é pensar que se gerenciam coisas e se lideram pessoas (ZALEZNIK, 1992; BENNIS, 1996). Assim, o gerente ou administrador é aquele que decide sobre estrutura e processos por meio dos quais as organizações funcionam, enquanto que o líder é aquele que orienta e direciona os indivíduos, sendo responsável pelas questões voltadas mais especificamente aos seres humanos e ao relacionamento grupal. Isso envolve persuasão, preocupação com o sentido que as ações e objetivos têm para as pessoas, orientação e direcionamento para os objetivos comuns, inovação, confiança, entusiasmo, comprometimento, entre outros (BERGAMINI, 2000).

A partir disso, entende-se que a **liderança é uma das atribuições da gestão**, de maneira que um gerente/gestor pode também ser um líder. A dificuldade está quando não se considera que ambos os termos são distintos e que ambos são importantes. Nesses casos, as organizações podem provocar conflitos, custos e desgastes ao buscarem, por exemplo, maior engajamento e comprometimento das pessoas investindo apenas em técnicas eficazes de gestão e não de liderança, e vice e versa. Logo, apesar de distintas, gestão e liderança se complementam (BERGAMINI, 2000).

Ocorre que essa diferenciação, bem como a trajetória aqui exposta de estudos sobre liderança tem sido realizada mais no campo das organizações hierárquicas, ou seja, aquelas que possuem proprietário(s) e/ou sócios. Nesses casos, os objetivos organizacionais tendem a

refletir principalmente os interesses desses proprietários, por mais que esses busquem abranger e/ou valorizar os interesses dos indivíduos contratados pela empresa para prestarem seus serviços. Todavia, de que maneira o exercício da liderança tem sido abordado nos estudos teórico-empíricos sobre as **organizações coletivas**, ou seja, aquelas formadas por associados e/ou cooperados?

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA PARA A PESQUISA

As ações coletivas existem ao longo da humanidade, quando indivíduos se organizavam para se defender, buscar alimentos, se aquecer e lutar em favor de ideais. As primeiras ações coletivas derivam de movimentos sociais, especialmente formados a partir de tensões estruturais e descontentamentos da sociedade, mas com o passar do tempo as ações coletivas passaram a se fazer presentes e serem estudadas no âmbito dos grupos de interesses e no cenário organizacional e mercadológico (HARDIN, 1997; GOHN, 2011).

Nesta pesquisa, o enfoque dado às ações coletivas não é o dos movimentos sociais, mas sim o das organizações coletivas cujos indivíduos se unem principalmente para alcançarem objetivos que dificilmente obteriam de maneira individual, como é o caso de associações, cooperativas e redes, por exemplo. Esse é um enfoque mais econômico para a formação dos grupos, visão esta que é abordada por diversos autores, tendo Olson (1965) como um dos precursores.

As ações coletivas surgem com base em objetivos comuns, em que indivíduos planejam de maneira conjunta e coordenada para alcançá-los. Porém, além de objetivos comuns, os membros do grupo precisam perceber que a organização coletiva é uma forma de obterem seus próprios interesses ou então precisam ser coagidos a cooperar, pois do contrário não se sentirão motivados a atuar coletivamente. Nesse sentido, as ações coletivas podem ocorrer entre pessoas, empresas e nações, cuja interação estratégica dos atores é dependente da ação de cada um dos participantes, de forma que os resultados são também dependentes da atuação de todos (OLSON, 1999; SANDLER, 2004).

Conforme Austin (2001), Sauvée (2002), Ménard (2004), Sandler (2004) e Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010), essas ações coletivas têm se tornado cada vez mais presentes como uma forma de os indivíduos e firmas enfrentarem as mais diversas alterações de ordem política, econômica e social e se manterem de maneira sustentável e competitiva no mercado. Assim, essas formas organizacionais têm emergido como estruturas complexas de governança, caracterizadas pela realização de distintas transações de maneira colaborativa e

simultânea, buscando suprir o que outras estruturas de governança, como o mercado e a hierarquia, não conseguem explicar e/ou atender.

Paralelamente ao surgimento e crescimento dessas estruturas organizacionais na sociedade, ações e publicações estão destacando a capacidade de colaboração e da estruturação em torno de ações coletivas como condições basilares para o êxito organizacional. Por exemplo: a Revista Forbes, no final de 2007, reconheceu a importância das redes para a economia contemporânea; o Fórum Econômico Mundial reconheceu a importância da colaboração ao definir como tema central do encontro de 2008 o poder da inovação colaborativa; periódicos científicos internacionais já destinaram edições específicas para abordar a temática, entre eles: o *Organization Studies*, o *Academy of Management Journal* e o *International Management* (POST, 2007; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010). Especificamente no Brasil, a situação é similar. Embora os estudos sobre a cooperação sejam mais recentes, tem-se notado um aumento considerável na quantidade e na qualidade das investigações e das publicações que abordam a temática (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010).

As ações coletivas podem ocorrer sob as mais distintas formas de associativismo, tais como: entidades de representação, de compra e venda, de poupança e crédito, prospecção de vendas nos mercados externos e controle de qualidade (SACHS, 2003). Segundo Ménard (2004), franquias, marcas coletivas, parcerias, cooperativas, alianças, *clusters*, arranjos e sistemas de cadeia de suprimento são formas possíveis de ações coletivas.

Especificamente no contexto agroalimentar, as ações coletivas são frequentemente encontradas sob o formato de cooperativas, sindicatos, associações, redes, *supply chain systems*, *netchains*, *clusters*, arranjos produtivos locais (APLs), marcas coletivas, parcerias, alianças, sistemas de cadeia de suprimento e empreendedorismo coletivo (MÉNARD, 2004; SCHMIDT; SAES, 2008; ZYLBERSZTAJN, 2010; WENNINGKAMP, 2015).

Esses diversos tipos de ações coletivas proporcionam uma ampla gama de benefícios, tanto de cunho econômico, como social, político, cultural e psicológico (OLSON, 1999; BRITO, 2001). Nesse sentido, Ramirez e Berdegú (2003), por exemplo, mencionam como vantagens: a elevação do bem-estar material dos participantes da ação coletiva, a alteração das relações sociais inclusas em uma determinada população e a influência sobre as políticas públicas, a fim de aumentar as possibilidades de desenvolvimento e/ou atenuar ou suplantam os preceitos que envolvem discriminação e exclusão.

Austin (2001), Sachs (2003), Saes (2008), Maeda e Saes (2009) também apontam benefícios, tais como, o crescimento de receita, ganhos de escala e de aglomeração, o



aumento do poder de barganha, a diluição de riscos, redução de conflitos e o maior poder de negociação. Lazzarini et al. (2001) igualmente citam alguns benefícios, como: o aumento da produção e produtividade, a otimização das operações, a redução dos custos de transação, a melhoria da estrutura social, que entusiasma o comportamento e a performance coletivas, o aprendizado individual e/ou coletivo e as externalidades positivas de rede, que são aquelas geradas para o entorno, para a sociedade.

Ocorre que para a obtenção desses e outros ganhos, apenas a união de indivíduos e firmas em torno de uma forma organizacional coletiva, bem como sua vontade de cooperar não são fatores suficientes. É necessário que a mesma possua uma gestão que favoreça a consecução dos objetivos grupais, engajando e tendo a cooperação dos envolvidos (TONIN, 2014). Dessa forma, segundo Olson (1999), Verschoore (2006) e Roth et al. (2012), independentemente do modelo da ação coletiva, a sua gestão é essencial para que se consiga melhor desempenho econômico, social, financeiro ou psicológico dos membros participantes.

Porém, por serem estruturas complexas de governança, as ações coletivas apresentam uma série de características peculiares e únicas, que as diferenciam de outras formas organizacionais. Dentre essas características, podem ser citadas: compartilhamento de recursos; possibilidade de ações oportunistas; planejamento conjunto; assimetria de informações; continuidade da relação/reputação; cooperação; competição; coordenação; contratos formais e informais; e, reciprocidade transacional (MÉNARD, 2004). Ademais, as ações coletivas são formadas por indivíduos e firmas interdependentes, que possuem objetivos comuns, mas que são ao mesmo tempo independentes e autônomos. Possivelmente, essa característica é o que traz os maiores desafios para a gestão das estruturas coletivas (NASSIMBENI, 1998; MARCON; MOINET, 2000; VERSCHOORE, 2006; PROVAN; KENI, 2008; TONIN, 2014).

Nesse sentido, autores como Marcon e Moinet (2000) e Verschore (2006) ressaltam que as formas organizacionais coletivas não devem ser geridas a partir de modelos clássicos de gestão, que são baseados em empresas hierarquizadas e coordenadas burocraticamente. Isso porque tal gerenciamento poderia não proporcionar o atingimento dos interesses comuns da ação coletiva, levando-a ao fracasso. Logo, a gestão das ações coletivas deve envolver o equilíbrio entre duas necessidades contrastantes (NASSIMBENI, 1998; VERSCHOORE, 2006). Por um lado, a gestão deve ser mais flexível, permitindo que as habilidades e competências de cada participante possam ser inseridas na ação coletiva e, por outro, possuir mecanismos rígidos, que são capazes de tornar as ações e os comportamentos dos envolvidos coerentes e sincronizadas com o objetivo maior e comum.

Diante da necessidade e dos desafios da gestão das ações coletivas, autores como Moe (1980), Olson (1999), Zylbersztajn e Farina (1999), Ostrom (2000), Nassar (2001) e Ménard (2004) mencionam que **a liderança se torna essencial**. Isso porque a existência de um ou mais líderes pode proporcionar maior eficiência da gestão e, conseqüentemente, da ação coletiva, o que significa possibilitar que a mesma atinja seus objetivos comuns ao longo de sua existência, mantendo-se e desenvolvendo-se.

Ocorre que, apesar de ser mencionada como aspecto fundamental, ao contrário dos amplos e profundos estudos sobre a liderança organizacional, o papel da liderança nas formas organizacionais coletivas ainda é pouco explorado. A maior parte das pesquisas é baseada nos motivos para a formação da ação coletiva e os benefícios gerados aos participantes e não em sua organização interna (PROVAN; KENNIS, 2008; ROTH et al., 2012; LOBO; VÉLEZ; PUERTO, 2016).

Einwohner (2007), Tonin (2014) e Lobo, Vélez e Puerto (2016) também mencionam que há uma lacuna sobre o conhecimento do papel da liderança em ações coletivas, ou seja, apesar de as pesquisas e periódicos darem atenção à presença de liderança em ações coletivas, ainda não se conhece e não se reconhece explicitamente a influência dessa liderança, de maneira que os estudos ainda são subestimados. Dessa forma, é sugerido que estudos identifiquem o comportamento dos líderes e os aspectos da liderança que impactam na consolidação e desenvolvimento dessas formas organizacionais.

Em face dessa problemática, este estudo pretende responder a seguinte questão de pesquisa: **qual é o papel da liderança na gestão de ações coletivas?** Busca-se responder esta pergunta seguindo três principais fases, que envolvem desde a fundamentação teórica até a pesquisa de campo. Inicialmente, estuda-se o que se tem produzido cientificamente nessa temática; depois, faz-se uma análise comparativa entre o que se encontrou escrito sobre liderança em ações coletivas e que se tem de produção científica sobre a liderança organizacional (especificamente nas hierárquicas), desenvolvendo um modelo teórico-metodológico sobre o papel da liderança na gestão de ações coletivas; por fim, realiza-se um estudo multicase em duas ações coletivas (de natureza e tamanhos diferentes) presentes no setor agroindustrial da Microrregião de Toledo-PR, que possui 21 municípios. Uma delas é uma associação, que atua principalmente no Município de Toledo-PR e possui um pequeno número de participantes (12 associados, em 2019); a outra é uma cooperativa com sede no Município de Santa Helena-PR, mas que abrange cooperados de 52 municípios dos 54 que fazem parte da Associação dos Municípios do Oeste do Paraná (Amop) e tem maior número de cooperados (aproximadamente 280, em 2019). Essa escolha se justifica, pois grupos de

tamanhos diferentes podem trazer compreensões diversificadas sobre a importância e o exercício da liderança nas ações coletivas, segundo apontam estudos como o de Müller-Seitz (2012), Garfield e Hagen (2015) e Glowacki e Von Rueden (2015). Ressalta-se que o intuito não é fazer uma comparação entre as lideranças e/ou liderados de ambas as organizações coletivas, mas sim entender como esse papel é percebido em cada um dos contextos. Diante disso, uma série de contribuições pode ser mencionada para justificar a realização desta pesquisa.

Primeiramente, este estudo inova ao contribuir com a lacuna existente nas pesquisas sobre o papel da liderança na gestão de ações coletivas, bem como nas reflexões sobre a atuação da liderança em organizações de tamanhos distintos. Seu ineditismo está principalmente na construção de um modelo teórico-metodológico que busca definir o papel da liderança na gestão de ações coletivas e também motivar o desenvolvimento de instrumentos de coleta de dados para investigações empíricas. Assim, esta pesquisa assume o desafio de dicurtir a ampla e complexa temática da liderança buscando trazer oportunidades de reflexões para âmbito acadêmico-científico e de aplicações para as organizações coletivas .

Prosseguindo com as justificativas, pesquisas no campo do agronegócio brasileiro, envolvendo seus mais diversos Sistemas Agroindustriais (SAGs), são importantes diante de sua notoriedade para a economia nacional. Segundo dados da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) e Centro de Pesquisas Econômicas da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (CEPEA), o agronegócio foi responsável por aproximadamente 22% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional em 2017 (CEPEA, 2018), sendo que o Valor Bruto da Produção (VBP) de 2019 deve ficar abaixo apenas do ano de 2017, sendo então o segundo maior valor considerando uma série histórica iniciada em 1989 (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA, 2019).

Na Mesorregião Oeste do Estado do Paraná, onde se encontra a Microrregião de Toledo – foco deste estudo –, o agronegócio tem se tornado referência, inclusive em âmbito nacional. Conforme dados do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – IparDES (2018), no ano de 2017, essa mesorregião foi responsável por aproximadamente 22,5% do VBP agropecuária do Paraná, concentrando 62,4% da criação de suínos, 29,4% da produção paranaense de galináceos (avicultura), 27,4% da produção de milho e quase 20% da produção de soja do Estado. Ademais, a Mesorregião Oeste do Paraná liderou a criação de empregos formais no Paraná, entre janeiro de 2011 e março de 2016, sendo que isso ocorreu fortemente em função do agronegócio, pois há frigoríficos e cooperativas agropecuárias que geram um número considerável de empregos nessa região (IPARDES, 2016).

Especificamente sobre a Microrregião de Toledo-PR, esta tem obtido destaque no campo agroindustrial, contendo o município que ficou em primeiro lugar no contingente de suínos alojados e o segundo maior produtor de alevinos, em 2016, que é o Município de Toledo (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2016). Essa microrregião é marcada pela presença de diversas ações coletivas, entre elas os APLs, as cooperativas, as associações e os sindicatos, de forma que “desde sua colonização os municípios que compõem a microrregião de Toledo foram criados em um modelo para facilitar a vida comunitária e o associativismo” (ALVES et al., 2013, p. 139). Inclusive, segundo Ipardes (2016), toda essa região tem superado crises econômicas nacionais pela grande quantidade de cooperativas que geram emprego e renda.

Essas organizações são estruturas que auxiliam na promoção do desenvolvimento regional. Isso ocorre porque ações coletivas podem gerar capital social, melhorar a vida econômica, financeira, psicológica ou cultural dos envolvidos, bem como alterar de maneira significativa o seu entorno, conforme apontados por diversos estudos, a exemplo de Tavares (2003), Tabosa et al. (2004), Staduto et al. (2008) e Alves et al. (2013). Nesse sentido, pesquisas sobre ações coletivas no contexto agroalimentar se tornam importantes à medida que essas formas organizacionais complexas estão se tornando cada vez mais presentes nesse setor, por proporcionarem muitas vezes maior eficiência das economias agroalimentares (SAUVÉE, 2002; MÉNARD, 2004; MÉNARD; KLEIN, 2004; ZYLBERSZTAJN, 2005; SCHMIDT, 2010; WENNINGKAMP, 2015).

Ménard e Klein (2004) mencionam que é crescente o número de pesquisas sobre as organizações coletivas no contexto do agronegócio em âmbito internacional, principalmente na Europa, sendo que diversos novos periódicos já destinam espaços consideráveis para essas questões, entre eles: *Supply Chain Management*, *Journal on Chain and Science Network* e *Social Networking*. No Brasil, esse cenário não é diferente. Apenas para exemplificar, a pesquisa bibliométrica de Wenningkamp (2015) sobre ações coletivas no agronegócio mostra que pelo menos 207 teses e dissertações, defendidas entre 1998 e 2012, discutem teórica e empiricamente essa temática, sendo que o número de estudos aumentou no decorrer dos anos.

Considerando as justificativas expostas, entende-se que esta pesquisa apresenta contribuições de ordem teórica e prática, pois auxilia para a lacuna existente nos estudos sobre a liderança em ações coletivas, bem como fornece apontamentos empíricos que podem contribuir para a maior eficiência na gestão de ações coletivas do agronegócio.

## 1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

O objetivo geral desta pesquisa é compreender o papel da liderança na gestão de ações coletivas, a partir da construção de um modelo teórico-metodológico e de um estudo empírico multicase em organizações agroindustriais da Microrregião de Toledo-PR.

Em relação aos objetivos específicos, estes são:

- a) desenvolver um modelo teórico-metodológico para o papel da liderança na gestão de ações coletivas;
- b) caracterizar as duas ações coletivas, identificando seus formatos, processos de formação, estrutura atual e indivíduos que exercem liderança formal;
- c) investigar a percepção dos líderes sobre o seu papel na gestão das ações coletivas;
- d) compreender a percepção dos associados/cooperados sobre o papel da liderança na gestão da associação/cooperativa;
- e) sugerir ações/reflexões que contribuam para maior efetividade do papel da liderança na gestão das ações coletivas.

## 1.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS OPERACIONAIS DA PESQUISA

Para um melhor entendimento da problemática e do escopo desta pesquisa, definem-se nesta seção os principais termos operacionais utilizados ao longo deste estudo.

**Estrutura de governança:** forma de coordenação utilizada por indivíduos ou organizações. As principais são: mercado, hierarquia e híbrida (intermediária, complexa).

**Estrutura complexa de governança:** forma de coordenação intermediária, que se encontra entre mercado e hierarquia, e que contempla um misto de competição e cooperação, como os contratos e os mais diversos tipos de ações coletivas.

**Ações coletivas:** união de esforços de dois ou mais atores que possuem interesses em comum e laços de interdependência entre si, mas que são autônomos e independentes. Alguns sinônimos utilizados nesta pesquisa são: ações conjuntas, ações grupais, redes, arranjos colaborativos e arranjos cooperativos. Elas compõem estruturas complexas de governança.

**Agentes/atores coletivos:** indivíduos ou firmas/empresas que atuam de forma conjunta, a partir de formas complexas baseadas em ações coletivas. Outros termos para designá-los são: membros e participantes.

**Modelos coletivos:** são as mais distintas formas de ações coletivas, por exemplo, cooperativas, associações, sindicatos, entre outros. Utilizam-se também os termos, tipos de ações coletivas e formatos de ações coletivas.

**Gestão de ações coletivas:** processo de gerir/administrar uma ação coletiva.

**Liderança:** processo que envolve a influência e o direcionamento de indivíduos e relacionamentos, a fim de atingir objetivos comuns da ação coletiva.

**Líder:** indivíduo ou grupo de indivíduos que lideram a ação coletiva e que fazem parte da sua gestão. Esses podem ser: a) formais, que foram eleitos, institucionalizados; b) informais: que realizam atribuições de líderes, mas não são formalmente institucionalizados.

**Grupo grande e grupo pequeno:** é o tamanho da ação coletiva, considerando o número de participantes/associados/cooperados.

**Papel da liderança:** refere-se às funções, atribuições e responsabilidades de quem exerce a liderança dentro da ação coletiva.

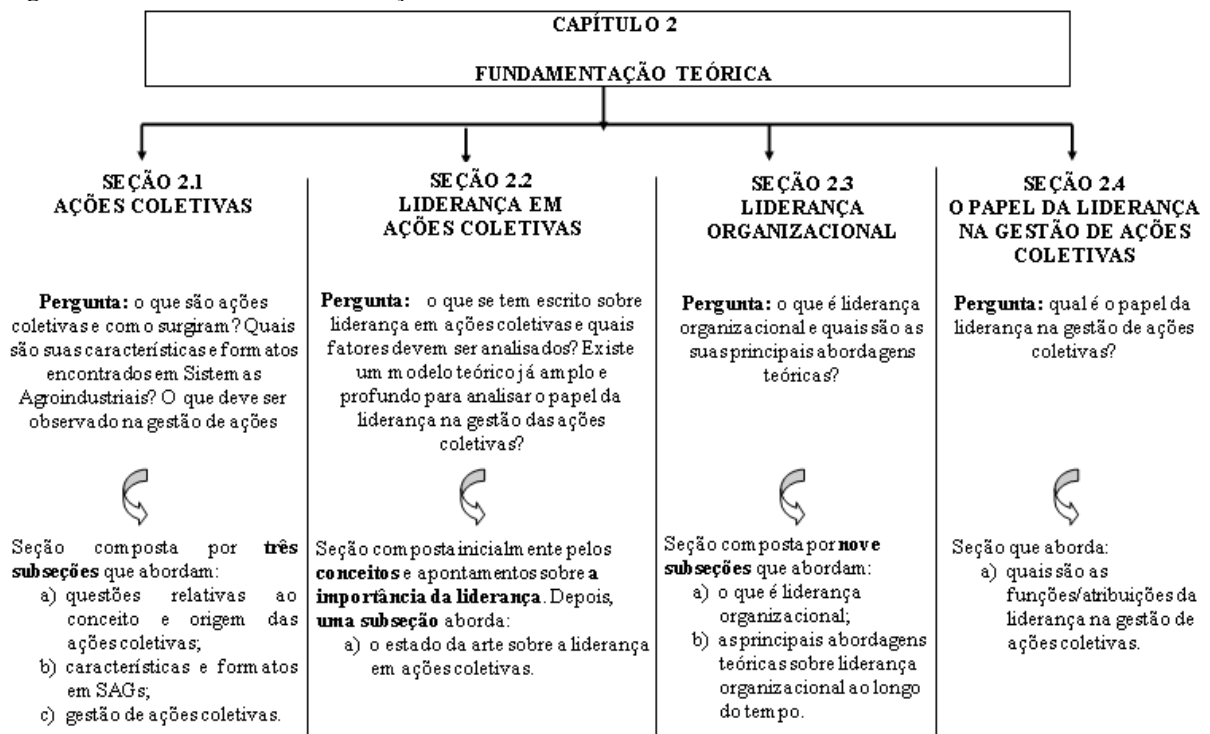
## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordados fundamentos teóricos que auxiliam a compreensão e a reflexão teórica-empírica sobre o papel da liderança na gestão de ações coletivas e o desenvolvimento de um modelo teórico-metodológico. Nas seções deste capítulo pretende-se responder às seguintes perguntas:

- o que são ações coletivas e como surgiram? Quais são suas características e formatos encontrados em SAGs? O que é a gestão de ações coletivas?
- o que se tem escrito sobre liderança em ações coletivas? Há modelos/elementos teóricos já amplos e profundos que analisem o papel da liderança na gestão das ações coletivas?
- o que é liderança organizacional e quais são as suas principais abordagens teóricas?
- qual é o papel da liderança na gestão de ações coletivas?

Dessa forma, este capítulo da Fundamentação Teórica é subdividido em quatro principais seções, conforme visualizado na Figura 1.

**Figura 1** – Estrutura da Fundamentação Teórica



**Fonte:** elaborada pela autora.

Como se pode observar na Figura 1, inicia-se o capítulo da Fundamentação Teórica trazendo alguns apontamentos teóricos sobre o campo onde se encontram os objetos de estudo desta pesquisa, ou seja, o das ações coletivas nos SAGs. Posteriormente, parte-se para reflexões específicas sobre o que se quer analisar e observar nos objetos de estudo deste trabalho, isto é, a liderança.

## 2.1 AÇÕES COLETIVAS

Nesta primeira seção são feitas menções sobre a origem e conceitos das ações coletivas e, posteriormente, sobre os tipos e as características dessas formas organizacionais em contextos agroindustriais. Por fim, será abordada a gestão das ações coletivas.

### 2.1.1 Origem e definição das ações coletivas

As ações coletivas e suas teorias possuem duas grandes origens, quais sejam: a dos movimentos sociais (mais sob a ótica sociológica) e a dos grupos de interesse (sob uma ótica mais econômica), de maneira que existem as chamadas teorias clássicas e as contemporâneas das ações coletivas (GOHN, 2011). Dentre as primeiras teorias sobre ações coletivas, Nassar (2011) cita a de John R. Commons, em 1950, denominada Teoria dos Grupos. Para Commons (1950 apud OLSON, 1999), os grupos legitimamente representavam os indivíduos da sociedade, sendo que muitas vezes eram mais importantes do que as próprias legislaturas, de maneira que os grupos (como sindicatos e organizações rurais) tornavam-se a força da democracia. Logo, Commons analisava os grupos a partir de argumentos políticos.

Em relação às teorias clássicas, essas predominaram mais ou menos até a década de 1960 e não foram homogêneas - apresentavam diversos enfoques. Todavia, possuíam aspectos comuns, tais como: o objeto de análise era a teoria da ação social e o foco era o entendimento dos comportamentos coletivos, sendo que esses comportamentos eram analisados conforme o ponto de vista sócio-psicológico. Assim, cinco grandes linhas teóricas clássicas podem ser citadas, três delas foram voltadas especificamente aos movimentos sociais e duas para ações coletivas de maneira geral. Isso porque nos primeiros anos do período clássico, diversos estudos mencionavam apenas ações coletivas, mas não em termos de movimentos sociais, por exemplo, Zald, em 1988, Tilly, em 1983, e Tarrow, em 1994 (GOHN, 2011).

Sobre a divisão das cinco abordagens teóricas clássicas, essa não foi temporal, pois algumas teorias coexistiram. Na primeira delas, pode ser citada a teoria de Hebert Blumer, de



1949 (da Escola de Chicago), considerada o primeiro enfoque sobre movimentos sociais, especialmente os resultantes de conflitos urbanos (MELO JÚNIOR, 2007; GOHN, 2011).

Essas primeiras pesquisas sobre as ações coletivas incentivaram a investigação empírica dos movimentos sociais com vistas à resolução de problemas estruturais de Chicago e Estados Unidos como um todo. Por tal motivo, essa escola é mencionada como precursora e importante marco para as pesquisas das ações coletivas (MELO JÚNIOR, 2007). Esses autores clássicos analisavam as ações coletivas como movimentos cuja adesão de membros se dava em função de descontentamentos, insatisfações e frustrações (GOHN, 2011). Isto é, conforme Melo Júnior (2007, p. 68), a “procura por tais grupos acontecia, na maioria das vezes, devido a situações de desespero emocional e instabilidade financeira gerados por transformações nos processos produtivos e industriais”. Logo, as reivindicações eram respostas dos indivíduos, contudo, de maneira mais irracional e desorientada. “Nessas abordagens dava-se, portanto, grande importância à reação psicológica dos indivíduos diante das mudanças, reação considerada como comportamento não-racional ou irracional” (GOHN, 2011, p. 24).

Na segunda abordagem, por volta de 1940 e 1950, ainda conforme Gohn (2011), podem ser mencionados os trabalhos sobre a sociedade das massas, os quais abordavam a forma irracional do comportamento da coletividade que originava os movimentos sociais – de Eric Fromm, em 1941, Hoffer, em 1951, e Kornhauser, em 1959.

Seguindo, a terceira abordagem (predominando nos anos 1950) sobre “classes e relações sociais de produção na busca do entendimento tanto dos movimentos revolucionários como da mobilização partidária” foi estudada por Lipset, em 1950, e Heberle, em 1951 (GOHN, 2011, p. 25).

A quarta corrente teórica teve como precursores os estudos de Goffman, em 1959, Tuner e Killian, em 1957, Smelser, em 1962, e David Aberle, em 1966. Esses trabalhos, segundo Gohn (2011, p. 26), “analisaram desde formas elementares de comportamento coletivo até a construção das ações coletivas em grande escala, retomando o *approach* psicossocial e deixando de lado os vínculos entre as estruturas e a política”.

Por último, os trabalhos de Selznick, de 1952, e de Gusfield, de 1955, fazem parte da quinta corrente clássica, chamada de organizacional-institucional. Essa abordagem não gerou teorias especificamente sobre movimentos sociais (mas sim das mais variadas ações coletivas) e influenciou as abordagens que substituíram o enfoque clássico (GOHN, 2011).

Ressalta-se que além desses enfoques clássicos dos movimentos sociais, que são mais relacionados ao paradigma norte-americano, existem ainda teorias de outros paradigmas

como o Europeu – com os Novos Movimentos Sociais – e o Latino-Americano (GOHN, 2011). Contudo, o intuito não é exaurir todas as diferentes abordagens teóricas sobre movimentos sociais, mas sim apontá-los como predecessores nos estudos sobre as ações coletivas.

As correntes teóricas substituintes às clássicas (dos movimentos sociais), conforme Gohn (2011), formam as correntes contemporâneas da ação coletiva, especialmente a teoria da Mobilização de Recursos. Essa abordagem surge em função de as teorias clássicas, que eram baseadas em movimentos sociais originados por tensões estruturais e descontentamentos, não serem mais suficientes para explicar novos e diferentes movimentos que emergiam no âmbito organizacional-institucional, especialmente a partir dos anos 1960 e 1970. Logo, a “psicologia foi rejeitada como foco explicativo básico das ações coletivas, assim como todas as análises centradas no comportamento coletivo dos grupos sociais e a visão dos movimentos sociais como momentos de quebra das normas daqueles grupos” (GOHN, 2011, p. 49). Nesse sentido, a função das crenças partilhadas, bem como a identidade pessoal foi renunciada, pois partiam do princípio do comportamento irracional.

As novas teorias passaram a enxergar as ações coletivas “em explicações comportamentalistas organizacionais, rejeitando portanto a ênfase anterior dada pelo paradigma clássico aos sentimentos, descontentamentos e quebras de normas, todos de origem pessoal” (GOHN, 2011, p. 50).

De acordo com Melo Júnior (2007) e Gohn (2011), Mancur Olson, em 1965, contribuiu significativamente para as alterações do paradigma tradicional para o contemporâneo, por dois principais motivos. O primeiro é que esse autor não concebia a noção de identidade coletiva irracional para a formação dos grupos, ou seja, contrariava as abordagens clássicas que defendiam a emergência de as ações coletivas a partir dos sentimentos de descontentamentos e frustrações dos indivíduos. Para Olson (1999), indivíduos não se unem apenas por terem interesses comuns, uma vez que possuem racionalidade individual e autointeresse. Portanto, precisam de incentivos à parte para formarem e se envolverem em ações coletivas.

O segundo motivo é que Olson iniciou e terminou sua teoria chamada de A Lógica da Ação Coletiva com uma análise dos indivíduos. Isto é, propõe que o problema da ação coletiva é agregativo, uma vez que refletia sobre a maneira de envolver indivíduos em grupos e em possíveis objetivos por bens coletivos. Dessa maneira, Olson estuda grupos de interesses em vez de movimentos sociais (MELO JÚNIOR, 2007; GOHN, 2011).

Ainda segundo Gohn (2011), depois de Olson, outros estudos também seguiram próximos a essa linha de pensamento, trazendo temas voltados aos grupos de interesse, tais como: Oberschall, em 1973, McCarthy e Zald, em 1973, Gusfield, em 1970, e Tilly, em 1978. Enquanto grupos de interesses, esses “são vistos como organizações e analisados sob a ótica da burocracia de uma instituição. As ferramentas básicas utilizadas na abordagem advêm de categorias econômicas”, isto é, passam a ser utilizados conceitos inerentes às corporações econômicas e do mundo das organizações empresariais (GOHN, 2011, p. 51).

Nassar (2001) ressalta que Olson apresenta pela primeira vez uma explicação econômica para a formação dos grupos, defendendo que os grupos não se originam apenas por interesses comuns, mas pela dificuldade de obter determinado benefício de maneira individual, por isso a racionalidade individual. Moe (1980) e Sandler (2004) também argumentam que a teoria da Lógica da Ação Coletiva, de Olson, alcançou profundo impacto e contribuiu significativamente para a mudança da forma de pensar sobre a criação de grupos, haja vista que trouxe conclusões sobre o fato de que, exceto em grupos pequenos, as pessoas não contribuirão para uma ação coletiva se não tiverem incentivos ou coerção para isso.

Considerando a teoria de Olson, Melo Júnior (2007, p. 82) resume que:

O modelo de análise pensado pelo autor pode ser classificado como utilitarista, uma vez que procurava, como fim, a realização de seus objetivos, fato que implicaria em decisões morais, políticas e econômicas para o indivíduo participante. Essa era uma lógica completamente racional, na qual os envolvidos estariam em constante interação dentro do grupo.

Nesse sentido, Schmitz, Mota e Sousa (2017, p. 205) complementam que Olson (1965) foi precursor da ideia da “Escolha Racional”, pois busca explicar as ações coletivas “à luz da preferência de indivíduos racionais, que seguem a lógica utilitarista da relação custo-benefício, na tentativa de maximizar a satisfação dessa preferência”. Logo, trata-se de uma visão econômica em que o indivíduo/firma se utilizará de uma análise quantitativa para tomar sua decisão quanto a participar ou não da ação coletiva, isto é, quanto de investimento será necessário para alcançar um determinado bem ou benefício.

Essa abordagem mais racional, como a de Olson (1965), trouxe novas reflexões às teorias clássicas dos movimentos sociais (GOHN, 2011), contudo, também foi criticada (COHEN, 1985; GOHN, 2011; SCHMITZ; MOTA; SOUSA, 2017). As teorias das escolhas racionais, de maneira geral, ignoravam os princípios, ideologias, valores, cultura, identidade, entre outros aspectos inerentes aos indivíduos que participam de ações coletivas. Logo, não conseguiam explicar a existência de mobilizações que lutavam, por exemplo, contra guerras,

cujos interesses individual e racional não era o fator preponderante para formar a ação coletiva, mas sim o benefício coletivo, no caso, a paz e a vida.

Observando o exposto sobre as teorias clássicas e contemporâneas das ações coletivas, pode-se entender que as mesmas se diferenciam pela ênfase que dão tanto aos atores envolvidos, como a estrutura e até mesmo as esferas sociais, fornecendo às vezes uma visão mais social da formação dos grupos e outras vezes mais econômica, política, psicológica ou outra (MORFIN, 2011). A partir disso, pode-se compreender que os mais diversos movimentos sociais fazem parte da gênese das ações coletivas e contribuem para o seu entendimento e evolução ao longo do tempo, mas são apenas um dos tipos de ação coletiva, existindo outros tantos, como, por exemplo, as empresariais e de fins econômico-financeiros.

Nesse sentido, Revilla Blanco (1996) já mencionava que, apesar de os movimentos sociais algumas vezes serem conceituados como sinônimos de ações coletivas, são especificamente uma forma delas, uma vez que os processos de identificação e a natureza do comportamento coletivo de um movimento social podem ser diferentes de, por exemplo, a natureza de um sindicato, de um grupo de pressão ou outro formato de ação coletiva. Levando isso em consideração, pode-se entender que, independentemente se as considerar sob uma ótica mais racional ou irracional, social, psicológica, política ou econômica, as ações coletivas envolvem a união de indivíduos/atores em prol de objetivos comuns e para defender ideais.

**Para esta pesquisa, o enfoque dado às ações coletivas é mais de caráter racional e econômico, até porque os objetos de estudo não são movimentos sociais, mas sim organizações formadas por indivíduos ou firmas presentes no contexto agroindustrial e que se uniram para atingir objetivos que dificilmente obteriam de maneira individual.**

Considerando uma noção mais racional para a definição de ações coletivas, essas emergem com base em objetivos comuns, em que pessoas planejam de forma conjunta e coordenada formas para alcançá-los. Todavia, apenas interesses comuns não são motivos para que a ação coletiva de fato ocorra, sendo necessário um incentivo a parte (positivo ou negativo) para que os atores contribuam com a coletividade (OLSON, 1999).

Complementado, Nassar (2001, p. 27) comenta que o “alinhamento de interesses em uma ação coletiva não está na equivalência do interesse próprio da pessoa, mas sim no fato de que os indivíduos têm necessidades em comum e que somente podem ser obtidas por meio de ações em conjunto”.

Já para Sandler (2004), ações coletivas derivam da união de forças de dois ou mais membros, sejam eles indivíduos, organizações, nações ou outros, imprescindível para o alcance de um interesse comum. Logo, uma ação coletiva é composta por interações

estratégicas, significando que as escolhas de um dos participantes (e suas consequências) são dependentes de sua própria atuação, bem como a dos outros atores.

Diante disso, pode-se mencionar Sachs (2003), que define ações coletivas como as mais variadas formas de associativismo, entre elas: entidades de representação, de compra e venda, de poupança e crédito, prospecção de vendas nos mercados externos e controle de qualidade. Logo, como exemplos dessas estruturas, podem ser mencionados: associações, cooperativas, sindicatos, redes, parcerias, APLs, entre outros (MÉNARD, 2004; SCHMIDT; SAES, 2008; ZYLBERSZTAJN, 2010; WENNINGKAMP, 2015). Assim, percebe-se que ações coletivas podem ser compostas por diferentes tipos de atores, tais como indivíduos e empresas, de diferentes tamanhos e formatos, e estarem presentes nos mais diversos setores/segmentos da sociedade e da economia. Dessa maneira, torna-se interessante conhecer suas principais características e sob quais modelos podem ser encontradas, especificamente nos SAGs, que é o campo de investigação deste estudo.

### 2.1.2 Contextualização das ações coletivas nos sistemas agroindustriais

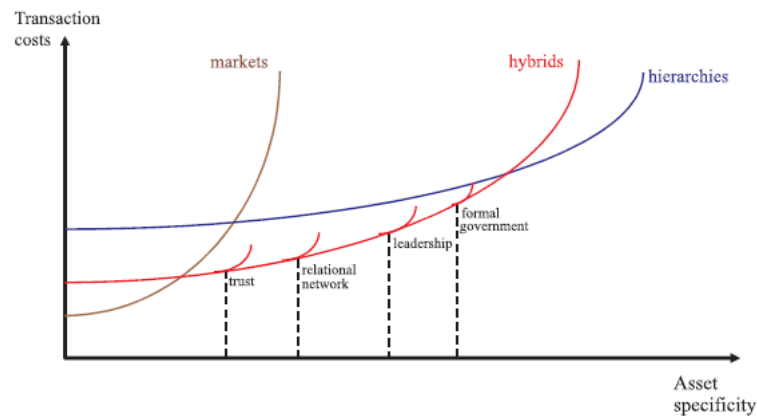
Neste tópico, são abordadas questões relativas à emergência de ações coletivas e de pesquisas sobre esse tema no campo do agronegócio, bem como as principais características e formatos sob os quais essas organizações podem ser encontradas no contextos dos SAGs.

Primeiramente, ressalta-se que ações coletivas podem ser consideradas como uma estrutura de governança baseada na interação, na coletividade e na cooperação, fazendo parte da ampla gama das formas complexas ou híbridas. Essas formas de governança têm emergido em resposta a um conjunto de distintas transações que tem ocorrido de maneira coletiva e simultânea, que outras estruturas de governança, como a hierarquia e o mercado, não dão conta de responder (AUSTIN, 2001; SAUVÉE, 2002; MÉNARD, 2004; SANDLER, 2004).

De acordo com Ménard (2004) e Zylbersztajn (2005), as estruturas de governança denominadas de mercado e hierarquia eram as que explicavam as transações e arranjos institucionais presentes no mercado como um todo e na Economia Agrícola até meados de 1980, quando então vários estudos passaram a apontar a existência de outras formas de organização, caracterizadas pela complementaridade e simultaneidade de transações. Isto é, o arcabouço teórico do mercado e da hierarquia não conseguia mais atender as outras formas organizacionais que surgiam, “como as organizações sem fins lucrativos, as firmas políticas e as associações e entidades de representação” e tampouco as organizações estratégicas que se formavam por arranjos institucionais complexos (ZYLBERSZTAJN, 2005, p. 387).

Foi observado que transações realizadas via mercado passaram a se misturar com transações integradas verticalmente e com contratos de desenhos e formatos diversos, de maneira que surgem então as formas organizacionais complexas (MÉNARD, 2004; ZYLBERSZTAJN, 2005). Essas estruturas de governança passam então a ser uma outra opção (além de mercado e hierarquia) para a coordenação dos parceiros, controle da dependência mútua e do oportunismo dos atores envolvidos na transação (MÉNARD, 2004). Todavia, a escolha por essa forma de governar não é aleatória, conforme Ménard (2004), pois está diretamente ligada ao grau de especificidade dos ativos, como demonstrado na Figura 2.

**Figura 2** – As estruturas híbridas



Fonte: Ménard (2004, p. 369).

Observa-se na Figura 2 que, conforme aumenta a especificidade do ativo, a escolha da estrutura de governança sofre alterações: de mercado para híbrida e para hierarquia, sendo que entre os extremos se encontra então a ampla gama de arranjos institucionais que pode ser adotada como a governança mais adequada. Percebe-se que essas formas híbridas são permeadas pela confiança, rede de relações, liderança e governança formal, aspectos esses que as caracterizam como estruturas complexas (inclusive as mais diversas ações coletivas), como será visto ao longo desta pesquisa.

Powell (1990) denominou essas formas organizacionais de redes e as diferenciou das estruturas de governança mercado e hierarquia (Quadro 1). Significativas diferenças entre as formas de governança podem ser vistas no Quadro 1, sendo que as redes são caracterizadas e regidas pelo relacionamento entre os atores envolvidos, com normas de reciprocidade e preocupação com a reputação, ou seja, possuem ênfase na coletividade e complementaridade.

**Quadro 1** – Principais características das diferentes estruturas de governança

Principais características	Formas		
	Mercado	Hieraquia	Rede
Base normativa	Contrato – Direitos de propriedade	Relacionamento empregatício	Forças de relacionamento
Meios de comunicação	Preços	Rotinas	Relacional
Meios de resolução de conflitos	Recorre aos tribunais	Poder de <i>fiat</i> – supervisão	Normas de reciprocidade Preocupação com reputação
Grau de flexibilidade	Alto	Baixo	Médio
Quantidade de comprometimento entre as partes	Baixo	Médio para alto	Médio para alto
Tom ou clima	Precisão e/ou suspeita	Formal e burocrático	Aberto, benefícios mútuos
Preferências ou opções do ator	Independente	Dependente	Interdependente

Fonte: Powell (1990, p. 300, tradução nossa).

Além de Powell (1990), o estudo de Williamson (1991) também mencionava estruturas complexas de governança, mas com o nome de estruturas híbridas, enquanto que Zylbersztajn (2005) menciona que essas possuíam inicialmente a nomenclatura de “formas estranhas”. Contudo, esse último autor cita que, para Ronald Coase, precursor da Nova Economia Institucional, essas organizações não são estranhas, mas sim indicam exatamente as maneiras pelas quais os atores coordenam a produção e a atividade de forma mais eficiente.

Ménard (2004) aborda que existe um amplo vocabulário para indicar as estruturas complexas de governança, afirmando que além das nomenclaturas *complexa*, *híbrida* e *rede*, poderiam ainda ser mencionadas as franquias, marcas coletivas, parcerias, cooperativas, alianças, *clusters*, arranjos, sistemas de cadeia de suprimento, entre outros. Todavia, por mais que sejam nomeadas de diversas maneiras, essas estruturas possuem uma série de características singulares, conforme Ménard (2004). A primeira delas seria o fato da presença de acordos entre os atores e, portanto, divisão de recursos, o que esse autor cita como sendo a base para que uma estrutura seja nomeada de complexa ou híbrida.

A partir dessa primeira característica, Ménard (2004) menciona ainda o compartilhamento de recursos, os contratos e a competição. Em relação ao compartilhamento de recursos, esse autor cita que seja qual for o modelo do arranjo híbrido, ele é orientado para a organização de ações por meio da coordenação e da cooperação, de forma que as decisões fundamentais sejam realizadas de maneira conjunta e colaborativa.

Decorrente dessa característica, outros aspectos assumem importância e devem ser analisados (MÉNARD, 2004). Primeiro, em função de compartilharem recursos, os atores podem ter a presença de comportamentos oportunistas, os chamados *free riders*, de forma que

a eficiente escolha dos participantes se torna fator imprescindível, ou seja, deve-se conhecer a identidade dos parceiros. Depois disso, fato é que os híbridos envolvem planejamento conjunto, por isso a subdivisão e coordenação de tarefas entre os parceiros são aspectos importantes para a escolha de modo específico de governança e na projeção de mecanismos de formalização e monitoração do arranjo. Outro fator a se observar é que a informação entre os participantes do arranjo é fundamental e por isso a criação de um sistema de informações dentro da estrutura é importante para minimizar as assimetrias e permitir a continuidade do relacionamento. Essa continuidade do relacionamento “exige cooperação e coordenação: os parceiros devem aceitar perder parte da autonomia que teriam sob uma relação de mercado sem os benefícios do controle que a hierarquia poderia fornecer” (MÉNARD, 2004, p. 352, tradução nossa<sup>1</sup>).

Partindo agora para a característica dos contratos, Ménard (2004) menciona que esses podem ser com mais ou menos formalidade e que representam formas de regular as transações entre os atores de arranjos híbridos, criando assim uma reciprocidade transacional. Os contratos, por um lado, são vantajosos nos casos de transferência de competências e compartilhamento de recursos escassos, mas, por outro, apresentam riscos por serem incompletos e sujeitos a revisões imprevisíveis.

Em relação à próxima característica recorrente em estruturas híbridas, a competição e as pressões competitivas fazem parte da modelagem dessas formas de governança. Isso quer dizer que, por um lado, os arranjos cooperam, mas, por outro, também competem, seja em uma atividade específica, por investimentos específicos ou com outra estrutura híbrida.

A partir do exposto até aqui, é possível entender que entre as principais características recorrentes das formas complexas de governança estão: compartilhamento de recursos; possibilidade de ações oportunistas; planejamento conjunto; assimetria de informações; continuidade da relação/reputação; cooperação; competição; coordenação; contratos formais e informais; e, reciprocidade transacional. Ademais, que as estruturas complexas de governança podem abarcar os mais variados tipos de ações coletivas, pois tem como base a atuação colaborativa e conjunta de pessoas ou organizações com interesses comuns. Entre os diversos formatos que essas estruturas podem assumir, podem ser citados: franquias, marcas coletivas, parcerias, cooperativas, alianças, *clusters*, arranjos e sistemas de cadeia de suprimento.

---

<sup>1</sup> *This continuity requires cooperation and coordination: partners must accept losing part of the autonomy they would have under a market relationship without the benefits of extended control that hierarchy could provide* (MÉNARD, 2004, p. 352).



Nesse sentido, em se tratando especificamente do campo do agronegócio, é visível tanto a existência de pesquisas acadêmica-empíricas, quanto a presença propriamente dita cada vez mais marcante das formas complexas de governança, como as ações coletivas, com o intuito de aumentar a eficiência das economias agroalimentares, não só no Brasil, mas no mundo inteiro (SAUVÉE, 2002; MÉNARD, 2004; MÉNARD; KLEIN, 2004; ZYLBERSZTAJN, 2005; SCHMIDT, 2010; WENNINGKAMP, 2015).

Especificamente no Brasil, o estudo bibliométrico sobre ações coletivas no agronegócio, realizado por Wenningkamp (2015), apontou que, entre os anos 1998 e 2012, foram encontrados 282 teses e dissertações (das quais, 207 disponíveis) sobre a temática nas áreas de Administração, Economia e Planejamento Urbano e Regional. Esse número foi extraído de um total de 23.134 teses e dissertações defendidas nessas áreas, sendo que o número de estudos de ações coletivas no agronegócio teve uma evolução entre 1998 e 2012. Nesse trabalho bibliométrico, ao se consultar os tipos de ações coletivas que estavam sendo mais estudados nos SAGs brasileiros, obteve-se que são as cooperativas, associações, redes, APLs/*clusters*/aglomerados e as alianças. Já em relação aos segmentos em que essas ações coletivas estudadas são encontradas, apareceram: os setores agropecuário e agroindustrial, de maneira geral mais relacionados ao estudo das cooperativas; o leite; a hortifruticultura; o café; e, a vitivinicultura. Além disso, ao analisar a localização geográfica das ações coletivas, percebeu-se que a maioria se concentra na Região Sul do Brasil, principalmente no Paraná (28,2% dos casos estudados) e no Rio Grande do Sul (20,3% dos casos estudados) (WENNINGKAMP, 2015).

Pode-se perceber a relação desse estudo com as pesquisas de Ménard (2004), Schmidt e Saes (2008) e Zylbersztajn (2010), por exemplo, quando mencionam que as ações coletivas nos SAGs estão sendo de fato encontradas e estudadas, e sob os mais diversos formatos, tais como: redes, *supply chain systems*, *netchains*, *clusters*, APLs, marcas coletivas, parcerias, alianças, sistemas de cadeia de suprimento, cooperativas, sindicatos, associações e empreendedorismo coletivo.

Todos esses formatos de ações coletivas, não somente no agronegócio, mas nos mais diversos setores, frequentemente proporcionam benefícios aos envolvidos e também ao seu entorno, podendo ser de cunho econômico, social, político, cultural, psicológico, ambiental, entre outros (BRITO, 2001; OLSON, 1999). Assim, algumas ações coletivas podem ocorrer por buscar acesso competitivo aos mercados e compartilhamento de recursos, por exemplo, mas também por prestígio, respeito e amizade.

Entre os mais diversos resultados, a atuação grupal pode gerar: a) o melhoramento do bem-estar material dos participantes da ação coletiva; b) a alteração das relações sociais inclusas em uma determinada população; c) a influência sobre as políticas públicas, a fim de aumentar as possibilidades de desenvolvimento e/ou atenuar ou suplantam os preceitos que envolvem discriminação e exclusão (RAMIREZ; BERDEGUÉ, 2003).

Segundo Nassimbeni (1998), Austin (2001), Sachs (2003), Saes (2008), Maeda e Saes (2009), outras vantagens proporcionadas por ações coletivas podem ser: crescimento de receita, ganhos de escala e de aglomeração, aumento do poder de barganha, diluição de riscos, redução de conflitos, maior poder de negociação, pesquisas conjuntas, construção de habilidades complementares e marketing conjunto.

Outros ganhos das ações coletivas podem incluir: aumento da produção e produtividade; otimização das operações; redução dos custos de transação; melhoria da estrutura social, que entusiasma o comportamento e a performance coletivas; o aprendizado individual e/ou coletivo; e, as externalidades positivas de rede, que são aquelas geradas para o entorno, para a sociedade (LAZZARINI et al., 2001).

Segundo Zylbersztajn (2005, p. 392), a cooperação de indivíduos ou firmas pode ser adotada “como forma de ganhar em economias de escala, economias de rede, de adicionar valor de forma seletiva, ou para ampliar o potencial de coordenação com a indústria processadora”.

O estudo bibliométrico de Wenningkamp (2015) também identificou a menção dos mais diversos benefícios das ações coletivas em SAGs, principalmente os de caráter econômico e financeiro. Os mais citados foram, por exemplo: poder de barganha, redução de custos, diversificação da produção, compartilhamento de tecnologia, de conhecimento e de informação, fonte de renda primária ou secundária, possibilidade de permanência no campo e financiamentos. Já em relação aos benefícios gerados para o entorno, ou seja, para a sociedade como um todo, alguns dos principais aspectos encontrados por Wenningkamp (2015) foram: emprego e renda para integrantes da comunidade; recolhimento de impostos para o local; fomento às atividades econômicas já existentes no município/local; melhoramento da infraestrutura física, das instalações e dos serviços designados à sociedade e acréscimo do capital social.

Por outro lado, apesar da capacidade de proporcionar os mais diversos benefícios, as ações coletivas também possuem uma série de desafios, falhas e riscos, conforme mencionam autores como Granovetter (1973), Ostrom (1998) e Olson (1999). Esses autores mencionam como exemplos de dificuldades: o fato de indivíduos serem autointeressados, o que gera

conflito e contribuições subótimas para a coletividade; o desafio de coordenar especialmente grupos grandes, o que aumenta consideravelmente o custo de organização; a presença de *free riders*, que não contribuem, mas usufruem no benefício coletivo; os conflitos muitas vezes decorrentes das diferenças/heterogeneidade do grupo; e, a falta de confiança e de reputação.

Na análise das teses e dissertações realizada por Wenningkamp (2015), foram encontrados como principais desafios das ações coletivas presentes no agronegócio, fatores ligados à presença de *free riders*, falta ou falha de comunicação, ausência de reputação, de confiança, de reciprocidade, de liderança e, ainda, a presença da racionalidade individual.

Observando esses desafios, bem como os benefícios e todos os apontamentos sobre o surgimento e a presença das ações coletivas no agronegócio, pode-se compreender que essas formas organizacionais estão sendo foco de estudos teóricos e empíricos, de maneira que isso contribui para a sua compreensão enquanto estrutura de governança (ROTH et al., 2012). Contudo, percebe-se que existe carência de trabalhos tanto teóricos, quanto empíricos direcionados para o entendimento da dinâmica interna das ações coletivas, ou seja, de sua gestão e/ou coordenação. Há um número reduzido de estudos que exploram, por exemplo, como ocorre a liderança dentro das ações coletivas e a maneira como são sincronizados os objetivos dos participantes em prol do interesse comum, e como são evitados ou minimizados os conflitos, isto é, a forma como se resolvem os problemas decorrentes da necessidade de garantir a cooperação entre os atores, mesmo eles sendo também independentes (NASSIMBENI, 1998; MÉNARD, 2004; ROTH et al. 2012; TONIN, 2014).

Em vista disso, e buscando contribuir com o atendimento do objetivo desta pesquisa, os próximos tópicos abordam questões relativas à gestão de ações coletivas e, conseqüentemente, o papel da liderança nesse processo.

### 2.1.3 Gestão de ações coletivas

Ao escrever sobre a gestão de ações coletivas, torna-se importante, mesmo que brevemente, conceituar o termo gestão. Essa terminologia é frequentemente utilizada como sinônimo de administração, mas também há estudos que defendem sua diferença. Nesse sentido, administrar significa coordenar recursos e pessoas a fim de realizar tarefas, de forma a operacionalizar as atividades para atingir uma meta específica. Já a gestão envolve mais a prática de como isso ocorre. Isto é, enquanto administrar é mais descritivo e responde perguntas sobre *o que é* e *como será*, a gestão é mais prescritiva e responde *o que fazer* e *o como fazer* (SCHULTZ, 2016).

Assim, cabe a administração quatro principais funções, originalmente cunhadas por Fayol, que são: a) planejar: definir objetivos, atividades e recursos; b) organizar: definir as atividades e responsabilidades de cada um; c) dirigir: acionar os recursos pessoais para que realizem as atividades e cumpram os objetivos; d) controlar: assegurar que as atividades estão sendo realizadas e os objetivos estão sendo cumpridos, caso contrário identificar como modificar a situação. Contudo, são os chamados gerentes que fazem todo o processo da administração funcionar (SCHULTZ, 2016). Diante disso, entende-se que, por mais que haja diferenças entre os termos administração e gestão, esses estão intrinsecamente ligados e fazem parte do processo de coordenar uma organização com o intuito de atingir metas. Por isso, neste trabalho, os termos gestão, coordenação e administração serão utilizados como sinônimos e se referem ao ato de condução de um negócio (em toda a sua magnitude) para que o mesmo atinja seus objetivos.

Partindo agora especificamente para a gestão de ações coletivas, cabe lembrar que essas formas estruturais podem assumir uma diversidade de modelos, conforme já mencionado. Nesse sentido, ressalta-se que o intuito deste item é estudar aspectos gerais e comuns sobre a gestão desses tipos de organizações, sem apontar as especificidades de cada um dos modelos. Isto é, cabe aqui refletir sobre a gestão das formas organizacionais que possuem objetivos comuns, cujos atores são, ao mesmo tempo, interdependentes, mas também donos/proprietários, sendo a estrutura uma rede, associação, cooperativa ou outra.

Formas organizacionais coletivas representam alterações na forma de competição de indivíduos para grupos *versus* grupos, tornando-se uma alternativa para pessoas e empresas obterem vantagens competitivas, muitas vezes porque individualmente não possuem os recursos necessários para tal. Todavia, “a simples vontade de cooperação favorece pouco o desenvolvimento das complexas ações coletivas”, de modo que se torna necessária a sua gestão para sua manutenção ao longo do tempo (TONIN, 2014, p. 35).

Independente do formato que a ação coletiva assuma, a coordenação é fundamental para a sua manutenção competitiva. Dessa maneira, a única e simples formação de arranjos de cooperação não são suficientes para o melhor desempenho econômico, financeiro, social ou psicológico dos membros envolvidos, sendo que o alcance dos mais diversos objetivos perpassa por uma competente gestão. É isso que possibilitará e/ou influenciará diretamente a eficiência do modelo cooperativo (OLSON, 1999; VERSCHOORE, 2006; ROTH et al., 2012).

Contudo, Nassimbeni (1998, p. 545, tradução nossa<sup>2</sup>) já argumentava que essas organizações requerem muito esforço para uma efetiva gestão ao mencionar que “o elemento mais crítico para a rede é a coordenação entre as unidades que, por mais que são interdependentes entre elas, ainda mantêm sua autonomia”. Assim, a gestão de ações coletivas deve envolver o equilíbrio entre duas necessidades contrastantes, quais sejam: por um lado, a coordenação deve ser mais flexível e, portanto, não tão rígida a ponto de permitir que a rede traga as habilidades e competências específicas dos atores envolvidos; por outro, os mecanismos de coordenação entre os membros autônomos precisam ser capazes de tornar as ações e os comportamentos dos envolvidos coerentes e sincronizados com o objetivo maior e comum à rede.

Os atores pertencentes às ações coletivas abrem mão de sua liberdade para permitir que todos governem aspectos específicos do seu negócio a partir de regras e regulamentos formados de maneira conjunta. Somando isso a presença de objetivos individuais e muitas vezes conflitantes, a viabilidade da ação coletiva é mormente possibilitada pela eficiência de sua gestão (ROTH et al., 2012).

Tonin (2014, p. 63) também chama a atenção que para o sucesso de redes interorganizacionais, a coordenação e a habilidade gerencial para direcionar a cooperação são imprescindíveis, cuja dificuldade está em justamente orientar as variadas percepções no que tange aos fins e aos meios das atuações dentro do modelo coletivo. Dessa forma, a gestão “é a forma de resolver o dilema da maximização individual, orientando as ações para que ambas as partes ganhem, se a troca ocorrer”. Assim, esse mesmo autor ressalta que outro desafio se refere à escolha de quem fará a coordenação, pois a partir das características dos arranjos coletivos, esses demandam modelos diferenciados de gestão.

Conforme Verschore (2006), Provan e Kenis (2008) e Tonin (2014), estruturas organizacionais colaborativas tem se demonstrado uma forma inovadora de organização, isso por romper com a coordenação hierárquica tradicional, assumindo formas mais flexíveis e harmonizadas com as exigências e obstáculos do século XXI. Verschore (2006, p. 76) ressalta que:

[...] as redes interorganizacionais, por suas características peculiares, não podem ser administradas sob a égide de modelos clássicos de gestão, desenvolvidos para grandes empresas hierarquizadas e dirigidas burocraticamente, sob pena de não alcançarem todos os benefícios da cooperação e, em alguns casos, incorrerem em erros que as conduzirão ao fracasso.

---

<sup>2</sup> [...] *the most critical element for networking is the co-ordination between units which, however inter-dependent they may be, still maintain their autonomy* (NASSIMBENI, 1998, p. 545)

Marcon e Moinet (2000), quando estudam o gerenciamento de redes, citam que uma das maiores dificuldades ao implementar a cooperação é justamente a sua gestão, uma vez que essa não é a hierárquica, na qual a maior parte dos indivíduos, se não todos, são treinados e estão habituados. Nesse sentido, esses autores citam que caso o indivíduo ou empresa que fará parte de uma rede possui, antes de entrar em uma ação coletiva, uma posição alta no que se refere a responsabilidades, esse se sentirá como que órfão de sua autoridade hierárquica. Dessa forma, a competência efetiva, o carisma e as habilidades para trabalhar em colaboração é que se tornarão os principais ativos para a atuação em rede. Por outro lado, se suas responsabilidades estão em um nível baixo na escala hierárquica, será necessário se livrar do reflexo de ser subordinado, isto é, aguardar instruções, validações das decisões, respeito a hierarquia, entre outros. Assim, a iniciativa, o contato, a troca de informações estarão entre os principais aspectos a serem desempenhados para a atuação em rede.

Verschoore (2006, p. 87) também ressalta que a gestão das estruturas coletivas “evidentemente se diferencia em muitos aspectos da gestão tradicional. Uma das diferenças mais acentuadas centra-se no papel desempenhado pelos gestores, que se ocupam com os ativos e as competências de todos os associados”. Além disso, esse autor ainda menciona que as “redes de cooperação quebram os padrões normais de autoridade e comando hierárquico, colocando em seu lugar processos democráticos e participativos de controle sustentados por decisões consensuais”.

Dessa forma, de acordo com Tonin (2014, p. 36), gerir organizações cooperativas “exige significativas mudanças nas funções e práticas, em comparação aquelas das grandes organizações, diferenciando-se em muitos aspectos do modelo tradicional”. Isso porque na colaboração há os interesses comuns, mas nem sempre consensuais, e também interdependência.

A partir desses apontamentos sobre a gestão de ações coletivas e a gestão de organizações hierárquicas, pode-se entender que há uma série de diferenças. Nos modelos tradicionais hierárquicos, a gestão e a tomada de decisão são mais centralizadas e baseadas em comandos, pois os participantes, de certa maneira, estão ali para trabalharem em prol dos objetivos organizacionais e receberem por isso. Por outro lado, especialmente em função das ações coletivas serem compostas por membros autônomos e que, portanto, também são donos, sua gestão está mais voltada para conseguir o consenso, a integração e a colaboração, buscando atingir os objetivos coletivos (que também envolvem os individuais). Logo, a nova organização sob o formato de redes de cooperação precisa, de certa forma, “de um modelo de gestão específico, sem o qual não será possível obter os benefícios proporcionados pela

cooperação. Através de uma gestão focada em redes de cooperação, pode-se obter os avanços” (VERSCHOORE, 2006, p. 85).

Conforme Hibbert et al. (2008), a gestão de redes interorganizacionais envolve uma série de processos realizados por uma equipe de pessoas, com diversas habilidades e capacidades, que se concentram para definir a direção a ser seguida, bem como a alocação e implementação de recursos para esse fim. Complementarmente, Tonin (2014, p. 66) menciona que:

[...] em que pese o caráter cooperativo das redes, o processo de coordenação deve orientar e definir os comportamentos dos atores sociais da rede por meio de convenções. É necessário utilizar mecanismos de coordenação nas relações interorganizacionais que envolvem, por exemplo, a supervisão dos atores, o estabelecimento de regras e a padronização de processos.

Nessa linha de pensamento, Sydow e Windeler (1994), ao mencionarem que as redes interorganizacionais estão sendo cada vez mais estratégicas para o sucesso de determinadas organizações, já citavam quatro funções a serem observadas para a coordenação dessas relações nas redes de cooperação, a saber: seleção, regulação, alocação e avaliação. Em relação ao processo de seleção de parceiros, esses autores mencionam que essa atenção não deve ocorrer no momento da formação da rede, mas como um fator permanente em sua gestão ao longo do tempo. A regulação se refere à implementação de normas e regras das relações coletivas, a fim de gerenciar conflitos, dar incentivos, aplicar sanções, entre outros. Já o processo de alocação de recursos envolve a distribuição de atividades, recursos e responsabilidades entre os membros da rede. Por sua vez, a avaliação pode ocorrer com base na rede como um todo, nas relações entre os parceiros ou com base nas contribuições individuais.

De maneira complementar, Grandori e Soda (1995) também mencionam uma série de mecanismos que dão suporte à gestão de redes de colaboração, que auxiliam para a sustentação da cooperação entre os atores, conforme pode ser visualizado no Quadro 2.

**Quadro 2** – Mecanismos de suporte à gestão de redes

Coordenação e controle social	são tipos de sistemas estáveis de cooperação, que incorporam um lado social, por exemplo, normas do grupo e reputação
Funções e unidades de integração e ligação	pode envolver a clássica figura de integração interna, o chamado de gerente, ou ainda diretorias interligadas com papéis de ligação
Quadro de pessoal	são estruturas de coordenação centralizadas e consistentes, que variam em número de membros de acordo com o número de associados/cooperados
Relações de hierarquia e autoridade	envolvem outros mecanismos de coordenação além da hierarquia, que são baseados na paridade, por exemplo, comunicação e negociação lateral, trabalho em grupo e tomada de decisão, objetivos e incentivos
Sistemas de planejamento e	abarcam sistemas de planejamento e controle por resultados, a fim de controlar a entrega de comportamentos cooperativos, em vez de utilizar a supervisão

controle	hierárquica
Sistemas de incentivo	são utilizados especialmente quando a performance e contribuição dos atores é de difícil mensuração, podendo envolver a definição dos direitos de propriedade, partilha de lucros e compartilhamento de rendas
Sistemas de seleção	inclui a seleção de novos parceiros com base em preditores de comportamento cooperativo, pois disso depende a construção de normas e valores do grupo
Sistemas de informação	são integradores horizontais que auxiliam a gerenciar a interdependência entre os atores da rede, por exemplo, as redes de tecnologia da informação
Infraestrutura e suporte público	sugere que em alguns casos o suporte público e o envolvimento de agência do governo local podem ser mecanismos que auxiliam a manutenção das formas coletivas
Comunicação, decisão e negociação	envolvem os menos custosos e mais presentes nas redes, em maior ou menor intensidade, pois significa a repetição da ocorrência de comunicação, decisões e negociações entre os membros

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de Grandori e Soda (1995).

Sobre esses mecanismos, esses autores ressaltam que os mesmos podem ser utilizados em variadas combinações e em distintas redes, e também variar o grau de formalização. Para além desses mecanismos, Grandori e Soda (1995) ainda mencionam a confiança entre as relações cooperativas como aspecto imprescindível a se observar na coordenação de redes de cooperação.

Nassimbeni (1998) ao expor sobre os mecanismos de coordenação dentro de diferentes tipos de redes menciona primeiramente que se torna relevante considerar o tipo de interdependência entre os membros participantes do modelo cooperativo. Conforme Mintzberg (1979), esses formatos de interdependência podem ser: interdependência no fluxo de trabalho, em que há uma sequência de atividades complementares entre os atores; interdependência nos processos, em que, apesar de produtos diferentes, são unidas por processos semelhantes; interdependência de escala, sendo a necessidade de união das unidades para atingir resultados eficientes; interdependência de relações sociais, que envolve as relações pessoais e dinâmicas dentro da ação coletiva.

Com base nisso, Mintzberg (1979) e Nassimbeni (1998) apresentam os possíveis mecanismos de coordenação como sendo: a) supervisão direta, que significa uma gestão central em que um supervisor move e sincroniza os outros participantes; b) standardização, pela qual ocorre a pré-definição e codificação das tarefa e atividades de cada um dos atores participantes, a partir de padrões específicos que envolvam as entradas, as saídas, os processos e as habilidades dos membros, no sentido de habilidades de recursos; c) ajuste mútuo, que envolve processos informais de comunicação necessários para a efetiva adaptação e sincronização das atividades dos atores participantes.

Marcon e Moinet (2000) ao diferenciarem uma gestão hierárquica de uma gestão de redes, sinalizam que, no primeiro caso, pode haver a presença de suspeita, orgulho, certo



desprezo pelos outros, egocentrismo, patrimônio ou segredo de poder, gosto pelo poder, ambição para si mesmo, decisão individual, racionalismo, entre outros. Já na coordenação de redes, algumas características que precisam estar presentes são a confiança, humildade, respeito pelos outros participantes, certo altruísmo, transparência, ambição por todos, tomada de decisão em grupo, pragmatismo, entre outros. Decorrente disso, Marcon e Moinet (2000) apresentam nove papéis ou direcionamentos para quem deseja se tornar um gestor de ações coletivas, mencionando principalmente as redes:

- a) distanciar-se do cartesianismo, pois as redes são estruturas complexas e com incompletude de conhecimento, de forma que o pragmatismo cartesiano deve ser substituído por mais flexibilidade e estudo dos vínculos entre os atores;
- b) pensar na rede como uma inteligência coletiva, ou seja, distribuída entre todos os membros. É como se dissesse que ninguém sabe tudo e todos sabem um pouco. Dessa maneira, ao contrário da hierarquia tradicional, que é rígida, complicada e com inteligência segmentada, a rede tem uma configuração de membros mais flexível e autoadaptável;
- c) reunir as condições favoráveis para a formação de uma rede. Isso significa a necessidade de algo além da existência de relações entre os membros, isto é, a consistência de uma rede é baseada não apenas na ocorrência de relacionamentos, mas sim na existência de um projeto unificador, seja um ou mais interesses comuns, o surgimento de uma crise, o esgotamento de recursos para resolver dificuldades, entre outros;
- d) dar uma realidade operacional para a rede, ou seja, além de ter um projeto unificador, é preciso atividades práticas que conduzem esses membros para esse interesse comum, podendo ser: *i*) recursos para troca, como informações, tempo e *know-how*; *ii*) infraestrutura, podendo envolver equipamentos e instalações; *iii*) infoestrutura, que são regras de ética e funcionamento;
- e) enriquecer a rede, isto é, sua capacidade de manter, desenvolver e estimular os fluxos existentes na rede, pois os fluxos é que geram atendimento de expectativas e cumprimento de objetivos dos membros;
- f) preferir envolver os membros em vez de aplicar medidas. Isso quer dizer na rede a autoridade não deve ser decretada, mas sim adquirida pela adesão de outros, por meio do carisma, habilidades, voluntarismo, habilidades interpessoais, antiguidade na rede, entre outros. Assim, é baseada na confiança, na transparência das relações, e no contrato moral;

- g) procurar soluções para conflitos na forma do ganha-ganha. A existência de conflitos em rede é um fato, é natural em processos humanos, mas na atuação coletiva em rede é importante uma resolução que propicie benefícios para as partes envolvidas;
- h) ter ferramentas de comunicação à disposição, de maneira que a comunicação e a interação sejam facilitadas em vez de lenta e rígida. Isso não significa apenas ferramentas tecnológicas, pois se deve cuidar com o risco de enfatizar demasiadamente a rede eletrônica em relação à rede humana;
- i) deixar o machismo de lado, termo que significa o orgulho e autoritarismo. A gestão de rede deve ser feita não com o olhar de alguém que ordena, mas como alguém que acompanha o grupo.

Agrawall (2003), ao abordar o gerenciamento de grupos em situação de recursos comuns ou compartilhados, chama a atenção para a necessidade de observar determinadas condições, que agrupa em quatro categorias: a) características do sistema de recursos, por exemplo, se os limites estão bem definidos, a possível mobilidade dos recursos, os riscos e a imprevisibilidade dos fluxos dos recursos, entre outros; b) natureza e as características dos grupos, isto é, o tamanho, se há compartilhamento de normas, as experiências anteriores bem sucedidas, se há uma liderança adequada, se há interdependência entre os participantes, equidade na alocação dos benefícios do recurso em comum, entre outros; c) características dos regimes institucionais, ou seja, os arranjos pelos quais o recurso comum é gerido. Isso envolve saber se as regras são simples e fáceis de entender, se as regras de acesso e gerenciamento são planejadas localmente, se são facilmente aplicadas, como é o monitoramento e as sanções, entre outros; d) a natureza do relacionamento entre o grupo e o ambiente externo, especialmente em relação à tecnologia e às forças e autoridades do governo. Isso significa saber se o Estado não prejudica a autoridade local, se há instituições de apoio e de sanções, se há apoio e recompensa para o grupo por atividades de preservação, entre outros.

Vershoore (2006) também apresenta uma série de elementos essenciais para a gestão das organizações coletivas. Primeiramente, esse autor menciona importância da formalização das relações entre os atores envolvidos, de forma a clarificar seus direitos e deveres, bem como os objetivos comuns da ação coletiva. Ademais, elementos formais garantem o equilíbrio entre os direitos e deveres, a equidade dos resultados gerados pelo grupo e também assegura que o indivíduo/empresa se envolva na ação, principalmente quando a ação coletiva assume maior proporção, isto é, torna-se um grande grupo.

Seguindo, esse mesmo autor menciona a necessidade de elementos decisórios, isto é, a “gestão de redes de cooperação deve enfatizar, portanto, a motivação e o comprometimento dos participantes através da relação ambígua de dependência e independência de cada empresa em relação ao grupo” (VERSHOORE, 2006, p. 85). Isso pode ser obtido pela condução democrática da rede, a partir da eleição de atores para cargos de gestão e com a alternância dos mesmos no decorrer do tempo, pois isso fortalecerá a participação e envolvimento dos membros com objetivo comum. Ainda, pela distribuição equânime dos benefícios coletivos, uma vez que podem se tornar fator de motivação por se sentirem recompensados tanto individualmente, quanto em grupo.

Verschoore (2006) ainda menciona os elementos relacionais (nomeados assim por Burt (1992)) como mecanismo de gestão de redes de cooperação, haja vista que auxiliam na solução de assuntos relacionados à expectativa dos membros, ajudam a otimizar a interação entre os atores e a diminuir os impedimentos para a entrada e saída da ação coletiva, permitindo maior acessibilidade e divisão das informações. Esses elementos relacionais poderiam envolver códigos de comportamento ético, por exemplo.

Aliados aos relacionais, os elementos estratégicos também se tornam fundamentais para a competitividade de uma rede, o que envolve aspectos que elevem a capacidade de integração entre os atores da rede, mas sem que haja perda de sua flexibilidade (VERSHOORE, 2006). Isso significa, gerir a dicotomia existente em uma ação colaborativa pelo fato de que cada membro é gerido por estratégias conjuntas, mas ao mesmo tempo é ele que decide adotá-las ou não em sua área de atuação. Nesse sentido, segundo Verschoore (2006, p. 87):

torna-se essencial que a gestão de redes de cooperação contenha elementos integradores, capazes de aglutinar diferentes empresas independentes, configurando uma só unidade produtiva e comercial, com a flexibilidade necessária para rapidamente fazer frente as constantes transformações socioeconômicas.

Entre esses elementos integradores, ainda conforme esse autor, estão as tecnologias de informação, uma vez que podem ser utilizadas em variados contextos e fornecem suporte à questões funcionais, produtivas e espaciais das ações coletivas. Assim, esses intermediadores proporcionam maior fluxo de informações, permitem maior alinhamento dos interesses comuns, provocam a cooperação e minimizam as assimetrias.

Verschoore (2006) e Balestrin e Verschoore (2008) apresentam alguns atributos que consideram essenciais para a gestão de redes: os mecanismos sociais, os aspectos contratuais, a motivação e o comprometimento, a integração com flexibilidade e a organização estratégica,

conforme Quadro 3. Especialmente sobre os mecanismos sociais e os aspectos contratuais, Verschoore (2006) ressalta que esses fatores são complementares, de maneira que os pontos fracos de um são amenizados pelos pontos fracos do outro, e vice e versa. É possível perceber que os diferentes mecanismos mencionados não se referem unicamente a aspectos estruturais, mas também comportamentais envolvendo quem gerencia a rede.

**Quadro 3** – Atributos para a gestão de redes

<b>Atributo</b>	<b>Definição</b>
Mecanismos sociais	São fatores do comportamento individual dos atores envolvidos e dos relacionamentos sociais que impactam no ato de cooperar e de decidir coletivamente. Assim, são substitutos para as formas hierárquicas de controle, bem como são estímulo para os relacionamentos e para as atitudes de colaboração, de maneira que envolvem a construção procedimentos e normas gerais de conduta e comportamentos. Entre os aspectos que caracterizam os mecanismos sociais, a confiança é um alicerce estrutural, pois as decisões, as atitudes de cooperar ou não e os relacionamentos mútuos decorrem e são fortalecidos por esse item. Ainda, o capital social, que envolve a habilidade de associação, normas de comportamento, obrigações mútuas e credibilidade recíproca, é outro elemento dos mecanismos sociais. Em grupos pequenos, apenas mecanismos sociais algumas vezes bastam para a condução da coletividade, principalmente pela comunicação face a face.
Aspectos contratuais	São procedimentos e normas gerais (minuciosas e formais) de conduta que auxiliam a realização das tarefas coletivas. Definem os direitos, deveres, regulam os relacionamentos, controlam os conflitos e ações oportunistas e regulam a distribuição dos resultados. Em ações coletivas de grandes grupos, as normas precisam ser detalhadas e formalizadas, a fim de servir como guia para as atividades colaborativas.
Motivação e comprometimento	Refere-se à capacidade de motivar e de comprometer os membros do grupo. A independência dos participantes em rede e o fato de existirem interesses individuais permitem a cada participante a vantagem de definirem sua dedicação e energia empreendedoras. Logo, a gestão da rede precisa possuir ações que consigam a motivação e comprometimento dos membros em prol dos objetivos comuns, sendo que isso é possível, por exemplo, pela sua participação em encontros, assembleias, encontros, entre outros.
Integração com flexibilidade	Significa conseguir internalizar as atividades elaboradas pelos diferentes atores, de forma a obter os benefícios, tais como a escala, mas sem perder a flexibilidade e o atendimento personalizado característico de pequena organização, não gerando custos ou problemas de integração. Logo, a integração com flexibilidade permite que os envolvidos não se distanciem do seu foco produtivo para atender determinadas demandas, deixando isso a cargo da ação coletiva.
Organização estratégica	Significa a autoridade dada pelos cooperados para a rede, a fim de que a mesma direcione objetivos comuns e trace competências e atividades para alcança-los de maneira eficiente e coletiva. Isso inclui a realização de planejamento estratégico participativo e democrático e com base em resultados, formação de equipes de trabalho (principalmente em grupos grandes) e a utilização de tecnologias de informação para realizar seu acompanhamento.

**Fonte:** elaborado pela autora com base em Verschoore (2006) e Balestrin e Verschoore (2008).

Para Hibbert et al. (2008), a gestão de estruturas colaborativas pode ser realizada, por exemplo, por alguém que já é gerente e que também é um membro participante da ação coletiva, por um outro membro (não necessariamente ser um gerente) que faz parte da organização colaborativa ou por um ator externo. Esses autores ainda mencionam que alguns

dos desafios de se estudar a gestão desse tipo de estrutura podem ser: a) que estudos focam apenas uma escala micro, ou seja, observam-se as práticas de gerenciamento no cotidiano do gestor, especialmente aquelas que emergem em colaboração; b) que estudos focam apenas uma escala macro, isto é, como se gerenciam estruturalmente os fatores e sistemas externos e que de certa forma estão fora do controle da gestão; c) estudos que focam apenas a escala intermediária, sendo aquela com um elemento temporal definido e voltado aos processos da gestão em determinado período.

Fatores que são mencionados como fazendo parte da gestão de ações coletivas podem ser, segundo Hibbert et al. (2008): liderança, gerenciamento de relacionamentos, desenvolvimento de influência e estilos de gestão, sendo que existem diversas abordagens teóricas para o estudos desses aspectos, como as psicológicas, sociológicas e econômicas. Com isso, esses autores querem chamar a atenção para o desafio que é estudar a gestão dessas formas organizacionais.

Hibbert et al. (2008) abordam o fato de a gestão dessas formas organizacionais ser necessária ao longo de suas fases, desde o seu surgimento até a sua manutenção de longo prazo. Cada fase exige a elaboração de processos detalhados, ouvindo as proposições e comentários sobre o que se precisa realizar para, por exemplo, aumentar as chances de colaboração dos membros e as diretrizes e os papéis que cada um deve desempenhar. Ademais, esses autores ainda mencionam fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso das organizações colaborativas e que, portanto, precisam ser geridos. Entre esses aspectos, estão: questões de poder, risco, comunicação, influência, dilema entre concorrer e cooperar, cultura, confiança e seleção de parceiros. Especificamente sobre fatores de sucesso para as ações coletivas, Hibbert et al. (2008) citam, por exemplo: história de cooperação na comunidade; respeito, compreensão e confiança mútuos entre os participantes; percepção dos membros sobre colaboração para seus próprios interesses; participação nos mais diversos níveis de decisão; desenvolvimento de papéis e diretrizes políticas claros; comunicação aberta e frequente; visão compartilhada; recursos suficientes, como pessoal, material e tempo e liderança qualificada.

A tarefa da gestão, conforme Hibbert et al. (2008), é promover o ajuste mútuo entre os atores da ação coletiva, o que envolve a intervenção das relações existentes, a construção de consenso e a solução de problemas, bem como a sugestão das variadas estratégias de como se conseguir isso dentro do grupo. Especificamente no que tange às características pessoais específicas dessa gestão, esses autores mencionam as competências para a construção de relacionamentos sustentáveis, poder de influência e negociação, gerenciamento de

complexidade, interdependências e papéis, responsabilidades e motivação. Ademais, tornam-se importantes características como: raciocínio, conexão, uso de humor, exemplos e analogias.

Segundo Provan e Kenis (2008), a gestão de redes de cooperação pode ser realizada de três formas: pelas pessoas ou empresas que fazem parte da própria rede, de maneira compartilhada; por um indivíduo ou empresa líder; ou, por meio de uma organização administrativa da rede.

No primeiro caso, a rede geralmente não possui uma estrutura administrativa separada e única, sendo a coordenação totalmente descentralizada. Essa forma de gestão pode ser formal, a partir de reuniões regulares, por exemplo, ou pode ser informal, a partir daqueles atores que tem interesse no bom desempenho da rede. Dessa forma, mais membros possuem bases relativamente iguais para gerir a atividade colaborativa, o que os autores chamam de gestão compartilhada. Isso significa que as decisões e o gerenciamento das ações são feitas pela coletividade, de maneira que há simetria de poder.

A gestão compartilhada, porém, é difícil de ser mantida no longo prazo por uma série de motivos, como, por exemplo, o fato dos objetivos e as necessidades individuais serem conflitantes entre si e também com os da rede, bem como a falta de recursos e tempos. Ademais, é agravada quando praticada por grupos grandes, com menor controle social, contato face a face ou possibilidade de cobrança mútua, ou seja, onde *free riders* se tornam mais presentes (PROVAN; KENIS, 2008).

No caso da existência do membro líder, a coordenação é altamente centralizada em um dos atores, que também faz parte da rede e que assume maior responsabilidade na condução da tomada de decisão e gerenciamento das atividades. Isso ocorre geralmente em relacionamentos incluindo cliente-fornecedor, por exemplo, tendo uma organização mais forte e outras mais fracas, em maior número. Logo, por um lado, se todas as principais decisões nesse tipo de gestão são coordenadas por esse ator líder, que assume tal responsabilidade fornecendo administração e até mesmo facilidades para que a ação coletiva atinja os objetivos comuns, por outro, cria certa assimetria de poder dentro da rede, podendo inclusive alinhar os objetivos comuns estritamente com os seus individuais (PROVAN; KENIS, 2008).

Já no caso da gestão ser feita por uma organização administrativa, essa unidade administrativa é externa a rede e configurada especificamente para governar a ação coletiva e suas atividades, de maneira que possui papel fundamental na manutenção da rede. Essa unidade pode ser, por exemplo, uma entidade governamental ou uma organização sem fins lucrativos. Ademais, pode ser constituída ainda de um único indivíduo, que pode ser um facilitador, ou por uma organização formal, com diretor e equipe.

Nesses casos, essa gestão pode ser utilizada para melhorar a legitimidade da rede, lidar com problemas diversos e tratar questões estratégicas, diminuindo a complexidade da gestão compartilhada. Muitas vezes, a gestão realizada por uma organização externa é utilizada na fase de formação de uma ação coletiva, quando precisa de financiamento, treinamento ou facilitação para que seus objetivos sejam bem definidos e atingidos. Porém, ocorre que muitas vezes se confia nesse tipo de gestão ao ponto de as decisões não mais retratarem da melhor forma os participantes da ação coletiva (PROVAN; KENIS, 2008).

Ainda para Provan e Kenis (2008), os preditores-chave para a eficácia da gestão de redes envolvem alguns aspectos estruturais e relacionais, que são: confiança, tamanho do grupo (número de participantes), objetivo comum e a natureza da tarefa (especificamente, a necessidade de competências de nível de rede).

Sobre a confiança, esses autores comentam que essa reflete a vontade de aceitar as intenções e comportamentos de outras pessoas, o que é demonstrado a partir de características, normas, entre outros. Assim, a confiança é importante que esteja presente em toda a rede, sendo que quando isso ocorre, a gestão compartilhada geralmente é adotada como forma de coordenação. Por outro lado, quando a confiança não é alta, adota-se a gestão em torno de uma organização líder.

Em relação ao número de participantes, Provan e Kenis (2008) abordam que em redes com pequeno número de participantes, a gestão compartilhada é a mais adotada, pois favorece para o controle total dos membros e das ações colaborativas. Todavia, se ocorrer o aumento do número de participantes, a coordenação compartilhada se torna ineficiente muitas vezes em função da complexidade de conjugar os diferentes interesses de todos os atores. Sendo assim, a gestão mais eficaz seria aquela centralizada em uma organização/membro intermediária, líder, pois nesse caso os integrantes não precisariam mais interagir tanto uns com os outros, mas sim com o líder.

No que tange ao consenso de objetivos, esses mesmos autores mencionam que, apesar do fato da existência dos interesses específicos de cada integrante da rede, é importante que a ação coletiva colabore e atue em prol dos interesses comuns. Isso porque quando há consenso de objetivos, é mais provável que os membros se envolvam e se comprometam com maior intensidade, bem como se tornem mais propensos ao trabalho coletivo.

Por sua vez, referindo-se especificamente a necessidade de competência de nível de rede, Provan e Kenis (2008) primeiramente indagam quais as competências que os atores precisam ter ou desenvolver para atingir os objetivos comuns. Nesse sentido, esses autores defendem que para definir isso é preciso saber qual a natureza da tarefa que está sendo

realizada na rede ou quais as exigências e necessidades externas que estão sendo enfrentadas. Com base nisso, nos casos em que tarefas precisam de competências interdependentes e específicas, a gestão precisa motivar isso, sendo então a coordenação por meio de um membro líder mais favorável do que a gestão compartilhada. Da mesma forma, dependendo do que está sendo exigido externamente, pode-se adotar a gestão compartilhada ou aquela por meio de uma empresa líder.

Levando em consideração esses fatores, Provan e Kenis (2008) defendem que a gestão compartilhada será mais eficaz quando: há confiança entre os participantes, o número de membros é menor, o consenso entre os membros é alto e a necessidade de competências em nível de rede é baixa. Por outro lado, a gestão por um líder de dentro da rede é indicada quando a confiança é estreitamente compartilhada entre os membros, o número de participantes e a necessidade de competências em nível de rede são moderados, bem como o consenso para a meta é moderadamente baixo. Por sua vez, a gestão realizada por uma unidade administrativa externa é mais eficaz quando a confiança for moderada e amplamente compartilhada entre os membros, o número moderado ou alto de membros, o consenso para a meta for moderadamente alto e a necessidade de competências em nível de rede for alta.

Prosseguindo, além de oferecer reflexões sobre as formas de gestão e sua eficiência nas ações coletivas, Provan e Kenis (2008) mencionam que isso ainda não é garantia de sucesso à organização, pois há que se reconhecer, responder e gerenciar ainda três tensões básicas: eficiência X inclusão; legitimidade interna X externa; flexibilidade X estabilidade.

Em relação à primeira tensão, Provan e Kenis (2008) mencionam a dificuldade de equilibrar a eficiência administrativa, ou seja, gerar resultados positivos para a ação coletiva, com a necessidade de envolvimento dos membros, por meio de tomadas de decisões inclusivas. Esses autores lembram sobre a necessidade de construir confiança através da colaboração, porém quanto mais envolvidos no processo de decisão estiverem, mais tende a ser demorado o processo e a obtenção do recurso, propriamente dito. Assim, por mais que nos primeiros passos da ação coletiva, a participação é de forma entusiasmada, com o passar do tempo, pode haver esgotamento do tempo e da energia de participação desses processos decisórios. Como resultado possível, um processo de centralização pode iniciar, sendo que um subconjunto de atores passa a trabalhar mais do que outros. Nesse ponto, a gestão compartilhada pode ser trocada pela gestão realizada por um membro líder, mas que, ao passar do tempo, pode também reduzir a participação dos membros e aumentar o foco nas necessidades e interesses desse membro líder. Logo, a gestão por alguma organização administrativa e externa passa a ser a mais eficiente, pois permite a participação e



representação dos membros, mas com foco na eficiência. Como base nisso, na gestão compartilhada a tensão favorecerá a inclusão; enquanto isso, na gestão por um membro líder a tensão favorecerá a eficiência; e, na gestão por organização externa, a tensão será mais equilibrada, mas favorecerá a eficiência.

Sobre a tensão provocada pela legitimidade interna *versus* a externa, cabe apontar que, em função dos arranjos colaborativos muitas vezes competirem entre si (apesar de cooperarem), a legitimidade é um ponto crítico. Isso porque se os atores participantes não conseguirem extrair e observarem de fato os esforços e as interações coletivas como uma maneira legítima de condução do negócio, com vantagens para todos, possivelmente não se comprometerão e a ação coletiva existirá apenas como nome. Por outro lado, se não há legitimidade externa, isto é, ser reconhecida como uma organização cooperativa, conseguir financiamento, apoio, entre outros, os atores participantes também serão vistos como individuais e não coletivos. Nesse sentido, na gestão compartilhada, a tensão favorecerá a legitimidade interna; na gestão por um membro líder a tensão favorecerá a legitimidade externa; e, na gestão por unidade administrativa externa, os dois lados da tensão serão abordados, mas de forma sequencial (PROVAN; KENIS, 2008).

Por último, no que tange a tensão flexibilidade *versus* estabilidade, Provan e Kenis (2008) afirmam que, por um lado, a flexibilidade é necessária para garantir respostas rápidas às mudanças, às demandas e aos interesses dos envolvidos, mas, por outro, a importância da estabilidade é no sentido disso tudo poder ser confiável e consistente ao longo do tempo. Assim, poderia se pensar que uma gestão hierárquica e formal manteria a estabilidade, mas gerir redes como entidades burocráticas significa destruir a intenção e o propósito da ação coletiva. Criar uma gestão que seja estável e flexível não é impossível, porém exige reavaliações constantes de mecanismos e de procedimentos a serem seguidos. Logo, nenhuma forma única de gerir vai sanar esse ponto crítico entre estabilidade e flexibilidade, pois no caso da governança compartilhada, a tensão favorecerá a flexibilidade, enquanto que na gestão por um membro líder ou uma organização administrativa externa, a tensão favorecerá a estabilidade.

De modo geral, Provan e Kenis (2008) ressaltam que ao buscar a sobrevivência ao longo do tempo, é provável que a ação coletiva altere sua gestão de compartilhada para uma forma intermediária (por um membro líder) e/ou para uma unidade administrativa externa, demonstrando certa evolução da estrutura organizacional. Todavia, Tonin (2014) frisa que esses tipos de governança apontados por Provan e Kenis (2008) não se excluem mutuamente, ou seja, podem ser utilizados de maneira simultânea unindo características de um ou de outro,

uma vez que não são estáticos, mas sim dinâmicos e com capacidade de serem adequados às situações da ação coletiva.

Em outro estudo sobre alianças cooperativas, Nielsen (2008) apresenta que há duas diferentes formas de gestão dessas organizações, a contratual e a processual. Enquanto a primeira proporciona instituições para se alcançar o alinhamento de incentivos entre os atores participantes, distribuindo direitos e influenciando a estrutura da relação, a segunda coordena os processos e as interações do decorrer do tempo, favorecendo a troca mútua e a imersão do conhecimento.

Souza (2009), em estudo sobre as redes organizacionais menciona uma série de fatores que implicam diferenças, desafios e características para a gestão desses arranjos organizacionais. Entre eles, esse autor menciona: a necessidade de se criar a confiança entre os membros participantes; o controle e a hierarquia dão lugar a uma coordenação em rede, em que cada membro perde parte de sua autonomia e de seu poder de coordenação individual; a informação e a sua divulgação devem fluir ao longo da ação coletiva; necessidade de os participantes, além de trabalharem por seus objetivos individuais, que colaborem para os interesses coletivos; rigidez de regras e cota mínima de compra por membro; equilíbrio entre competição e cooperação, o que exige regras claras.

Roth et al. (2012, p. 114) abordam que a governança das ações coletivas refere-se à “sistemática de funcionamento do arranjo cooperativo, processos decisórios, níveis de autonomia, formas de solucionar conflitos, mecanismos de controle e de participação nas decisões que regulem as atividades desenvolvidas”. Isso tudo, principalmente, para equilibrar os interesses individuais e os coletivos, motivar a negociação e o consenso do grupo, já que ao mesmo tempo governam e são governados.

Nesse mesmo estudo, Roth et al. (2012) mencionam o trabalho de Albers, de 2005, o qual aborda dois conjuntos de elementos que podem ser utilizados de forma diferente para que os atores da ação coletiva atinjam seus interesses coletivos. O primeiro deles é a dimensão estrutural, que se refere à organização e a regulação (regras formais) do arranjo, o que inclui: definição dos interesses comuns, direitos e deveres dos membros, divisão das atividades, regras para a tomada de decisão e a distribuição dos resultados obtidos de maneira coletiva (ALBERS, 2005 apud ROTH et al. 2012). O segundo é a dimensão instrumental, que envolve os mecanismos de coordenação, incentivos e controles para que o comportamento dos atores seja direcionado para o objetivo comum. Sobre a coordenação, esta significa realizar o ajuste mútuo, supervisionar os membros, bem como padronizar as tarefas e os resultados. Os instrumentos de incentivos podem envolver recompensas econômicas, materiais e tangíveis ou

ainda incentivos intangíveis como, por exemplo, satisfação, reconhecimento, ego, entre outros. Por sua vez, os mecanismos de controle são utilizados para a monitoração do desempenho e do comportamento dos membros em prol dos objetivos comuns. Nesse sentido, é observado se o membro está adequado aos padrões estabelecidos pelo arranjo e se seu comportamento não é oportunista e está coerente com o cumprimento dos interesses coletivos, por exemplo (ALBERS, 2005 apud ROTH et al. 2012).

Klein e Pereira (2014), ao estudarem alguns determinantes para a saída de empresas participantes em ações coletivas, fornecem contribuições para a gestão dessas formas organizacionais. Em seu trabalho, esses autores abordam quinze diferentes fatores que com maior ou menor intensidade contribuem para que um ou mais atores deixem de participar do arranjo cooperativo, sendo eles: seleção de parceiros não estruturada; laços sociais anteriores fracos; falta de legitimação organizacional; gestão individualizada; baixa troca de recursos entre os participantes; falta de confiança e comprometimento entre os membros; assimetria de informação e oportunismo; altos custos da rede; assimetria de investimentos; individualismo dos integrantes; imediatismo por resultados; metas e objetivos não alcançados, principalmente individuais; baixa aprendizagem interorganizacional; redução da autonomia das empresas parceiras; falta de inovação e geração de valor.

A partir disso, Klein e Pereira (2014) ressaltam que é um desafio para a gestão dessas formas organizacionais a criação de mecanismos para que se tenha mais controle dos fatores que conduzem à saída de membros participantes, ou seja, cabe à gestão o desenvolvimento de aspectos que inibam o posicionamento de saída e que aumentem a colaboração e a permanência dos atores no longo prazo.

Em complemento a todos esses aspectos já mencionados sobre a gestão eficiente das ações coletivas, bem como os diversos mecanismos que podem e devem ser utilizados para realizar essa coordenação, outros autores apresentam fatores igualmente determinantes para o sucesso ou fracasso das ações coletivas e que, portanto, também devem ser consideradas para uma gestão eficiente dessas ações.

Olson (1999), por exemplo, cita dois aspectos relevantes a se tomar cuidado na formação e manutenção das ações coletivas, quais sejam: o “efeito imperceptível” e a constatação de *free riders*. Na primeira situação, principalmente nos casos dos grupos grandes, os esforços individuais para o cumprimento do objetivo comum não são facilmente vistos, isso porque a contribuição tende a ser maior em comparação ao que o indivíduo percebe do bem comum compartilhado individualmente. Já em relação ao *free rider*, Olson (1999) argumenta que alguns participantes do grupo podem não contribuir com a mesma

intensidade do que outros para o atingimento do interesse comum, sendo então caronas. Para Brito (2001, p. 154), “*free-riding* é o oposto de cooperação”, sendo, portanto, atores que não arcam com o ônus da consecução de um bem comum, por saberem que, mesmo não contribuindo, poderão usufruir dos benefícios tanto quanto os outros participantes.

Olson (1999) e Ostrom (2007), assim como outros autores já mencionados, também abordam a questão da influência do tamanho do grupo para a eficiência das ações coletivas. Olson (1999), especificamente, não acredita na eficiência de grupos grandes, por uma série de motivos, conforme pode ser observado no Quadro 4.

**Quadro 4** – Diferença entre grupos pequenos e grandes

	<b>Grupos pequenos</b>	<b>Grupos grandes</b>
<b>Percepção do benefício alcançado</b>	É maior	É menor
<b>Constatação de <i>free riders</i></b>	Facilmente	Difícilmente
<b>Custos de organização e coordenação</b>	Baixos	Altos
<b>Ação voluntária</b>	Facilmente ocorre	Difícilmente ocorre
<b>Nível de benefício alcançado</b>	Próximo ao nível ótimo	Distante do nível ótimo

**Fonte:** elaborada pela autora, com base em Olson (1999).

Pode-se compreender que, na visão de Olson (1999), os grupos grandes são menos eficientes do que os menores, porque: a) nesses é mais difícil influir a contribuição individual do participante para a ação coletiva; b) possibilita e deixa mais invisível a presença de caronas; c) os custos de organização e coordenação são maiores; d) dificilmente acontece uma ação voluntária em prol do objetivo comum; e) o nível do bem coletivo é mais distante do ótimo desejado.

Ostrom (2007), ao contrário, não enfatiza a menor eficiência dos grupos grandes, pois isso depende do objetivo da ação coletiva e do aspecto que está sendo analisado. Ou seja, se o interesse da ação coletiva é chamar a atenção e impactar amplamente a sociedade, isso dificilmente ocorrerá a partir de um grupo pequeno. Dessa forma, se o olhar for para o aspecto da organização da ação coletiva, o grupo grande até pode ser menos eficiente, mas se o olhar for para o atingimento do objetivo comum, muitas vezes os grupos grandes são mais favoráveis.

Outro fator mencionado em estudos como os de Granovetter (1973) e Nassar e Zylbersztajn (2004) como impactante para a gestão de ações coletivas refere-se à homogeneidade (laços fortes) e heterogeneidade (laços fracos) dos grupos.

Granovetter (1973) aborda a questão dos laços fortes e fracos na composição das ações coletivas, argumentando que os laços fortes referem-se àqueles que se caracterizam por laços de amizade, parentesco ou vizinhança, ou seja, que fazem parte de um mesmo círculo

social, favorecendo a confiança e a reciprocidade entre os membros. Já os laços fracos são aqueles caracterizados por indivíduos com diferentes experiências, formações e informações dentro da ação coletiva. Diante disso, Granovetter (1973) defende que a heterogeneidade das ideias dos atores, por mais que pode gerar conflitos, favorece a inovação; pelo contrário, atores homogêneos podem não ter conflitos, mas também podem prejudicar a inovação dentro da rede.

Por sua vez, Nassar e Zylberstajn (2004), em seu estudo sobre Associações de Interesse Privado (AIPs) no agronegócio brasileiro, já concluem que a heterogeneidade é negativa para a provisão do benefício comum, pois essa característica tende a gerar objetivos difusos e generalistas nos grupos. Em contrapartida, em grupos homogêneos, o alinhamento de interesses é maior e pode possibilitar a consecução do objetivo grupal em um nível mais perto do ótimo.

Considerando essas visões, percebe-se que a homogeneidade e heterogeneidade são analisadas sob pontos de vistas diferentes. No primeiro caso, em Granovetter (1973), são analisadas as ideias dos membros; no segundo, em Nassar e Zylberstajn (2004), são observados os interesses dos membros. Contudo, de modo geral, podem-se visualizar aí os fatores inovação e conflitos como sendo fatores determinantes para a gestão das ações coletivas.

Outros aspectos também determinantes na coordenação de ações coletivas podem ser: a comunicação, a reputação, a forma com que os indivíduos participantes estão conectados, as possibilidades que os membros têm de sair e entrar da ação coletiva, a importância da formalização da ação coletiva e da liderança (MOE, 1980; OLSON, 1999; ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999; NASSAR, 2001; MÉNARD, 2004; OSTROM, 2007).

Sobre a comunicação, Ménard (2004) defende que a troca de informações entre os participantes de ações coletivas é fundamental para a sua eficiência, por isso a necessidade de sistemas de informações eficientes. Já Ostrom (2007) enfatiza a importância da comunicação face a face, afirmando que isso aumenta a confiança entre os participantes, inclusive reforçando que os mesmos de fato cumpram seu papel no cumprimento dos objetivos comuns.

Ostrom (2007) também estima que o conhecimento sobre o passado dos atores envolvidos nas ações coletivas é fator crucial para o aumento da confiança entre os mesmos, ou seja, conhecer a reputação e a identidade dos participantes pode aumentar inclusive a cooperação. Ainda para essa autora, a maneira como os participantes estão ligados dentro de uma ação coletiva é fator imprescindível para a eficiência de uma ação coletiva, pois se um membro sabe exatamente para quem está contribuindo com o seu esforço, a sua dedicação

tende a ser maior do que quando não conhece os outros atores e não sabe para onde vai de fato a sua contribuição.

Em relação à possibilidade dos atores entrarem e saírem de uma ação coletiva, Ostrom (2007) argumenta que nos casos em que os membros têm a escolha sobre participar ou não da ação coletiva e também sobre quem serão seus parceiros, os participantes vão escolher membros com os quais aumentem a frequência de cumprimento de objetivos comuns.

Ménard (2004), principalmente, comenta sobre a necessidade de se formalizar a ação coletiva a fim de contribuir com a sua eficiência, pois assim pode-se obter maior conhecimento, reconhecimento e representatividade.

Por fim, a necessidade e importância de uma liderança são mencionadas, por mais que sob diferentes nomenclaturas, em estudos como de Moe (1980), Olson (1999), Zylbersztajn e Farina (1999), Ostrom (2000), Nassar (2001), Ménard (2004), Wenningkamp (2015), entre outros. Especificamente Ménard (2004), quando apresenta as estruturas híbridas (Figura 2), deixa claro que a presença da liderança, juntamente com a confiança, a rede relacional e a formalização da estrutura de governança, é fator imprescindível nas ações coletivas. Logo, o que se pode observar a partir dos trabalhos que abordam direta ou indiretamente a gestão de ações coletivas, é que a liderança é um entre outros elementos dessa gestão, correspondendo ao indivíduo ou grupo responsável por uma série de funções para que a ação coletiva se mantenha e atinja seus objetivos. Essas funções, ou seja, o papel dessa liderança, por ser foco deste estudo, será abordado nos próximos tópicos.

Com o objetivo de resumir os mais diversos aspectos tratados na literatura que aborda a gestão das ações coletivas elaborou-se o Quadro 5.

**Quadro 5** – Resumo das principais ideias sobre a gestão das ações coletivas

Aspecto verificado	Principais ideias
<b>Gestão de ações coletivas X gestão hierárquica</b>	➤ Em função de suas características peculiares, as ações coletivas demandam modelos diferenciados de gestão, ou seja, quebram com a coordenação hierárquica tradicional a partir da inclusão de processos democráticos, participativos e decisões consensuais (MARCON; MOINET, 2000; VERSCHORE, 2006; PROVAN; KENIS, 2008; TONIN, 2014).
<b>Por que a gestão nas ações coletivas é importante?</b>	➤ Porque apenas a formação de uma ação coletiva e a vontade de cooperar não são fatores suficientes para garantir um melhor desempenho seja ele econômico, financeiro, social ou psicológico. Isto é, em função da ação coletiva ter como característica estrutural a presença de atores que são, ao mesmo tempo, interdependentes, mas autônomos, é necessário orientar as mais diversas percepções e objetivos em prol do interesse comum, diminuindo a maximização individual para que todos possam ganhar. Por fim, porque conseguir o consenso dos objetivos é aumentar a probabilidade de que os membros participem com mais intensidade da ação coletiva, não incorrendo em seu fracasso, mas sim conduzindo-

	a à eficiência (NASSIMBENI, 1998; OLSON, 1999; VERSCHOORE, 2006; PROVAN; KENIS, 2008; ROTH et al. 2012; TONIN, 2014).
<b>Funções da gestão das ações coletivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definir a direção a ser seguida e a alocação e implementação de recursos para isso (HIBBERT et al., 2008)</li> <li>➤ Orientar e definir os comportamentos dos membros participantes por meio de convenções (TONIN, 2014)</li> <li>➤ Estabelecer regras e regulamentos conjuntos (ROTH et a., 2012)</li> <li>➤ Selecionar os parceiros/participantes; fazer a regulação, a partir de normas e regras; alocar recursos para atender os objetivos; avaliar as contribuições e a rede como um todo (SYDOW; WINDELER, 1994)</li> <li>➤ Observar/utilizar os seguintes mecanismos: coordenação e controle social; funções e unidades de integração e ligação; quadro de pessoal; relações de hierarquia e autoridade; sistemas de planejamento e controle; sistemas de incentivo; sistemas de seleção; sistemas de informação; infra estrutura e suporte público; comunicação, decisão e negociação (GRANDORI; SODA, 1995)</li> <li>➤ Entender o tipo de interdependência que ocorre na ação coletiva, se é por fluxo de trabalho, por processos, escala ou relações sociais (MINTZBERG, 1979; NASSIMBENI, 1998)</li> <li>➤ Distanciar-se do cartesianismo; pensar na rede como uma inteligência coletiva; reunir as condições favoráveis para a formação de uma rede; dar uma realidade operacional para a rede; enriquecer a rede; preferir envolver os membros em vez de aplicar medidas; procurar soluções para conflitos na forma ganha-ganha; ter ferramentas de comunicação à disposição; deixar o machismo de lado (MARCON; MOINET, 2000)</li> <li>➤ Verificar as características do sistema de recursos; a natureza e as características dos grupos; as características dos regimes institucionais; a natureza do relacionamento entre o grupo e o ambiente externo (AGRAWALL, 2003)</li> <li>➤ Formalizar as relações entre os atores envolvidos; clarificar e equilibrar seus direitos e deveres, bem como os objetivos comuns e os resultados da ação coletiva e garantir o envolvimento/colaboração de todos. Ainda, definir: elementos decisórios, elementos relacionais, elementos estratégicos e elementos integradores (VERSHOORE, 2006)</li> <li>➤ Observar/utilizar mecanismos sociais; aspectos contratuais; motivação e comprometimento; integração com flexibilidade e organização estratégica. Ainda, desenvolver capital social (VERSHOORE, 2006; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008)</li> <li>➤ Entender sobre as práticas e os processos de gestão internos à ação coletiva, bem como gerir a estrutura em relação ao meio externo. Ademais: liderar, gerenciar relacionamentos, influenciar, elaborar processos detalhados, ouvir as proposições dos membros, clarificar os papéis e as diretrizes para os participantes. Ainda: analisar questões de poder, risco, comunicação, cultura, confiança, seleção dos parceiros, bem como intervir no dilema de concorrer e cooperar, envolver os membros nas decisões, organizar os recursos, construir o consenso, a solução dos problemas e sugerir estratégias (HIBBERT, et al., 2008)</li> <li>➤ Integrar os diferentes interesses individuais em prol do objetivo grupal, envolvendo e comprometendo os participantes; conhecer a natureza da tarefa da ação coletiva, especificamente para analisar a necessidade de competências de nível de rede e desenvolvê-las. Ademais: reconhecer, responder e gerenciar três tensões básicas: eficiência X inclusão; legitimidade interna X externa; flexibilidade X estabilidade (PROVAN; KENIS, 2008)</li> <li>➤ Criar a confiança entre os membros participantes, fazer fluir a informação e a divulgação para todos, fazer com que os membros colaborem para os interesses coletivos, estabelecer regras e cota mínima de compra para os membros, equilibrar a competição e a colaboração (SOUZA, 2009)</li> <li>➤ Equilibrar os interesses individuais e coletivos, motivar a negociação e o consenso do grupo (ROTH et al. 2012)</li> <li>➤ Estruturar a seleção dos parceiros; analisar laços sociais anteriores; desenvolver a legitimação organizacional; evitar a gestão individualizada; motivar a alta troca de recursos entre os participantes; desenvolver confiança e comprometimento entre os membros; eliminar a assimetria de informação e oportunismo; diminuir custos da</li> </ul>

	<p>rede; evitar assimetria de investimentos; eliminar individualismo dos integrantes; conter/controlar o imediatismo por resultados; propiciar o alcance de metas e objetivos, principalmente individuais; motivar alta aprendizagem interorganizacional; equilibrar autonomia dos parceiros; gerar inovação e valor (KLEIN; PEREIRA, 2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Observar e eliminar e/ou diminuir o efeito imperceptível do benefício grupal e os <i>free riders</i> (OLSON, 1999)</li> <li>➤ Analisar o tamanho do grupo e sua relação com os custos de organização e com o tipo de objetivo que se quer atingir com a ação coletiva (OLSON, 1999; OSTROM, 2007)</li> <li>➤ Analisar a homogeneidade e a heterogeneidade do grupo e sua relação com a presença de conflitos e inovação (GRANOVETTER, 1973; NASSAR; ZYLBERSZTAJN, 2004)</li> <li>➤ Estabelecer formas de comunicação; analisar a reputação, bem como a forma com que os indivíduos participantes estão conectados; ainda, as possibilidades que os membros têm de sair e entrar da ação coletiva, a formalização da ação coletiva e a liderança (MOE, 1980; OLSON, 1999; ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999; NASSAR, 2001; MÉNARD, 2004; OSTROM, 2007)</li> <li>➤ Utilizar mecanismos para a supervisão dos atores, com o estabelecimento de regras e a padronização de processos (TONIN, 2014)</li> </ul>
<b>Estilos de gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Flexível - a ponto de trazer as habilidades dos participantes para dentro da rede. Rígido - a ponto de direcionar as ações e comportamentos para o objetivo comum (NASSIMBENI, 1998)</li> <li>➤ Supervisão direta, estandardização ou ajuste mútuo (MINTZBERG, 1979; NASSIMBENI, 1998)</li> <li>➤ Por convenção, de forma democrática (eleição e alternância), flexível (VERSHOORE, 2006; TONIN, 2014)</li> <li>➤ Pela supervisão dos atores, com regras e padronização de processos (TONIN, 2014);</li> <li>➤ Centralizada ou descentralizada/compartilhada (de maneira formal ou informal) (PROVAN; KENIS, 2008)</li> <li>➤ Contratual e a processual (NIELSEN, 2008)</li> <li>➤ Controle/hierarquia ou coordenação em rede (SOUZA, 2009)</li> <li>➤ Dimensão estrutural e/ou dimensão instrumental (ALBERS, 2005 apud ROTH et al. 2012).</li> </ul>
<b>Por quem a gestão é realizada?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Equipe de pessoas, com diversas habilidade e capacidades (HIBBERT et al., 2008)</li> <li>➤ Por um gerente e que também é um membro participante da ação coletiva, por um outro membro (não necessariamente ser um gerente) que faz parte da organização ou por um ator externo (HIBBERT et al., 2008)</li> <li>➤ Pelas pessoas ou empresas que fazem parte da própria rede, de maneira compartilhada; por um indivíduo ou empresa líder; ou, por meio de uma organização administrativa externa a rede (PROVAN; KENIS, 2008)</li> </ul>
<b>Características da gestão de ações coletivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Confiança, humildade, respeito pelos outros participantes, certo altruísmo, transparência, ambição por todos, tomada de decisão em grupo, pragmatismo. Ademais, carisma, habilidade para trabalhar em colaboração, iniciativa, contato e troca de informações (MARCON; MOINET, 2000)</li> <li>➤ Motivação (VERSHOORE, 2006)</li> <li>➤ Competência coletiva e confiança (PROVAN; KENIS, 2008)</li> <li>➤ Confiança (GRANDORI; SODA, 1995; VERSHOORE, 2006; BALESTRIN; VERSHOORE, 2008)</li> <li>➤ Respeito, compreensão e confiança; comunicação aberta e frequente; visão compartilhada e liderança qualificada. Ainda: competências para a construção de relacionamentos sustentáveis, poder de influência e negociação, gerenciamento de complexidade, responsabilidade, raciocínio, conexão, uso de humor, exemplos e analogias (HIBBERT et al., 2008).</li> </ul>
<b>Relação entre gestão e número de participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Em grupos pequenos, apenas mecanismos sociais algumas vezes bastam para a condução da coletividade; em ações coletivas de grandes grupos, as normas precisam ser detalhadas e formalizadas, a fim de servir como guia para as atividades colaborativas, pois é mais difícil de obter a colaboração (VERSHOORE, 2006; BALESTRIN; VERSHOORE, 2008).</li> </ul>

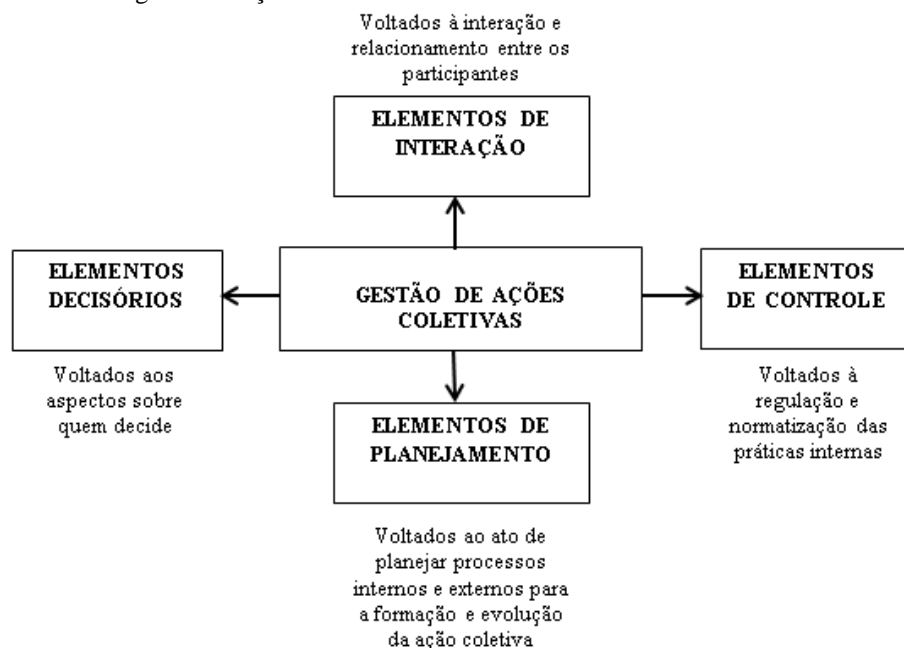


	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entre os preditores-chave para a eficácia da gestão de redes está o tamanho do grupo. Pequeno número de participantes &gt; gestão compartilhada. Grande número de participantes &gt; gestão centralizada na liderança (PROVAN; KENIS, 2008)</li> <li>➤ Gerir pequenos exige menores custos de organização, constatam-se <i>free riders</i> mais facilmente, a ação voluntária é mais provável e a percepção do benefício é maior (OLSON, 1999).</li> <li>➤ Gerir grupos grandes, apesar de custos mais elevados, permite o atingimento de objetivos que não seriam atingidos em grupos pequenos (OSTROM, 2007).</li> </ul>
--	---

Fonte: elaborado pela autora (2018).

A partir do Quadro 5, é possível compreender que a gestão das ações coletivas pode ser considerada ampla e complexa, envolvendo diversas funções, estilos, características, entre outros fatores. Especificamente sobre as funções que fazem parte da gestão dessas estruturas de governança, é possível visualizar que autores mencionam diversos aspectos que ora são diferentes, ora são semelhantes ou complementares. Visualizando isso, percebeu-se a possibilidade de reunir esses fatores de forma a congregá-los em pontos comuns, originando assim quatro principais elementos da gestão de ações coletivas, quais sejam: elementos de interação, elementos de planejamento, elementos de controle e os decisórios (Figura 3).

Figura 3 – Elementos da gestão de ações coletivas



Fonte: elaborada pela autora (2018).

Nos **elementos de interação**, podem ser agrupados aqueles fatores cujo foco é a integração e o relacionamento entre os participantes. Observando o Quadro 5, diversos aspectos podem ser extraídos e alocados na interação, tais como: envolver todos na orientação e definição dos comportamentos; realizar controle social; ter funções e unidades de integração

e ligação; fornecer sistemas de informação e comunicação, evitando assimetria e oportunismo; motivar o envolvimento dos membros; resolver conflitos; fomentar a motivação e comprometimento; desenvolver capital social; influência; ouvir as proposições dos membros; confiança; equilibrar comportamento concorrencial e de colaboração; desenvolver o consenso; motivar a troca de informações/recursos; eliminar a individualidade; fortalecer a reputação dos membros; e, entender a forma com que os membros estão ligados.

Já nos **elementos de controle**, focados na regulação e avaliação das práticas realizadas pelos membros participantes, podem ser incluídos: estabelecer regras e regulamentos; avaliar as contribuições e a rede como um todo; dar uma realidade operacional para a ação coletiva; formalizar as relações entre os membros; clarificar e equilibrar direitos, deveres, objetivos e resultados; garantir o envolvimento e a colaboração dos atores; estabelecer aspectos contratuais; analisar questões de poder; intervir no dilema de concorrer e cooperar; envolver os membros na tomada de decisão; construir o consenso; equilibrar interesses individuais e coletivos; evitar a gestão individualizada; eliminar a assimetria de informações e o oportunismo; equilibrar a autonomia dos parceiros; e, supervisionar os atores.

Por sua vez, nos **elementos de planejamento**, direcionados ao ato de planejar, às estratégias e aos processos internos e externos, podem ser reunidos: definição da direção a ser seguida, bem como a alocação e a implementação dos recursos; seleção dos parceiros; estabelecimento de sistemas de planejamento, de incentivo, de infra estrutura e suporte público; entendimento do tipo de interdependência que ocorre na ação coletiva; distanciamento do cartesianismo; planejamento da organização com inteligência coletiva; reunião das condições favoráveis para a formação da ação coletiva; enriquecimento da ação coletiva; eliminação do machismo; entendimento da natureza e características do grupo, bem como a natureza do relacionamento entre o grupo e o ambiente externo; estabelecimento de elementos estratégicos e da integração com flexibilidade; entendimento dos processos internos e sua relação com o ambiente externo; elaboração de processos detalhados; construção do consenso da meta do grupo; solução dos problemas e sugestão de estratégias; integração dos objetivos individuais em prol dos coletivos; reconhecimento e gestão das tensões eficiência X inclusão, legitimidade interna X externa e flexibilidade X estabilidade; análise dos laços sociais anteriores; diminuição dos custos e assimetria de investimentos; controle do imediatismo por resultados; alcance de metas e objetivos individuais e coletivos; fomento a alta aprendizagem interorganizacional; geração de inovação e valor; eliminação do efeito imperceptível; análise do tamanho do grupo e sua relação com os custos

organizacionais; análise da homogeneidade e heterogeneidade; determinação das possibilidades de entrada e saída; e, formalização da ação coletiva.

Por último, nos **elementos decisórios**, que possuem foco nos aspectos sobre as decisões e quem decide, podem ser reunidos: estabelecer quadro de pessoal, bem como relações de hierarquia e autoridade; estabelecer questões de decisão e negociação; envolver os membros nas decisões; determinar o estilo da gestão, analisando as tensões, o tamanho do grupo, o tempo de vida da organização, entre outros fatores; evitar a gestão individualizada; equilibrar a autonomia dos membros; e, definir lideranças.

Ressalta-se que todos esses itens alocados em cada um dos elementos foram retirados do Quadro 5, cujas definições e explicações já foram mencionadas no decorrer do texto deste tópico. Por esse motivo não se conceituou cada um deles novamente neste momento. Também, frisa-se que alguns itens foram repetidos em dois ou mais elementos da gestão por poderem ser, ao mesmo tempo, um elemento de controle e de interação, por exemplo.

A partir da Figura 3 e de seu detalhamento, é possível visualizar que a liderança das ações coletivas é **UM** dos aspectos que compõem a gestão das ações coletivas, ou seja, liderança e gestão não são intercambiáveis: a primeira é integrante da segunda. Isso vem ao encontro do que, por exemplo, Turchetti (2015) afirma ao apontar que a liderança é um dos fatores da gestão. Contudo, apesar de ser apenas um dos tantos aspectos da gestão, a liderança permeia diversas atividades e funções dessa gestão, de maneira que é fator preponderante para o seu bom desempenho e conseqüentemente para o êxito da ação coletiva.

Nesse sentido, depois de analisar os estudos que falam sobre a gestão das ações coletivas e de reunir seus princípios em quatro elementos principais (Figura 3), entende-se que a liderança está mais posicionada nos elementos decisórios. Porém, isso não significa que seu papel esteja direcionado e interligado apenas com a decisão, mas também com todo o processo de gestão. Em vista disso, cabe agora estudar o que é essa liderança e o que se tem escrito sobre essa temática.

## 2.2 LIDERANÇA EM AÇÕES COLETIVAS

Ao ler estudos que abordam (de maneira mais ou menos profunda) a liderança em ações coletivas, uma das primeiras constatações é a ressalva de que essa não é idêntica àquela exercida nas organizações hierárquicas. Nesse sentido, conforme Tonin (2014), as organizações no formato de rede têm apresentado novos desafios aos líderes, uma vez que os

estilos de liderança tradicionais não são suficientes diante das características peculiares dos modelos organizacionais cooperativos.

Em relação à essas dificuldades, Palmer (2012) já mencionava o fato de que a liderança está acoplada às relações interpessoais, e estabelecer essas relações em um cenário caracterizado pela diferença de valores e atores interligados de modo colaborativo exige dos líderes a compreensão dessas diferenças, bem como maneiras de melhor gerenciá-las. Ainda conforme esse autor, a liderança eficiente nas organizações hierárquicas segue geralmente os mesmos princípios, mas estes podem não ter o mesmo sucesso nas redes, sendo então um desafio entender quais competências e habilidades são mais indicadas para liderar modelos colaborativos. Isto é, os princípios de liderança mesmo sendo universais, não podem ser aplicados de forma indistinta a todos os ambientes organizacionais.

Nesse sentido, segundo Tonin (2014, p. 60), “atingir o sucesso exigirá dos líderes compreender e adaptar seu estilo de liderança em diferentes ambientes de negócios em rede e que não é possível adotar uma abordagem-padrão para diferentes casos”. Assim, compreender o papel e o estilo de liderança a ser adotado em redes colaborativas é partir para o entendimento da sua formação, dinâmica de seu desenvolvimento, bem como sua solidificação e manutenção ao longo do tempo. Logo, segundo Tonin (2014, p. 61) “o contexto de rede impõe a necessidade de lideranças agregadoras e motivadoras, capazes de articular e fortalecer o coletivo e, principalmente, inovadoras”.

Segundo Moe (1980), o líder é um empreendedor político necessário para a formação de uma ação coletiva, sendo que esse é estimulado pelos benefícios dos quais irá usufruir com a atuação colaborativa. Para Olson (1999), o líder é o responsável por organizar as contribuições para a promoção do objetivo grupal, sendo aquele indivíduo em que os participantes confiam, aquele que inova e que é capaz de intermediar negociações e conflitos, de maneira a economizar tempo e custos. Para isso, pode-se utilizar de incentivos positivos ou negativos (coerção).

Nassar (2001, p. 42) complementa que “além de atuar como fator organizador do grupo, a liderança pode ser um agente de persuasão. Um grupo que tem a sua frente um líder proeminente e com reputação será atrativo para as pessoas que se identifiquem com as ações daquele líder” (NASSAR, 2001, p. 42). Ademais, Ménard (2004) menciona que o papel do líder assume importância na ocorrência da captura de informações e na distribuição para os membros participantes da ação coletiva.

Nos estudos de Christoffoli (2000) e Santos (2010), a liderança eficiente foi mencionada como aquela carismática, capaz de mostrar um direcionamento para a

coletividade, que tem iniciativa para a promoção de atitudes coordenadas e que incentiva pensamentos dispostos a compartilhar informações. Essa liderança em ações coletivas não foi citada como sendo necessariamente realizada por membros internos, mas também por órgãos ou liderança externa. Sobre a liderança interna e externa, Pompeu (1997), por exemplo, menciona que o líder interno, inclusive, pode provocar desconfiança por parte dos participantes, sendo preferível uma liderança externa.

Estudos de Pasini (2013), Tomio e Schmidt (2014) e Schmidt et al. (2014) mencionam que o líder é fundamental para a motivação e a coordenação de atividades colaborativas, cuja ausência prejudica a manutenção da ação coletiva ao longo do tempo. A partir de estudo empírico, Pasini (2013) e Tomio e Schmidt (2014) mostram os resultados positivos de se ter a presença de uma liderança nas ações coletivas, bem como as consequências de não se ter.

A partir do exposto, entende-se que a liderança em ações coletivas é apontada como importante e necessária para a gestão das ações coletivas por diversos autores. Ainda, foi possível visualizar algumas definições e atribuições dos líderes de ações coletivas, bem como algumas características e comportamentos para sua atuação eficiente, e que a mesma pode ser interna ou externa. Ademais, viu-se que a liderança em ações coletivas é diferenciada da liderança em organizações hierárquicas e tradicionais, apesar de possuírem uma base conceitual semelhante enquanto fenômeno de uma organização. Todavia, em uma análise preliminar desses trabalhos, não se percebeu a menção de uma ou mais teorias ou alicerce teórico-empírico amplo e profundo que embasasse a presença da liderança nas ações coletivas ou como verificar de maneira mais detalhada o papel do líder para formação e manutenção e, portanto, para a gestão das ações coletivas.

Dessa forma, realizou-se uma busca mais sistematizada sobre o que tem sido produzido cientificamente sobre a liderança em ações coletivas, a partir de pesquisa em bancos de dados que possuem obras nacionais e internacionais, conforme abordado a seguir.

### 2.2.1 Estado da Arte sobre Liderança em Ações Coletivas

Para entender o estado da arte sobre liderança em ações coletivas, primeiramente, foram consultados os seguintes bancos de dados: Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), Portal de Periódicos da (Capes), *Scientific Periodicals Electronic Library* (Spell) e *EBSCO Information Services*. Depois disso, buscas por outros estudos também foram realizadas a fim de complementar a

compreensão sobre a temática. Ressalta-se que essas consultas foram feitas independente da natureza ou tipo da ação coletiva, do tamanho do grupo, do setor/ramo ou localização geográfica (nacional ou internacional, por exemplo). O intuito foi encontrar estudos que abordassem o assunto da liderança nas mais diversas ações coletivas e que pudessem retratar a existência ou não de teorias ou fundamentos utilizados para explorar esse assunto.

O primeiro banco de dados pesquisado foi o Banco de Teses e Dissertações da Capes. Conforme Capes (2014, p.1), esse banco de dados faz parte do Portal de Periódicos da Capes, sendo que, de 1987 a 1995, foi alimentado pelo aplicativo Coleta e, a partir de 1996, continuou sendo atualizado pelo aplicativo chamado Cadastro de Discentes, “que recebe, de forma continuada e atualizada todos os dados relativos à comunidade dos alunos de mestrado e doutorado, desde a matrícula até a titulação”. Esse sistema permite a consulta por autor, título e palavras-chave.

No espaço destinado a colocar os termos de busca (o que já inclui busca por autor, título e palavras-chave), digitou-se “liderança” AND “ações coletivas”, a fim de buscar os trabalhos acadêmicos e profissionais que envolvessem esses termos. Apareceram 10 trabalhos, sendo oito dissertações e duas teses, que foram defendidas entre 1997 e 2016, conforme apresentado no Quadro 6 (a ordem foi mantida conforme apareceu na busca). Nove diferentes professores orientaram esses 10 trabalhos, sendo eles: Carla Maria Schmidt (2), Alsones Balestrin (1), Ana Alice Alcantara Costa (1), Brasilmar Ferreira Nunes (1), Carlos Roberto Jamil Cury (1), Carmem Lucia Eiterer (1), Cleber José Cunha Dutra (1), Gutemberg Armando Diniz Guerra (1) e Maria Cecília Puntel de Almeida (1).

**Quadro 6** – Teses e dissertações sobre liderança em ações coletivas – Banco de Teses e Dissertações da Capes

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Ano</b>
Wenningkamp, Keila Raquel	Ações Coletivas no Agronegócio: uma Análise de Produção Científica no Brasil a Partir de Teses e Dissertações (1998 A 2012)	2015
Ferreira, Maria Raquel Dias Sales	Mulheres Quilombolas e Culturas do Escrito: Voz e Letra na Comunidade Quilombola do Mato do Tição	2016
Tierling, Isielli Mayara Barzotto Martins	Ação Coletiva no Contexto da Agricultura Familiar: um Estudo na Associação de Produtores de Corumbataí do Sul	2016
Ungheri, Claudia Ocelli	O Processo de Construção de Projetos Político-Pedagógicos no Espaço Escolar e Suas Implicações na Democratização da Gestão: um Estudo de Caso no Município de Contagem/MG	1997
Andrioni, Patricia Rachel	Intervenções Econômico-Sociais e Sua Relação Com o Ethos da Autoria e o Ethos da Vitimação	2008
Moreno, Glaucia De Sousa	Ação Coletiva e Luta Pela Terra no Assentamento Palmares Ii, Pará	2011
Turchetti, Marcelo	Práticas de Gestão em Redes de PMEs: Estudo de Múltiplos Casos no Rio Grande Do Sul	2015
Filho, Renato Macedo	Onde Mora a Cidadania? Visibilizando a Participação das Mulheres no Movimento Sem Teto. Salvador/BA	2010

Costa, Francisco Jarbas Cruz Da	Associativismo, Capital Social e Desenvolvimento Local: Um Estudo de Caso na Comunidade de Monte Grave	2010
Gontijo, Liliane Parreira Tannús	Construindo as Competências do Cirurgião Dentista na Atenção Primária em Saúde	2007

**Fonte:** elaborado pela autora com base em Capes (2017).

Em relação às áreas em que essas teses e dissertações foram defendidas, quatro foram na grande área de Ciências Sociais Aplicadas e três na de Ciências Humanas, enquanto que outras áreas tiveram uma defesa, sendo elas: Ciências Agrárias, Ciências da Saúde e Multidisciplinar. Já sobre a área do conhecimento, duas foram na de Planejamento Urbano e Regional, duas em Administração, duas em Educação, e um trabalho em cada uma das áreas de Agronomia, Enfermagem e Sociologia.

No que tange às instituições, as teses e dissertações foram defendidas em oito diferentes, sendo que a Universidade Estadual do Oeste do Paraná e a Universidade Federal de Minas Gerais sinalizaram duas defesas cada, enquanto que as outras tiveram uma defesa cada, sendo elas: Universidade de Brasília, Universidade de Fortaleza, Universidade de São Paulo/ Ribeirão Preto, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Universidade Federal da Bahia e Universidade Federal do Pará.

Observando mais detalhadamente os dez trabalhos resultantes da pesquisa de “liderança” e “ações coletivas”, percebeu-se que a dissertação de Wenningkamp (2015), por ser um estudo bibliométrico sobre ações coletivas no agronegócio, cita alguns estudos em que é mencionada a importância da liderança, seja interna ou externa a ação coletiva. Essa liderança foi citada como a responsável por apontar uma direção para o grupo, com iniciativa para promover ações coordenadas e fomentar pensamentos dispostos a compartilhar informações (aspectos mencionados por autores como Christoffoli (2000) e Santos (2010)). Todavia, a liderança não foi foco principal dessa dissertação e, portanto, não é detalhada em profundidade.

A dissertação de Turchetti (2015) estuda a gestão em redes e ressalta que a liderança é um dos pilares essenciais para a eficiência dessas organizações. Esse autor menciona que a liderança é relevante para encorajar e articular os participantes para o atingimento dos objetivos comuns, para motivar, estimular e harmonizar os distintos membros, evitando conflitos, bem como para organizar e distribuir o poder e as informações. Ademais, cabe à liderança incluir os associados nas tomadas de decisões, influenciar os membros para maximização dos resultados e se ocupar das mais diversas atividades voltadas ao relacionamento humano dentro da ação coletiva. De maneira geral, essa liderança é formada pela diretoria, sendo valorizado o histórico do(s) indivíduo(s) (reputação) para que esse

assuma a liderança. Dessa forma, Turchetti (2015) contemplou a importância do papel da liderança nas redes organizacionais, mas igualmente de forma breve.

Tierling (2016), do mesmo modo, aborda a importância da liderança para uma associação de produtores da agricultura familiar, inclusive como um fator que tem contribuído e muito para o sucesso do grupo. É importante que essa liderança seja feita por alguém em quem o grupo confia, sendo que seu papel é o de organizar o grupo, persuadir, distribuir informações, motivar, criar coesão e interdependência. Porém, não foi um fator de detalhamento profundo, por exemplo, com bases teóricas e empíricas amplamente consultadas.

Os outros trabalhos que apareceram na consulta do banco de teses (Quadro 6) e que não foram aqui detalhados, até apresentavam o fator liderança, mas focavam e detalhavam mais outros fatores ligados às ações coletivas, de forma que não trouxeram amplas discussões sobre a temática e por isso não são individualmente citados aqui.

Considerando essas teses e dissertações e que esses trabalhos mencionam também outras fontes e estudos que apontam a importância e a necessidade da liderança para as ações coletivas, pode-se entender que esse aspecto é abordado e discutido. Todavia, percebeu-se, pelo menos com base nesses trabalhos, que o embasamento teórico e empírico ainda merece ser mais explorado.

Seguindo para outro banco de dados, foi consultado o Portal de Periódicos da Capes. Essa plataforma foi oficialmente lançada em 2000, época em que iniciava o surgimento das bibliotecas virtuais e também quando as editoras começavam a digitalização de seus acervos. Com esse Portal, a Capes passou a adquirir esse conteúdo a partir da negociação direta com editores internacionais (PORTAL DE PERIÓDICOS CAPES, 2017a). Dessa forma, conforme consta no Portal de Periódicos Capes (2017b, p.1), essa biblioteca virtual reúne e disponibiliza “o melhor da produção científica internacional” para as instituições de ensino e pesquisa do Brasil, a fim de suprir o baixo acesso das bibliotecas nacionais à publicação científica internacional.

Nessa consulta, foram incluídos os termos “*leadership*” AND “*collective action*” para a busca no título de artigos científicos, especificamente os publicados em periódicos revisados por pares. Obteve-se um total de 21 trabalhos com esses termos nos títulos, mas alguns constavam em duplicidade, de forma que, após as eliminações, restaram 17 diferentes trabalhos, conforme pode ser visto no Quadro 7.



**Quadro 7** – Artigos científicos sobre liderança em ações coletivas – Portal de Periódicos da Capes

	<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Periódico/ano</b>
1	Garfield, Zh; Hagen, Eh	Leadership and collective action in the HRAF probability sample	American Journal Of Physical Anthropology, 2015
2	Glowacki, Luke; Von Rueden, Chris	Leadership solves collective action problems in small-scale societies	Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences, 2015
3	Harrell, Ashley; Simpson, Brent	The Dynamics of Prosocial Leadership: Power and Influence in Collective Action Groups	Social Forces, 2016
4	Prakash, Aseem; Héritier, Adrienne; Koremenos, Barbara; Brousseau, Eric	Organizational Leadership and Collective Action in International Governance: An Introduction	Global Policy, 2015
5	Mooney, C.Z.	Explaining Legislative Leadership Influence: Simple Collective Action or Conditional Explanations?	Political Research Quarterly, 2013
6	Alexander, A	Leadership and collective action in the Egyptian trade unions	Work Employment And Society, 2010
7	Margetts, Helen Z.; John, Peter; Hale, Scott A.; Reissfelder, Stéphane	Leadership without Leaders? Starters and Followers in Online Collective Action	Political Studies, 2015
8	Einwohner, R.L.	Leadership, authority, and collective action: Jewish resistance in the Ghettos of Warsaw and Vilna	American Behavioral Scientist, 2007
9	Komai, M.; Grossman, P.J. ; Deters, T.	Leadership and information in a single-shot collective action game: An experimental study	Managerial and Decision Economics, 2011
10	Lobo, I. D.; Vélez, M.; Puerto, S.	Leadership, entrepreneurship and collective action: A case study from the Colombian Pacific region	International Journal of the Commons, 2016
11	Kahne, Joseph; Westheimer, Joel	A Pedagogy of Collective Action and Reflection: Preparing Teachers for Collective School Leadership	Journal of Teacher Education, 2000
12	Tee, Eugene Y.J.; Paulsen, Neil; Ashkanasy, Neal M.	Revisiting followership through a social identity perspective: The role of collective follower emotion and action	The Leadership Quarterly, 2013
13	Arce, M.D.G.	Leadership and the aggregation of international collective action	Oxford Economic Papers, 2001
14	Vedeld, T.	Village politics: Heterogeneity, leadership and collective action	Journal of Development Studies, 2000
15	Bhim Adhikari; Salvatore Di Falco	Social Inequality, Local Leadership and Collective Action: An Empirical Study of Forest Commons	European Journal of Development Research, 2009
16	Van Belle, D.A.	Leadership and collective action: The case of revolution	International Studies Quarterly, 1996
17	Frohlich, Norman; Oppenheimer, Joe A	Tests of Leadership Solutions to Collective Action Problems	Simulation & Gaming, 1997

**Fonte:** elaborado pela autora com base em Portal de Periódicos da Capes (2017c).

Com posse da relação dos 17 trabalhos, buscou-se acesso a todos eles a fim de analisá-los mais detalhadamente, porém foi possível o acesso a apenas 12. Desses, um caso não se obteve o artigo completo, apenas o resumo e introdução. A partir dessa situação, os trabalhos disponíveis (sinalizados na cor cinza no Quadro 7) foram lidos com o intuito de entender o que havia sido escrito sobre liderança em ações coletivas.

No primeiro artigo da lista, de Garfield e Hagen (2015), obteve-se acesso apenas ao resumo, podendo-se entender que esses autores, usando um sistema eletrônico, avaliaram uma teoria específica de liderança, que foi aplicada em grupos cooperativos humanos (em uma amostra diversificada de sociedades tradicionais). Esses autores se concentraram em verificar a capacidade de o líder aumentar o desempenho do grupo e a coordenação da ação coletiva através da supervisão, da sanção dos caronas, do surgimento da liderança como função do tamanho do grupo, da preferência dos seguidores por um líder e o grau em que os líderes recebem uma quantidade desproporcional de retornos da produtividade em relação aos seguidores. Todavia, não se pode visualizar profundamente os aspectos teórico-empíricos desse trabalho.

Prosseguindo, no estudo de Glowacki e Von Rueden (2015) é observada a liderança em sociedades de pequena escala, em que são visualizados especificamente os comportamentos dos horticultores de Tsimane da Bolívia e pastores nômicos da Etiópia. São avaliados os traços dos líderes e os contextos em que a liderança se torna mais institucional. Esses autores mencionam que ações coletivas bem sucedidas dependem de uma liderança eficaz e que a literatura tem se mostrado interessada no estudo da liderança, mas não aquela aplicada especificamente no campo das ações coletivas, onde ainda é mínima.

Esses autores mencionam que uma ação coletiva bem sucedida é muitas vezes atribuída a liderança efetiva. Assim, definem o líder como aquele que consegue uma influência diferencial dentro de um grupo no que tange ao estabelecimento de metas, na logística da coordenação, bem como na monitoração dos esforços dos participantes, nas recompensas e punições. Dessa forma, a liderança é uma ação fundamental pela qual os indivíduos que atuam em grupos resolvem os problemas das ações coletivas.

Observou-se que no estudo de Glowacki e Von Rueden (2015) há um tópico de abordagem teórica especificamente sobre a liderança como fator para resolver problemas de ações coletivas. Nesse sentido, argumentam que a liderança pode variar considerando algumas dimensões.

Por exemplo, a liderança pode envolver (i) influência passiva versus motivação ativa dos membros do grupo; ou seja (ii) distribuído em indivíduos múltiplos versus concentrado em um único indivíduo; (iii) com base em raciocínio persuasivo versus coerção; (iv) situacional versus institucional; e (v) alcançada devido a reputação ou atribuídas com base em parentesco ou identidade social. Quando a liderança é atribuída, ela também tende a se concentrar, a carregar o poder coercivo e a ser institucional (GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015, p. 2, tradução nossa<sup>3</sup>).

---

<sup>3</sup> For instance, leadership can involve (i) passive influence versus active motivation of group members; or be (ii) distributed across multiple individuals versus concentrated in a single individual; (iii) based on persuasive

Glowacki e Von Rueden (2015) ainda abordam que a liderança em uma ação coletiva é benéfica e necessária, pois: reduz o tempo que leva para um consenso; aumenta a velocidade e a flexibilidade da ação em grupo; pode melhorar o desempenho do grupo, facilitando o desenvolvimento de metas e do plano de ação; pode reduzir o número de caronas, oferecendo uma análise quantitativa mais clara dos níveis de contribuição, melhorando a eficiência da alocação de recompensas ou punições e limitando as ações de retaliação entre os membros do grupo. Ademais, é possível que os líderes aumentem as contribuições individuais pura e simplesmente por estabelecer um bom exemplo, ou seja, contribuir primeiro, pois isso influencia os outros a também se dedicarem.

Especificamente sobre a liderança em grupos pequenos, Glowacki e Von Rueden (2015) afirmam que na maioria das vezes a liderança é situacional e confinada a um contexto particular, ou seja, surge durante alguns movimentos ou em função da produção do grupo. Isso quer dizer, por exemplo, que líderes emergem quando há necessidade de contar e dividir a produção, supervisionar essa divisão, entre outros. Quando os grupos possuem maior movimento e são permanentes, mesmo sendo de pequena escala, a liderança tende a ser institucional, isto é, aquela eleita ou escolhida. Isso ocorre por dois motivos principais: 1) quando o acesso à riqueza material produzida pode ser monopolizável, ou seja, possibilidade de ser distribuída de forma heterogênea, podendo ser defendida por indivíduos ou grupos de parentesco favorecidos; 2) quando o tamanho do grupo aumenta, dificultando a solução dos problemas, pois em grandes grupos os custos de monitoramento aumentam e os conflitos entre membros do grupo tendem a se tornar mais frequentes. Logo, a liderança institucional pode contribuir significativamente para resolver esses problemas.

Ainda segundo Glowacki e Von Rueden (2015), uma motivação para perseguir e competir pela liderança em ações coletivas depende da posse de traços e comportamentos que reduzam os custos e aumentem a eficácia da liderança. Nesse sentido, geralmente, indivíduos com maior força física ou apoio de coalizão podem mediar disputas ou coordenar punições com menos risco de retaliação, com menos esforço e com maior eficácia. Ademais, pessoas com comportamento altruísta também tendem a ser menos retaliadas. Somado a isso, um maior conhecimento específico da tarefa, que muitas vezes pode ser relacionado com a idade, pode aumentar a eficiência da tomada de decisão do líder, bem como o compromisso dos

---

*reasoning versus coercion; (iv) situational versus institutional; and (v) achieved due to past actions or ascribed based on kinship or social identity. When leadership is ascribed, it also tends to be concentrated, to carry coercive power, and to be institutional (GLOWACKI; CHRIS, 2015, p. 2)*

seguidores com as sugestões dos líderes. Logo, indivíduos mais velhos também podem ter mais sabedoria.

A estabilidade de uma liderança, mesmo sendo tão eficaz e importante para uma ação coletiva, também depende do quanto os líderes se beneficiam a mais do que os outros participantes do grupo. Nesse caso, os líderes podem ter retribuições de diversas formas: podem se apropriar de uma parte maior dos benefícios grupais; podem ter reciprocidades de outras formas, como o apoio político, por exemplo; podem sinalizar trocas e recompensas, por exemplo, fazendo alianças. Todavia, em algumas situações, a liderança pode trazer desvantagens para uma ação coletiva, ou seja, a liderança ser o próprio problema da ação coletiva. Isso ocorre, por exemplo, quando os custos de monitoramento e sanção são mínimos e o tamanho do grupo é pequeno. Nesses casos, a liderança pode prejudicar a cooperação se for considerada ilegítima, provocando medo do abuso de poder, inveja ou competição. Logo, a legitimidade significa que os líderes receberam aprovação coletiva, e isso é importante por ser um elemento crítico na motivação do cumprimento das normas e para a redução da exploração de recursos. Assim, os líderes que são eleitos pelos participantes provocam mais contribuições dos atores do grupo se comparado com aqueles que foram nomeados aleatoriamente (GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015).

Sem querer ser exaustivo sobre os resultados empíricos do estudo de Glowacki e Von Rueden (2015), pode-se dizer que, a partir de uma análise geral dos dois grupos estudados pelos autores, a liderança foi institucionalizada e contribuiu para a eficiência do grupo. Foi possível perceber de forma ampla que os líderes possuem mais capital do que os seguidores, mais conhecimento e experiência, e frequentemente são indivíduos mais velhos e homens. As mulheres têm papel fundamental, mas muitas vezes informal. Ademais, a força e altura contribuem para menos retaliações, mas é o poder de coalização que é mais importante para a liderança nos grupos estudados.

Em relação ao terceiro artigo do Quadro 7, Harrell e Simpson (2016) analisam algumas condições em que líderes solucionam problemas de ação coletiva e como os comportamentos dos líderes afetam o sucesso dos grupos de ação coletiva através de processos de poder e influência. Para isso, realizam uma pesquisa laboratorial com 288 participantes divididos em grupos que atuam sob a forma de ação coletiva.

Disto isso, primeiramente esses autores apresentam duas formas possíveis de liderança em ações coletivas, o que os autores chamam de liderança e liderança por pares. No primeiro caso, um indivíduo ou grupo de pessoas assume o papel da liderança dentro da ação coletiva; já na segunda situação todos os participantes podem liderar, sendo esse modelo o

mais indicado pela área da economia comportamental para a gestão de ações coletivas, ainda segundo Harrell e Simpson (2016). Ademais, esses autores acrescentam que nos casos em que há um líder (ou grupo líder), essa liderança pode ser *Prosocial* ou *Proself*, sendo que a primeira é caracterizada como aquela mais orientada para o grupo, considerando a maximização de resultados para o conjunto, e a última é mais autoorientada, tendendo a maximizar a diferença entre os resultados da liderança e dos outros participantes.

Feitas essas distinções, após realizarem rodadas de estudos com os participantes, Harrell e Simpson (2016) apresentam diversas conclusões. A primeira delas é que a liderança e a liderança por pares impactam diferentemente para a provisão do benefício conjunto e para a contribuição dos participantes das ações coletivas. Nesse sentido, a liderança por pares, por mais que é citada na literatura como importante para as ações coletivas, mostrou-se menos eficiente do que a presença de um único líder (podendo ser um grupo).

Diante da liderança (e não da liderança por pares), o estudo desses autores mostrou que a liderança *Prosocial* é mais eficiente em termos de geração de benefícios coletivos, quantidade e intensidade de contribuições quando comparada a liderança *Proself*. Isso porque nesse último caso, o resultado final do benefício público foi inferior, bem como as contribuições dos participantes diminuíram ao longo do tempo. Somado a isso, Harrell e Simpson (2016) concluíram que tanto a liderança *Prosocial*, quanto a *Proself* influenciam os participantes em suas contribuições, mas também de maneira diferente. Enquanto líderes *prosociais*, ao assumirem a liderança, contribuem mais e se tornam ainda mais orientados para o social, e, portanto, influenciam os membros a também contribuírem mais, os líderes *proself* tendem a se tornar mais auto orientados e a contribuir menos ao assumirem o papel de liderança, influenciando os participantes a também contribuírem menos.

Dessa forma, esses autores consideram que ambos os tipos de liderança, ao aplicarem sanções, isto é, utilizarem-se do poder e não da influência, produzem resultados diferentes para a ação coletiva, tendendo a ser superiores. Contudo, não ao longo do tempo, sendo então a influência que gera resultados mais ininterruptos. Ainda, os líderes *proself* acabam se utilizando de punição excessiva.

Seguindo para o próximo trabalho, o de Margetts et al. (2015), percebe-se que esta pesquisa ocorreu no âmbito das ações coletivas em ambientes *on-line*. Esses autores chamam a atenção para o fato de que a maioria das mobilizações *on-line* falha, e então discutem sobre os fatores que são importantes para que essas ações coletivas alcancem seus objetivos comuns.

Margetts et al. (2015) mencionam que o sucesso das ações coletivas não virtuais é frequentemente resultado da presença de uma liderança, que ajuda a superar os problemas de coordenação, a mobilizar recursos coletivos, criar e reforçar a confiança coletiva, a identidade do grupo e sua coesão, bem como reduzir os custos. Já nos casos das ações coletivas *on-line*, muitas dessas atividades são menos necessárias, ou seja, a própria plataforma *on-line* reduz os custos de coordenação e divulgação, reduz os custos de atos participativos individuais, reduz a necessidade de confiança coletiva e coesão do grupo. Logo, segundo esses autores, o que mais importa nesse tipo de ação coletiva é o número de indivíduos dispostos a iniciar, aqueles que deixam evidente e convencem os outros de que a ação é viável. Todavia, é importante ressaltar que Margetts et al. (2015) explicam que esses iniciantes também seriam uma espécie de líderes, mas com um perfil diferente do das ações coletivas *off-line*, não necessitando coordenar ou organizar custos, recursos, entre outros.

Diante de dados e argumentos sobre a necessidade de iniciantes para o sucesso de ações coletivas *on-line*, esses autores pesquisaram quais características de personalidade estão presentes em indivíduos que tomam a iniciativa de começar essas ações coletivas. Para tanto, concentram-se em características de personalidade advindas da economia (orientação social), da ciência política (traços chamados de *Big 5* – ousadia, consciência, extroversão, agradabilidade e neuroticismo) e da psicologia (lôcus de controle).

Em relação à orientação social, essa é uma característica de personalidade em que o indivíduo é orientado para pessoas e para a cooperação. Já os traços nomeados de *Big 5* são definidos pelos autores da seguinte forma: a) ousadia: criativo e curiosos; b) consciência: autodisciplina e eficiência; c) extroversão: energia, positividade e atividade; d) agradabilidade: amigável e compassivo; e) neuroticismo: estabilidade emocional. Por sua vez, o *lôcus de controle* se refere ao fato de o indivíduo acreditar que tem controle sobre o destino.

Após a análise de campo, Margetts et al. (2015) concluem que os indivíduos mais propensos a iniciar ações coletivas *on-line* são aqueles que tem em sua personalidade a característica de *lôcus de controle* e extroversão. Assim, a orientação social não teve relação direta com a propensão de um indivíduo tomar a frente em ações coletivas, mas teve relação com a atitude de indivíduos que entram mais tarde nessas ações coletivas, ou seja, aguardam para verificar se essa terá chance de sucesso. Da mesma forma, a característica da agradabilidade também teve ligação com o fato de indivíduos entrarem nessas ações coletivas quando elas já estão com um bom desempenho. O resultado final do estudo desses autores foi que a extroversão foi a característica de personalidade que mais impactou na possibilidade de uma ação coletiva em ambiente *on-line* ser financiada ou não.

O trabalho de Einwohner (2007) examina a liderança e seu papel no surgimento de ações coletivas considerando as atividades de resistência em dois guetos judeus na Europa ocupada pelos nazistas, ou seja, o foco do estudo recai sobre ações coletivas enquanto movimento comunitário.

Primeiramente, Einwohner (2007) ressalta que as teorias das formas organizacionais coletivas não reconhece explicitamente a liderança como uma força central na atividade das ações coletivas. Isso não quer dizer que os periódicos não dão atenção para a dinâmica da liderança ou que as ações dos líderes individuais não tenham sido abordadas teoricamente, mas sim que o conceito de liderança em ações coletivas continua sendo uma presença implícita, merecendo maior atenção teórica e empírica na literatura desses tipos de organização. Nesse sentido, esse autor visa o desenvolvimento teórico do conceito de liderança, indo em direção a uma teoria da liderança, especialmente em relação ao surgimento de uma ação coletiva. Especificamente, Einwohner (2007) oferece o conceito de trabalho de autoridade, definido como aquele esforço realizado pelos líderes para estabelecer sua autoridade aos olhos dos potenciais seguidores, como uma maneira útil de pensar sobre o papel de liderança em ação coletiva.

Explicando de outra forma, Einwohner (2007) argumenta que, tradicionalmente, a liderança em ações coletivas é sinônimo da capacidade de alguém ou de um grupo de fazer um enquadramento eficiente, ou seja, conseguir enquadrar os problemas e os objetivos do movimento de maneira clara de forma a atrair, convencer e inspirar os outros a seguir e a agir. Contrariando isso, Einwohner (2007) propõe que, apesar de importante, isso não é suficiente para legitimar uma liderança, pois a liderança legítima precisa de trabalho de autoridade, aquele que não se concentra sobre o conteúdo da ação coletiva, mas sobre as medidas tomadas pelos líderes do movimento para garantir que eles sejam vistos pelos outros como líderes legítimos cujas ações valem adotar. Assim, esse autor sugere que a liderança não reside simplesmente em um título ou posição dentro de uma ação coletiva, pois significa ser capaz de demonstrar alguma qualidade e/ou de recorrer a algum padrão, que utilizará para convencer os outros a segui-lo.

Com o estudo de campo, isso fica mais claro. Einwohner (2007), ao comparar os movimentos de dois guetos judeus, observou que um deles falhou e o outro teve sucesso, resultado obtido em função da presença do trabalho de autoridade (ou não) dos líderes. No primeiro caso, o grupo líder espalhou cartazes para a comunidade saber dos planos de resistência armada contra os nazistas, mas também assumiu a responsabilidade pública por tentativas de assassinatos e condenando a morte todos os guardas dos judeus. Ainda, esse

grupo líder foi a agressivas expropriações, usando a força de recolher dinheiro e objetos de valor daqueles entre membros e polícia, a fim de comprar armas. Todas essas e outras ações, além do simples anúncio da necessidade de resistir, mostraram que a resistência de fato era possível e, assim, por meio do trabalho de autoridade, os líderes conseguiram convencer a comunidade de que a ação coletiva era real e possível. No segundo gueto, o grupo líder também fez anúncios e mais anúncios, mas não teve o trabalho de autoridade, ou seja, a ação, de forma que a comunidade não foi convencida a segui-los.

Diante do estudo comparativo, Einwohner (2007) deixa a ressalva de que esse trabalho de autoridade não indica usar a força e a agressividade para persuadir os liderados, pois essa ação se diferencia dependendo das características da ação coletiva. Isso apenas foi mencionado no estudo por se tratar de ações comunitárias de judeus contra os nazistas.

Agora sobre o estudo de Komai, Grossman e Deters (2011), esses analisam um jogo cooperativo com três jogadores e com 10 diferentes rodadas, a fim de descobrir em qual tipo de regime de informação há mais cooperação. Ou seja, diante de *free riders* e de problemas de coordenação (falta de cooperação), que situação favorece a resolução desses problemas? A concentração de informações nas mãos dos líderes ou a dispersão dessas informações entre os participantes?

Os caronas e a falta de cooperação são dois dos grandes problemas das ações coletivas, sendo que os economistas muitas vezes resolvem tais problemas através da introdução de contratos e autoridade formal. Outros, no entanto, enfatizaram a autoridade informal e o papel da liderança separada de qualquer autoridade formal. Assim, algumas lideranças são legitimadas pela formalidade e outras pelo exemplo (KOMAI; GROSSMAN; DETERS, 2011). Diante disso, Komai, Grossman e Deters (2011) abordam que frequentemente a teoria econômica indica que nos casos da presença de caronas e falta de cooperação, a concentração de informações nas mãos dos líderes tende a diminuir esses problemas. Isso porque os participantes então decidem seguir o líder em função de o mesmo ter mais informações e isso, de certa forma, prejudicar sua análise de permanecer ou sair do grupo, bem como de cooperar ou não. Já alguns estudos empíricos mostram que a cooperação pode ser aumentada diante da dispersão e da transparência das informações entre líder e liderado.

Especificamente no estudo de Komai, Grossman e Deters (2011), esses autores concluem que a concentração das informações nas mãos dos líderes e a falta de transparência contribui para uma cooperação mais eficiente no que se refere à diminuição ou eliminação de caronas. Isso porque entorpece a informação dos seguidores e os leva a participar de situações



que não estariam dispostos a participar se estivessem totalmente informados. Por sua vez, líderes com informações concentradas não melhoram a cooperação em grupos que enfrentam problemas de coordenação. Isto é, a cooperação de maneira geral é aumentada quando os participantes da ação coletiva possuem transparência das informações.

Seguindo, o trabalho de Lobo, Vélez e Puerto (2016) possui como objetivo analisar o papel dos líderes no caso de uma ação coletiva que fornece serviços de ecoturismo. Esses autores comentam que os líderes são reconhecidos como importantes e podem ser amplamente definidos como aqueles decisores estratégicos que inspiram e organizam os outros membros para participarem de ações coletivas. Seguindo isso, é argumentado que os líderes de ações coletivas parecem possuir características sociais, culturais e de habilidades específicas, o que os diferenciam dos outros participantes e os conferem papéis distintos no que tange a conversão de esforços para o atingimento de objetivos grupais.

Lobo, Vélez e Puerto (2016) expõem que, apesar da literatura sobre a liderança de ações coletivas ser pouco estimada, três noções de liderança parecem ser mais conhecidas: a) líderes e ações coletivas são mutuamente formados; b) esforços são necessários para a congruidade dos interesses entre o líder e os outros membros; c) diferentes estilos de liderança, inclusive conflitantes, podem dominar nos distintos estágios de desenvolvimento de uma ação coletiva.

Da mesma forma, esses autores apresentam que, a partir da literatura, conseguem definir quatro diferentes funções dos líderes nas ações coletivas. A primeira se refere à alocação de recursos, bem como a monitoração das ações individuais com orientações e sanções. A segunda diz respeito à distribuição dos resultados. A terceira se destina a atribuição e divisão das atividades de trabalho, e, por fim, a determinação de estímulos para motivar grupos. Com base nisso, duas concepções sobre os líderes se tornam possíveis: o líder como um planejador benevolente, que é nomeado pelo grupo ou que atua voluntariamente para resolver problemas de coordenação; ou, o líder como um agente racional e com interesses privados e diferentes dos do grupo. Assim, por um lado o líder pode respeitar os interesses do grupo e aumentar a probabilidade de que os mesmos sejam atingidos, a fim de manter seu papel na liderança, ou pode achar mais importante o seu sucesso individualmente do que maximizar os resultados coletivos.

Enquanto estudo empírico, Lobo, Vélez e Puerto (2016) propõem uma estrutura para aprofundar e compreender o papel desempenhado pelos líderes baseado na interação de duas dimensões, quais sejam: a) externa, que se refere a como líderes lidam com os canais de transferência institucional de recursos entre a ação coletiva e outros domínios externos, ou

seja, como atuam diante das trocas. Isso pode envolver questões econômicas e de capital social; b) interna, que é a capacidade operacional para gerenciar e incorporar os recursos advindos do externo.

Essas duas dimensões resultam em um quadrante que aborda diferentes papéis para os líderes, sendo eles: líder discricionário, líder indispensável e líder complementar. No primeiro caso, quando há alta habilidade para lidar com os canais de transferência institucional (externa) e alta capacidade operacional (interna), a contribuição do líder é residual e informal (discricionário); já na situação oposta, quando há baixa habilidade externa e baixa capacidade interna, o papel do líder é indispensável, pois gerenciam todas as atividades da ação coletiva; nos níveis intermediários, ou seja, com baixa habilidade externa e alta capacidade interna, e vice e versa, o papel do líder é complementar, de maneira que auxiliam no maior desenvolvimento da capacidade ou habilidade que está baixa.

O próximo trabalho, que é de Kahne e Westheimer (2000), faz a recomendação de que, diante da reforma e reestruturação das escolas, há necessidade de mudanças que preparem novos professores para assumir responsabilidade de liderança, especialmente para projetos e implementação de currículo colaborativo. Dessa forma, é sugerida uma pedagogia da ação coletiva que comece com um processo que vincula a teoria educacional para a prática de estudantes de formação de professores. Nesse sentido, não se encontrou nesse estudo base teórica e empírica que abordasse especificamente o papel, presença, estilos, entre outros aspectos específicos da liderança em ações coletivas.

Prosseguindo com a análise dos artigos, o estudo de Arce (2001) é sobre a liderança e a agregação de ação coletiva internacional, em que o autor menciona a importância da liderança na superação de problemas de provisão e coordenação inerentes aos bens públicos internacionais. Essa liderança é aquela em que o líder fornece uma contribuição intermediária unilateralmente e um comportamento correspondente com essa atitude. Dessa maneira, ao longo do tempo esse líder mostra aos outros participantes que está disposto a combinar contribuições que excedem o seu compromisso e sua contribuição inicial, de forma a estabilizar o sistema de contribuições dos membros apoiando resultados eficientes para os envolvidos nas contribuições.

O próximo estudo é o de Vedeld (2000), em que o autor explora, com base em um estudo de campo, a tese convencional de que quanto menor e mais homogêneo o grupo, mais forte é a capacidade de o mesmo agir coletivamente e atingir os benefícios comuns. Assim, o aspecto da liderança, apesar de mencionado como importante, não é o principal foco do trabalho.

Adhikari e Di Falco (2009) estudam a desigualdade social, liderança local e ação coletiva, a partir de um estudo empírico em florestas comunitárias do Nepal. Especificamente, esses autores abordam as características do agregado familiar, tais como as castas e os rendimentos, e analisa o impacto sobre a probabilidade dessas famílias fazerem parte do conselho de decisão das instituições locais de manejo florestal. As conclusões do trabalho remetem que os membros das famílias pertencentes a grupos de castas inferiores têm menor probabilidade de serem eleitos como membros do comitê executivo de grupos de usuários. Todavia, que a participação de tais famílias nas reuniões aumenta a probabilidade de adesão na unidade de tomada de decisão, sugerindo que a participação deles pode ajudar a alcançar formas mais justas de ação coletiva na organização. Nesta pesquisa, a liderança também não é algo amplamente explorado.

Prosseguindo, Van Belle (1996) estuda a liderança e as ações coletivas por meio de um estudo de caso da revolução. Nesse sentido, defende que a liderança é crucial para superar tanto as barreiras iniciais da formação de ações coletivas, bem como as que são encontradas no decorrer do tempo. Além disso, esse autor propõe que indivíduos iniciam uma ação coletiva (neste caso em específico, uma revolução) com a expectativa de tornarem-se líderes do grupo e, como tal, esperam colher benefícios adicionais, que são significativamente maiores do que os dos outros participantes. É como se os benefícios fossem de natureza seletiva, em que os participantes que entram mais cedo recebessem mais benefícios quando comparados aos que ingressam mais tarde. Contudo, nesta pesquisa a liderança não é assunto aprofundado em termos de fundamentos teórico-empíricos.

Com esse estudo, finaliza-se o quadro de trabalhos sobre liderança e ações coletivas que foram encontrados no Portal de Periódico da Capes. Assim, dá-se sequência ao próximo banco de dados consultado, o EBSCO, que é uma divisão da EBSCO Industries, uma das maiores empresas de propriedade privada e familiar dos Estados Unidos. Atuando desde 1944, tornou-se rapidamente pioneira no setor de serviços de biblioteca (EBSCO, 2017a). De acordo com o Sistema de Bibliotecas da Fundação Getúlio Vargas – FGV SB (2017, p. 1) a base EBSCO Business Source é “a mais completa base de dados acadêmica na área de negócios do mundo”, envolvendo áreas de Administração de Empresas, Administração Pública, Ciência da Informação, Ciências Sociais, Comércio, Contabilidade, Economia, Estatística, Finanças, Marketing, Multidisciplinar, Recursos humanos, Relações internacionais e Sociologia.

No EBSCO, buscaram-se nos títulos de artigos completos publicados em revistas acadêmicas revisadas por especialistas os termos “*leadership*” AND “*collective action*”.

Foram constatados seis diferentes trabalhos entre 1996 e 2016, como pode ser visto no Quadro 8.

**Quadro 8** – Artigos científicos sobre liderança em ações coletivas – EBSCO

Harrell, Ashley; Simpson, Brent	The Dynamics of Prosocial Leadership: Power and Influence in Collective Action Groups.	Social Forces, 2016
Adhikari, Bhim; Di Falco, Salvatore	Social Inequality, Local Leadership and Collective Action: An Empirical Study of Forest Commons.	European Journal of Development Research, 2009
Kaeufer, Katrin; Flick, Judith.	Cross-sectoral Leadership for Collective Action on HIV and AIDS in Zambia: Applying the U-Process to Complex Societal Challenges	Reflections, 2007
Vedeld, Trond	Village Politics: Heterogeneity, Leadership and Collective Action	Journal of Development Studies, 2000
Komai, Mana; Grossman, Philip J.; Deters, Travis	Leadership and information in a single-shot collective action game: An experimental study	Managerial & Decision Economics, 2011
Van Belle, Douglas A	Leadership and collective action: The case of revolution	International Studies Quarterly, 1996

**Fonte:** elaborado pela autora com base em EBSCO (2017b).

Observando os estudos que surgiram na fonte de dados do EBSCO, percebeu-se que os títulos eram iguais aos resultados da consulta ao Portal de Periódicos da Capes, de forma que apenas um artigo, o intitulado “*Cross-sectoral Leadership for Collective Action on HIV and AIDS in Zambia: Applying the U-Process to Complex Societal Challenges*” foi inédito nessa última consulta. Esse trabalho, de Kaeufer e Flick (2007), aborda uma iniciativa coletiva feita por líderes de empresas, da educação, organizações não governamentais e organizações religiosas para enfrentar o problema do HIV e AIDS em Zâmbia, que está localizada no meio da África Sub-Equatorial. Assim, abordam estágios pelos quais esse movimento foi formado e a importância da ação coletiva para lidar com esse problema, mas não explora o papel da liderança.

Prosseguindo, o último banco de dados consultado foi o Spell. Essa biblioteca foi iniciada em 2012 como “um sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita da produção científica”, inicialmente, das áreas de Administração, Contabilidade e Turismo, publicadas a partir do ano de 2008 (SPELL, 2017, p. 1). Importante ressaltar que o Spell apresenta, de maneira organizada, dados e informações sobre os principais periódicos científicos das áreas de Administração, Contabilidade e Turismo, portanto favorecendo a consulta de artigos científicos publicados sobre as mais diversas temáticas dessas áreas. Porém, ao buscar nessa plataforma, em outubro de 2017, trabalhos que tivessem os termos “liderança” e “ações coletivas” no título, tanto em português, quanto em inglês, nenhum resultado foi encontrado.

A partir das consultas realizadas nesses bancos de dados, pode-se perceber que a liderança em ações coletivas é ponto importante e discutido em vários estudos teórico-empíricos envolvendo os mais diversos tipos de ações coletivas, como: nacionais e internacionais; presenciais e virtuais; de fins econômicos, sociais e ambientais. Ademais, percebe-se que a liderança é analisada sob os mais diversos pontos de vistas, desde comportamento dos líderes e suas funções, a partir da estrutura das ações coletivas, da relação entre líder e liderado, dos estilos de liderança, entre outros.

Todos esses estudos foram importantes para fornecer uma visão mais ampla sobre o que se tem escrito na área de liderança em ações coletivas. Ocorre que durante o processo dessa consulta sistematizada em bancos de dados específicos visualizou-se, nas referências bibliográficas dos artigos, títulos que talvez também abordassem a questão da liderança em ações coletivas, títulos esses que não foram selecionados pelos bancos de dados, possivelmente por não ter o termo específico *ação coletiva*. Isso motivou a realização de mais buscas por outros estudos que tratassem da liderança em ações coletivas, agora de maneira menos sistemática.

Um desses trabalhos, o de Alexander et al. (2001), aborda a liderança em ações coletivas a partir de um estudo multicase em parcerias colaborativas voltadas à saúde. Especificamente, esses autores discutem a natureza da liderança e oferecem algumas diretrizes para a liderança nesse tipo de estrutura organizacional seja eficaz.

Para Alexander et al. (2001), a liderança exercida em parcerias requer um conjunto de orientações e habilidades diferentes da praticada em organizações hierárquicas, pois as primeiras envolvem uma atuação voluntária e diversidade de membros com objetivos individuais, mas que estão interligados por um só propósito. Isso se torna complexo e envolve questões de relacionamento entre os atores, diferenciando assim a liderança (de pessoas) da gestão (da estrutura organizacional). Dessa forma, a liderança em parcerias é considerada eficaz ao reconhecer que precisa: ter visão sistêmica; traçar uma visão para a ação coletiva; equilibrar compartilhamento de poder e controle, atuando com liderança formal e colateral; basear-se em processos e não apenas focar no resultado final (ALEXANDER et al., 2001).

Em relação à visão sistêmica, Alexander et al. (2001) mencionam que essa envolve: ter foco no panorama geral, envolvendo os membros com o propósito comum e não apenas com seus objetivos individuais; especificar metas e estratégias voltadas à parceria; ter conhecimento profundo e intuitivo de como a ação coletiva funciona; olhar para além dos objetivos restritos da parceria, buscando visualizar oportunidades e/ou prioridades.

Além da visão sistêmica, a liderança precisa ser baseada em visão, isto é, ter claramente definida uma direção, os objetivos de longo prazo, de forma que possam, a partir disso, criar uma estrutura para a ação e comunicar essa estrutura de maneira convincente. Para cumprir essa visão é necessário mobilizar recursos, regular a participação dos membros (seja por meio de autoridade formal, recompensas monetárias, penalidades ou outros) e alinhar os atores promovendo a cooperação. Uma visão bem definida possibilita: a criação de uma ideologia central, ou seja, o que a ação coletiva significa (seus valores fundamentais) e seus principais objetivos (por que a parceria existe); e, a definição de uma identidade, que transcende as identidades dos atores individuais. Os líderes eficazes usam a visão para obter o apoio dos envolvidos e interessados, isto é, por um lado comunica a visão para parceiros externos promovendo a ação coletiva e, por outro, faz uma conexão dessa visão com os sonhos e aspirações dos membros envolvidos.

Seguindo, ainda conforme Alexander et al. (2001), é importante que a liderança nas parcerias seja colateral, conceito que se aproxima à liderança compartilhada/distribuída, porém o termo colateral remete a uma liderança de base ampla, que apoia, mas não substitui a liderança formal. Assim, não é que a liderança deva ser apenas compartilhada ou distribuída; deve existir a liderança formal, mas juntamente com esta, outras lideranças (colaterais) como complemento. Dito isso, esses autores defendem que esse tipo de liderança permite trazer para a ação coletiva novas perspectivas, conhecimentos e tendências, gerando entusiasmo, criatividade e engajando mais os membros com as atividades. Esses líderes são também muitas vezes cobrados para que sejam os agentes de comunicação entre a liderança formal e os atores da ação coletiva.

Nesse sentido, se apenas o líder formal existir, pode ocorrer uma redução da participação e do senso de propriedade dos envolvidos, pois esses podem ser qualificados na tomada de decisão, conduzindo a discussão de maneira mais rápida, lógica e para um fechamento. Já os líderes colaterais, a partir da coleta de opiniões e informações especializadas de quem participa da rede (ou seja, dar vez para que todos possam expor seus pensamentos) podem reduzir os possíveis ônus que a liderança formal teria para proceder dessa forma (como a falta de tempo, por exemplo) e promover o consenso do grupo. Logo, a liderança colateral pode muitas vezes ser situacional e depender da ocasião, problema ou oportunidade que a ação coletiva se depara. Dada a situação, consideram-se as especialidades de cada membro ou grupo de membros, permitindo a este ou àquele ser líder conforme seu conhecimento ou especialização.

Considerando a liderança formal e a colateral, Alexander et al. (2001) apontam para a necessidade de equilibrar ambos os tipos, já que o desequilíbrio provavelmente ocasione desvantagens para a ação coletiva como um todo. Se há apenas liderança formal, perde-se a ampla participação dos membros; se há apenas a liderança colateral, forças externas podem influenciar indevidamente a parceria conduzindo-a ao fracasso.

A liderança em ações coletivas também precisa ter compartilhamento de poder, segundo Alexander et al. (2001), o que vem ao encontro da liderança colateral, pois é pelo compartilhamento de poder que a liderança formal pode motivar lideranças colaterais. Ao agirem compartilhando o poder, seja para definir prioridades, alocar recursos ou avaliar desempenho, tais líderes promovem um senso de propriedade conjunta e responsabilidade coletiva, fazendo emergir o líder colateral. É como se a liderança da ação coletiva aumentasse seu controle à medida que o líder formal desiste de parcela de seu poder, ou seja, se o poder é exercido mutuamente e não unilateralmente, o total de controle na parceria, bem como sua eficácia aumenta.

Por fim, Alexander et al. (2001) expõem que a liderança deve ser baseada em processos, significando que a trajetória percorrida para alcançar objetivos é tão importante quanto atingir o propósito em si. Isso quer dizer que no decorrer do processo, o líder precisará de vários outros fatores além de autoridade formal para envolver e motivar os membros do grupo, como as habilidades interpessoais e a comunicação eficaz, que difunda de forma ampla e multidirecional as informações. Nesse sentido, a capacidade de ouvir os membros da ação coletiva, pedir *feedback* e comprometer-se com o que é sugerido por eles, bem como dialogar com parceiros externos são habilidades essenciais ao líder eficaz. Logo, a liderança em ações coletivas deve pensar estrategicamente no processo, especialmente projetando canais de comunicação que: fomentem a difusão das informações; permitam o fluxo de informação em múltiplos níveis, isto é, de baixo para cima, vice e versa e de forma horizontal; e, respeitem as diversidades de necessidades dos atores envolvidos.

Partindo para outro estudo, Winkler (2006) busca identificar os tipos de conflitos decorrentes da presença de objetivos individuais e coletivos, cujos resultados se relacionam com a liderança. Nesse sentido, esse autor lembra que a liderança em ações coletivas ainda é pouco explorada e difere das organizações hierárquicas. Sendo assim, define-a como o mecanismo que molda e implementa a colaboração entre os atores.

Conforme Winkler (2006), três diferentes meios de liderança podem ser identificados: estruturas, processos e participantes. As estruturas possuem função importante como forma de liderança porque influenciam a forma de ser da rede, o que ela faz, bem como

o poder de agir e a relevância dos recursos. Já os processos se tornam relevantes por fornecer instrumentos formais e informais pelos quais a comunicação acontece entre os atores, propiciando a colaboração. Por sua vez, a liderança dos participantes significa que qualquer ator da ação coletiva pode assumir a liderança, desde que tenha o poder e o conhecimento para influenciar e aprovar uma agenda de parceria. Todavia, os três meios de liderança estão interligados, sendo necessários tanto a estrutura, quanto os processos e a liderança dos participantes, uma vez que essa liderança não ocorre apenas por atores identificados como líderes dentro da ação coletiva, mas também por estruturas e processo de comunicação inclusos nela.

Dessa forma, seriam funções da liderança: gerenciar o poder, representar e mobilizar os atores da ação coletiva, entusiasmar e empoderar aqueles que podem oferecer objetivos de colaboração, sendo que a posição central de um ou mais atores dentro da ação coletiva tende a favorecer a emergência da influência para esses membros (WINKLER, 2006).

Em relação aos mecanismos formais e informais de liderança, Winkler (2006) aborda que esses são responsáveis por coordenar as diferentes expectativas individuais, bem como os interesses e objetivos coletivos. Enquanto os formais são os conscientemente estabelecidos pelos participantes, os informais surgem pela interação, de maneira inconsciente.

A partir da análise de seis diferentes ações coletivas, todas formadas por empresas, Winkler (2006) observou que algumas têm uma liderança externa e outras, interna. Nos casos em que a liderança interna foi diagnosticada, membros maiores (ou seja, grandes empresas que fazem parte da ação coletiva) possuem uma posição de maior influência e dominância, assumindo uma posição de líder. Ainda, esse autor diagnosticou uma série de conflitos: objetivos individuais muito distintos e, portanto, conflitantes; falta de clareza no objetivo comum, isto é, interesse comum muitas vezes diferente do que os membros desejavam; mudança dos objetivos individuais e coletivos com o passar do tempo; diversas experiências anteriores diferentes entre os membros, o que culminava em desentendimentos; troca do CEO de empresas, alterando o nível de comprometimento e colaboração da empresa membro da ação coletiva.

Para lidar com esses conflitos, a liderança foi apontada como necessária. Essa devia ser formalizada, isto é, nomeada e eleita, cuja função inicial seria a de deixar mais claro o objetivo comum do grupo, apontando as vantagens da cooperação e influenciando o aumento da colaboração dos membros. O papel da liderança seria então a de motivar os atores para que cooperassem mais, haja vista que, dessa forma, objetivos coletivos seriam atingidos, mantendo a ação coletiva atuante e competitiva. Além disso, caberia a liderança as funções



de: acompanhar as atividades do dia a dia dos membros, descobrir novas possibilidades de cooperação, fornecer e controlar os fluxos de informações e promover as relações sociais dos membros da ação coletiva. Especificamente sobre os relacionamentos sociais, é frisado que com isso as pessoas se conhecem mais, papéis e status são esclarecidos, interesses individuais e coletivos são clarificados e os membros se envolvem mais uns com os outros.

No que tange às tomadas de decisões, a pesquisa de Winkler (2006) aponta que a liderança deve favorecer a participação de todos os membros nas decisões como: definição dos objetivos coletivos, projetos conjuntos para a ação coletiva e nas regras de seleção de novos membros. Outro dever da liderança também seria a elaboração de acordos formais e informais sobre o comportamento dos participantes da ação coletiva, favorecendo um clima de cooperação, mesmo que para isso sanções sejam criadas.

Camargo (2010) também observou a liderança em ações coletivas, a partir de um estudo de caso em redes associativas de pequenas e micro empresas. Para tanto, analisou a estrutura organizacional e relacional da rede revelando a existência e importância tanto da liderança formal, quanto da informal.

Em relação à liderança formal, essa se refere àquela dada por meio de eleição a alguns membros da ação coletiva, destinada ao gerenciamento e manutenção da rede. Para isso, essa liderança se utiliza de mecanismos contratuais para solucionar conflitos e tensões entre os membros do grupo e auxilia na tomada de decisões, atuando como intermediadora, agregadora e articuladora. Por sua vez, a liderança informal é aquela exercida por membros bem conectados na estrutura relacional, ou seja, aqueles com melhores condições de administrar as relações sociais da ação coletiva, mantendo e ampliando a coesão da rede, facilitando a troca de informações e ampliando a confiança entre os membros, principalmente por colaborar para que se conheçam e se comuniquem. Assim, podem ou não ser da diretoria (CAMARGO, 2010).

Considerando isso, Camargo (2010) ressalta que a liderança de redes pode agregar tanto os aspectos formais, quanto os informais: a diretoria (liderança formal) também pode ser o ator (ou os atores) que mais bem gerencia as relações sociais, por sua posição central ou de maior conectividade, por exemplo. Logo, a liderança da ação coletiva estudada por esse autor é formal e informal, sendo que ambas são importantes para o desempenho da rede.

Outro estudo, o de Currie, Grubinic e Hodges (2011), que aborda o aspecto da liderança em ações coletivas, mais especificamente em redes, expõe a necessidade de incentivos e sanções para modelar os comportamentos organizacionais e individuais dentro da rede, evitando trabalho e recompensas em níveis desiguais entre os membros.

No que tange ao modelo de liderança, esses autores mencionam que a prática da liderança baseada na hierarquia, em que um ou mais estão no ápice e comandam os outros participantes, é um modelo suplantado pela liderança distribuída entre os atores envolvidos. Dessa forma, esse tipo de liderança permite maior comprometimento entre os participantes, bem como maior eficácia da tomada de decisões, pois os problemas e soluções serão contextualizados por todos. Todavia, Currie, Grubinic e Hodges (2011) frisam que a literatura sobre essa liderança distribuída ainda precisa ser esclarecida, pois é tratada com diversas nomenclaturas, como: compartilhada, autogerenciada, coletiva, democrática, colaborativa, entre outros. Nesse sentido, o que resume esse tipo de liderança é que a mesma requer, por um lado, a disposição de ceder a liderança para outros participantes e, por outro lado, a capacidade de outros assumirem. Isso que não dizer que essa liderança seja distribuída de maneira igualitária entre os atores envolvidos na ação coletiva, pois alguns participantes podem ter concentrado certo poder e influência para a condução do grupo.

Em seu estudo, Currie, Grubinic e Hodges (2011) abordam que ainda há os atores que são externos à ação coletiva, mas que igualmente tem interesse e podem ter certa liderança sobre a organização coletiva. Dessa maneira, a liderança distribuída entre os membros do grupo pode ser limitada por formuladores de política e membros externos à rede. Por motivos como esses, é que a liderança distribuída pode variar de forte (quando não há uma única pessoa responsável e todos os membros são agentes de liderança), média (quanto cada ator possui papéis distintos, mas trabalham de maneira harmônica) e fraca (quando há uma distinção entre líder formal e seguidores, sendo que esse líder tem responsabilidade final pelo desempenho do grupo, mas que também incentiva os outros membros a promulgar a liderança). Portanto, conforme Currie, Grubinic e Hodges (2011), a liderança distribuída e as redes se adaptam um conceito ao outro, porém, principalmente nos casos de redes de serviços públicos, essa sinergia e efetivação se tornam comprometidas em função de outros regimes de liderança e desempenho embutidos, como a competição e a hierarquia.

Outro estudo que também fala de liderança em ações coletivas, especificamente em redes interorganizacionais, é o de Müller-Seitz (2012). Para esse autor, a liderança em redes difere da liderança em organizações individuais, uma vez que a primeira envolve a orientação e esforços planejados para conduzir atividades de membros interligados. Além disso, Müller-Seitz (2012) frisa que a liderança é mais sensível à dinâmica desse tipo de estruturas organizacionais (as redes) não podendo ser confundida com administração ou governança, por exemplo, pois se refere mais ao processo de influenciar os outros membros da rede e fazer as

coisas acontecerem. Por motivos assim é que a liderança e a gestão dessas organizações são tidas como complexas.

Müller-Seitz (2012) analisa artigos revisados por pares em periódicos de língua inglesa – do banco de dados EBSCO – e que estudam a liderança em redes. Do total de 26.825 potenciais trabalhos, esse autor seleciona 40, que são os mais relevantes por focarem especificamente a liderança em redes interorganizacionais. A partir desses trabalhos, Müller-Seitz (2012) identificou que a liderança nesses tipos de ações coletivas muitas vezes se confunde com governança e gestão, por considerar mais aspectos estruturais e estratégicos do que fatores de influência entre os membros, por exemplo. Ademais, apesar de nomenclaturas diferentes, os artigos analisados por Müller-Seitz (2012) mencionam a existência de vários tipos de liderança: aquela realizada de maneira conjunta por membros da rede; aquela realizada por uma organização líder (não mencionando se externa ou interna à rede); ou, ainda de maneira mista. Todavia, estudos que levam em consideração essas diferentes formas de liderar ainda são poucos.

Müller-Seitz (2012) também analisa os resultados da liderança nas ações coletivas no formato de redes. Para tanto, esse autor integra o tipo de liderança (se é realizada por uma organização líder ou pela rede de maneira conjunta) e a natureza dos seus resultados (se formal ou informal). Os resultados mostram, primeiramente, que de 30 trabalhos que fazem essa análise, apenas cinco abordam resultados da liderança quando essa é realizada por uma empresa líder, sendo que os outros 25 abordam resultados da liderança exercida pela rede como um todo.

Considerando os cinco trabalhos sobre a liderança exercida por empresa líder, o principal resultado formal é a estruturação da rede; e, o informal é a promoção de capacidades e de estratégica corporativa para a rede. Nos 25 trabalhos sobre a liderança exercida por membros da rede, no caso dos resultados formais, foram citados: regras e estruturação da rede, transferência de conhecimento entre os membros e indicadores sobre o desenvolvimento (resultados) da rede; e, no caso dos resultados de natureza informal, os mencionados foram: visão de rede, no sentido de criação de uma agenda e objetivos conjuntos, estabelecimento de confiança entre os membros e capacidades e estratégia corporativa.

Especificamente sobre os resultados formais, alguns estudos analisados por Müller-Seitz (2012) abordam que a criação de regras e a forma de estruturar a rede se tornam relevantes à medida que afetam o desempenho dos membros e da ação coletiva como um todo. Por exemplo, quando há clara divisão do trabalho, clareza no papel da liderança, definição apropriada do tamanho do grupo, entre outros aspectos, estes podem trazer

benefícios para todos. Em relação à transferência de conhecimento, esta é intimamente ligada com a estrutura da rede e com a confiança entre os membros, pois o desenvolvimento de uma rotina de compartilhamento do conhecimento, bem como a discussão da confiança podem reduzir custos e prevenir os *free-ridings*. Sobre os indicadores de desenvolvimento das redes, esses se tornam importantes à medida que demonstram a efetividade da ação coletiva, sendo importante então os mecanismos de controle fiscal e outras medidas que indiquem um monitoramento reflexivo das partes envolvidas na rede.

Já no que tange aos resultados informais, a visão de rede e a agenda conjunta se torna importante no sentido de orientar os membros da ação coletiva e de fazer as coisas acontecerem. Por sua vez, a confiança é relatada como essencial para o sucesso conjunto, destacando-se o papel dos mecanismos sociais e salvaguardas dos relacionamentos entre os membros da rede. Por fim, as capacidades e a estratégia corporativa se referem aos resultados de como os membros da ação coletiva podem desenvolver competências e se especializarem para se tornarem mais competitivos, contribuindo para o sucesso conjunto.

Assis et al. (2015) ao realizarem um estudo de caso sobre o papel da liderança em uma ação coletiva, especificamente uma associação, argumentam que a liderança nesse tipo de estrutura organizacional ainda é pouco discutida e deve ser diferente da exercida em empresas hierárquicas. A liderança em uma associação deve enfatizar papéis voltados às habilidades sociais de seus líderes, ser descentralizada e compartilhada, práticas que dificilmente ocorrem, pois dependem da maturidade da ação coletiva.

De forma mais detalhada, ao indagarem aos associados sobre a compreensão e caracterização da liderança, Assis et al. (2015) extraíram que os líderes, primeiramente, são os que possuem determinados traços, tais como: honestidade, integridade, bom relacionamento, autoridade, autoconfiança, comprometimento e responsabilidade. Isso é a base pela qual os líderes conseguem inspirar a confiança dos membros, e a confiança é o que proporciona a influência, a motivação e a união do grupo em prol de objetivos comuns. Dessa maneira, o comportamento da liderança deve envolver: a condução e a interação do grupo para que todos trabalhem juntos, o alinhamento dos objetivos individuais aos da ação coletiva, a busca de parcerias, a informação constante ao grupo, além do conhecimento da atividade da ação coletiva (ASSIS et al., 2015).

Complementarmente, Assis et al. (2015) descobrem que alguns comportamentos são inaceitáveis para um líder, como o exercício do poder e o *status* advindos da posição de liderança, além da falta de honestidade e o individualismo (interesse próprio).

A partir de todos esses estudos que abordam os mais diferentes tipos de ações coletivas e os mais variados aspectos que caracterizam suas lideranças, elaborou-se o Quadro 9, que reúne e resume os principais fatores e ideias abordados sobre a temática.

**Quadro 9** – Resumo dos aspectos abordados na liderança em ações coletivas

Aspecto verificado	Principais ideias
<p><b>Liderança tradicional x liderança em ações coletivas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estilos de liderança tradicionais não são suficientes diante das características peculiares dos modelos organizacionais cooperativos; é preciso adaptar o estilo de liderança, não sendo possível adotar uma abordagem-padrão (TONIN, 2014)</li> <li>➤ Liderança em ações coletivas difere da realizada em hierárquica, pois a primeira é caracterizado pela diferença de valores de atores autônomos; princípios de liderança mesmo sendo universais, não podem ser aplicados de forma indistinta a todos os ambientes organizacionais (PALMER, 2012)</li> <li>➤ Ações coletivas exigem orientações e habilidades diferentes das praticadas em organizações hierárquicas, pois são tipos de organização diferentes. Liderança é voltada para pessoas; gestão é voltada para a estrutura (ALEXANDER et al., 2001)</li> <li>➤ Difere das organizações hierárquicas (WINKLER, 2006; ASSIS et al. (2015)</li> <li>➤ Liderança em ações coletivas difere da exercida em organizações individuais, pois envolve a orientação e esforços planejados para conduzir atividades de membros interligados (MÜLLER-SEITZ, 2012)</li> </ul>
<p><b>Por que a liderança é importante</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porque é a liderança que promove a união e consenso do grupo, organiza as contribuições dos atores, intermedia conflitos, motiva a colaboração dos atores, mostra direcionamento aos envolvidos, captura e distribui informações, entre outros tantos aspectos necessários à manutenção e desenvolvimento das ações coletivas no longo prazo (OLSON, 1999; NASSAR, 2001; MÉNARD, 2004; CHRISTOFFOLI, 2000; SANTOS, 2010; PASINI, 2013; TOMIO; SCHMIDT, 2014; SCHMIDT et al., 2014, entre outros)</li> </ul>
<p><b>Funções da liderança em ações coletivas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estabelecer relações caracterizadas pela diferença de valores e gerenciar essas relações (PALMER, 2012)</li> <li>➤ Agregar, motivar, articular e fortalecer o coletivo e inovar; Adaptar os estilos de liderança conforme ambiente e situação (TONIN, 2014)</li> <li>➤ Organizar as contribuições para a promoção do objetivo grupal; intermediar negociações e conflitos, de maneira a economizar tempo e custos; determinar incentivos – positivos/negativos (OLSON, 1999)</li> <li>➤ Atuar como agente de persuasão (NASSAR, 2001)</li> <li>➤ Capturar informações e distribuir para os membros ação coletiva (MÉNARD, 2004)</li> <li>➤ Mostrar direcionamento para a coletividade; promover atitudes coordenadas; incentivar pensamentos de compartilhamento (CHRISTOFFOLI, 2000; SANTOS, 2010)</li> <li>➤ Motivar e coordenar as atividades colaborativas (PASINI, 2013; TOMIO; SCHMIDT, 2014; SCHMIDT et al., 2014)</li> <li>➤ Apontar uma direção para o grupo, promover ações coordenadas e fomentar pensamentos dispostos a compartilhar informações (CHRISTOFFOLI, 2000; SANTOS, 2010; WENNINGKAMP, 2015)</li> <li>➤ Encorajar e articular os participantes para atingir objetivos comuns; motivar, estimular e harmonizar os distintos membros; evitar conflitos; organizar e distribuir o poder e as informações; incluir os associados nas tomadas de decisões, influenciar os membros para maximização dos resultados; ocupar as diversas atividades voltadas ao relacionamento humano (TURCHETTI, 2015)</li> <li>➤ Organizar o grupo, persuadir, distribuir informações, motivar, criar coesão e interdependência (TIERLING, 2016)</li> <li>➤ Supervisionar e sancionar os caronas (GARFIELD; HAGEN, 2015)</li> <li>➤ Estabelecer metas, coordenar, monitorar os esforços dos participantes, recompensar e punir (GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015)</li> <li>➤ Reduzir o tempo para um consenso; aumentar a velocidade e a flexibilidade da ação em grupo; melhorar o desempenho do grupo; facilitar o desenvolvimento de metas e</li> </ul>

	<p>do plano de ação; reduzir o número de caronas; oferecer uma análise quantitativa mais clara dos níveis de contribuição; melhorar a eficiência da alocação de recompensas ou punições; limitar as ações de retaliação entre os membros do grupo; aumentar as contribuições individuais, dando o exemplo (GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Influenciar as contribuições dos participantes (HARRELL; BRENT, 2016)</li> <li>➤ Superar problemas de coordenação, mobilizar recursos coletivos, criar e reforçar a confiança coletiva, a identidade do grupo e sua coesão, reduzir custos (MARGETTS et al., 2015)</li> <li>➤ Enquadrar os problemas e os objetivos de forma clara para atrair, convencer e inspirar os outros a seguir e a agir; demonstrar trabalho de autoridade, isto é, ser exemplo de ação; demonstrar qualidade e/ou recorrer a algum padrão de ação para convencer (EINWOHNER, 2007)</li> <li>➤ Eliminar os caronas e a falta de cooperação (KOMAI; GROSSMAN; DETERS, 2011)</li> <li>➤ Ter decisões estratégicas; inspirar e organizar os outros; converter esforços para o alcance de objetivos grupais; alocar recursos e monitorar as ações individuais com orientações e sanções; distribuir resultados; atribuir e dividir as atividades de trabalho; determinar estímulos para motivar grupos; lidar com o ambiente externo (trocas); gerenciar e incorporar (internamente) os recursos advindos do externo; assumir papel discricionário (residual e informal), indispensável (necessário) ou complementar (auxiliar), conforme as situações de capacidades e habilidades do grupo (LOBO; VÉLEZ; PUERTO, 2016)</li> <li>➤ Superar problemas de provisão e coordenação; combinar contribuições que excedem o seu compromisso e sua contribuição inicial; estabilizar o sistema de contribuições dos membros (ARCE, 2001)</li> <li>➤ Superar barreiras iniciais para a formação e as no decorrer do tempo (VAN BELLE, 1996)</li> <li>➤ Ter visão sistêmica – foco no panorama geral, envolver os membros com o objetivo comum, especificar metas e estratégias, ter conhecimento profundo da ação coletiva, olhar para fora da organização; ter uma visão – direção e objetivos de longo prazo, criar ação para cumprir a visão e comunicar essa visão, mobilizar recursos, regular a participação dos membros, alinhar os atores para a cooperação, criar ideologia central (valores e objetivos), definir uma identidade, usar a visão para conectar objetivo comum e sonhos individuais; trazer novas perspectivas, conhecimentos e tendências; gerar entusiasmo, criatividade e engajamento dos membros (aumentar a participação); criar senso de propriedade; conduzir discussão para tomada de decisões; ouvir os atores e coletar <i>feedback</i>; avaliar desempenho; definir prioridades; pensar estrategicamente no processo e projetar canais de comunicação e difusão de informações (ALEXANDER et al., 2001)</li> <li>➤ Moldar e implementar a colaboração; estabelecer a forma de ser da rede e o que ela faz; fornecer os instrumentos formais e informais de comunicação; gerenciar o poder; representar e mobilizar os atores da ação coletiva; entusiasmar e empoderar; coordenar as diferentes expectativas individuais e os interesses coletivos; deixar claro o objetivo comum; apontar vantagens da cooperação; influenciar o aumento da colaboração dos membros; acompanhar as atividades do dia a dia dos membros; descobrir novas possibilidades de cooperação; promover as relações sociais dos membros; definir regras para a seleção de novos membros e elaborar acordos informais sobre o comportamento dos atores e até criar sanções (WINKLER, 2006)</li> <li>➤ Solucionar conflitos e tensões; auxiliar na tomada de decisões, atuando como intermediadora, agregadora e articuladora; administrar as relações sociais; manter e ampliar a coesão da rede; facilitar a troca de informações; ampliar a confiança entre os membros, colaborando para que se conheçam e se comuniquem (CAMARGO, 2010)</li> <li>➤ Criar incentivos e sanções para modelar os comportamentos; evitar trabalho e recompensas em níveis desiguais (CURRIE; GRUBINIC; HODGES, 2011)</li> <li>➤ Orientar esforços planejados para conduzir atividades de membros interligados; influenciar os outros membros da rede e fazer as coisas acontecerem; estruturar a rede e criar regras; promover capacidades e estratégica corporativa para a rede; transferir conhecimento entre os membros; criar indicadores sobre os resultados da</li> </ul>
--	--

	<p>organização; dividir tarefas; criar agenda e objetivos conjuntos; estabelecer confiança entre os membros, a fim de reduzir custos e prevenir os caronas; criar mecanismos sociais e salvaguardas dos relacionamentos entre os membros da rede (MÜLLER-SEITZ, 2012)</p> <p>➤ Inspirar a confiança dos membros, proporcionando a influência, a motivação e a união do grupo em prol de objetivos comuns; conduzir e integrar; alinhar objetivos individuais aos da ação coletiva; buscar parcerias; desenvolver a informação constante no grupo; conhecer a atividade da ação coletiva (ASSIS et al., 2015).</p>
<p><b>Estilos de liderança</b></p>	<p>➤ Passiva x ativa; distribuída x concentrada; persuasiva x coercitiva; situacional x institucional (GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015)</p> <p>➤ Liderança (de um ou alguns) e liderança por pares (exercida por todos); Prosocial (maximiza resultados para o conjunto) ou <i>Proself</i> (maximiza resultados para a liderança); com base no poder e em sanções ou pela influência (HARRELL; BRENT, 2016)</p> <p>➤ Trabalho de autoridade, pelo exemplo (efetiva) (ARCE, 2001; EINWOHNER, 2007; GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015)</p> <p>➤ Concentrada ou dispersa; legitimada ou informal (KOMAI; GROSSMAN; DETERS, 2011)</p> <p>➤ Planejador benevolente (focado nos resultados para o grupo) ou agente racional (focado no sucesso individual mais do que nos resultados grupais); discricionária (residual e informal), indispensável (necessária) ou complementar (é auxiliar) (LOBO; VÉLEZ; PUERTO, 2016)</p> <p>➤ Liderança formal (com recompensas monetárias, penalidades ou outros); colateral (amplamente distribuída aos membros, compartilhando o poder –complementando e não excluindo a formal, sendo portanto situacional) (ALEXANDER et al., 2001)</p> <p>➤ Existem três diferentes meios de liderança: estruturas, que estabelecem a forma de ser da rede e o que ela faz; processos, que fornecem os instrumentos formais e informais de comunicação; e, os participantes, ou seja, a liderança feita por pessoas com poder e conhecimento para influenciar e aprovar uma agenda de parceria. A liderança dos participantes pode ser formal (institucionalizada) ou informal (WINKLER, 2006)</p> <p>➤ Formal (mecanismos contratuais) e informal (estrutura relacional) (CAMARGO, 2010)</p> <p>➤ Interna ou externa; hierárquica ou distribuída (não necessariamente entre todos os membros) (CURRIE; GRUBINIC; HODGES, 2011)</p> <p>➤ De maneira conjunta por membros da rede; por uma organização líder ; ou, de maneira mista (MÜLLER-SEITZ, 2012)</p> <p>➤ Descentralizada e compartilhada (ASSIS et al., 2015)</p>
<p><b>Por quem a liderança é realizada</b></p>	<p>➤ Membros internos ou liderança externos (POMPEU, 1997; CHRISTOFFOLI, 2000; SANTOS, 2010; WENNINGKAMP, 2015)</p> <p>➤ Diretoria, valorizando o histórico do indivíduo (TURCHETTI, 2015)</p> <p>➤ Indivíduos com maior força física ou apoio de coalizão; com comportamento altruísta; maior conhecimento específico da tarefa; indivíduos mais velhos; homens; indivíduos legitimados ou nomeados aleatoriamente (GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015)</p> <p>➤ Pelo número de indivíduos dispostos a iniciar; pelas pessoas com alto lócus de controle (sobre o destino) e extrovertidas (MARGETTS et al., 2015)</p> <p>➤ Por aqueles que têm trabalho de autoridade, que dão exemplo (EINWOHNER, 2007)</p> <p>➤ Indivíduos de castas superiores (ADHIKARI; DI FALCO, 2009)</p> <p>➤ Por quem respeita as diversidades de necessidades, conhece as atividades da ação coletiva e dialoga com os atores; pessoas com habilidades interpessoais e de comunicação (ALEXANDER et al., 2001)</p> <p>➤ Participantes com poder e conhecimento para influenciar e aprovar uma agenda de parceria; interna ou externa (WINKLER, 2006)</p> <p>➤ Por uma diretoria institucionalizada ou por outros membros (CAMARGO, 2010)</p> <p>➤ Por quem tem interesse na liderança (CURRIE; GRUBINIC; HODGES, 2011)</p> <p>➤ Por quem tem habilidades sociais (ASSIS et al., 2015)</p>
<p><b>Características da liderança nas ações coletivas</b></p>	<p>➤ Confiança e inovação (OLSON, 1999)</p> <p>➤ Persuasão, proeminência e reputação (NASSAR, 2001)</p> <p>➤ Carisma (CHRISTOFFOLI, 2000; SANTOS, 2010)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Confiança (TIERLING, 2016)</li> <li>➤ Alto locus de controle, extroversão, orientação social e agradabilidade (MARGETTS et al., 2015)</li> <li>➤ Qualidade e padrão (EINWOHNER, 2007)</li> <li>➤ Características sociais, culturais e de habilidades específicas (LOBO; VÉLEZ; PUERTO, 2016)</li> <li>➤ Comprometimento, respeito e diálogo (ALEXANDER et al., 2001)</li> <li>➤ A liderança deve ter habilidades sociais; honestidade, integridade, bom relacionamento, autoridade, autoconfiança, comprometimento e responsabilidade (ASSIS et al., 2015)</li> </ul>
<b>Relação entre liderança e número de participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O surgimento da liderança ocorre em função do tamanho do grupo (GARFIELD; HAGEN, 2015)</li> <li>➤ A liderança em grupos pequenos é situacional e confinada a um contexto particular; em grupos grandes, a liderança tende a ser institucional (GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015)</li> <li>➤ É necessário definir o tamanho do grupo (MÜLLER-SEITZ, 2012)</li> </ul>

**Fonte:** elaborado pela autora.

A partir do Quadro 9 e do exposto sobre a liderança em ações coletivas, primeiramente se observa que estão sendo realizados estudos tanto teóricos, quanto empíricos sobre o assunto, sendo que esses datam principalmente dos anos 2000. Assim, por mais que a literatura sobre a temática ainda seja considerada pouca e incipiente (ASSIS et al., 2015; LOBO; VÉLEZ; PUERTE, 2016), a liderança em estruturas organizacionais coletivas pode estar se tornando foco de mais pesquisas nos últimos anos.

Depois disso, o que se percebe é que a liderança pode assumir diversos estilos e ser exercida por distintos atores, sendo um ou mais envolvidos, internos ou externos, de forma mais concentrada ou dispersa (compartilhada), passiva ou ativa, formal ou informal, dependendo do contexto, situação ou tamanho do grupo. Ademais, essa liderança possui uma série de características, principalmente voltadas às habilidades sociais e de relacionamento interpessoal.

O que igualmente chama a atenção é a amplitude de funções destinadas à liderança das ações coletivas recebendo atribuições dos mais diversos campos da gestão/administração, seja no nível de pessoal ou estratégico. Isto é, observou-se que, assim como nos estudos sobre a gestão das ações coletivas (Quadro 5), as funções da liderança podem ser amplamente reunidas em elementos de interação, controle, planejamento e decisório (Quadro 10).

**Quadro 10** – Funções da liderança em ações coletivas reunidas em elementos: interação, controle, planejamento e decisório

<b>Elementos de Interação</b>
Estabelecer e gerenciar relações com diferença de valores; agregar, motivar, articular e fortalecer o coletivo e inovar; intermediar negociações e conflitos; atuar como agente de persuasão; capturar e distribuir informações para os; incentivar pensamentos de compartilhamento; motivar e coordenar as atividades colaborativas; fomentar pensamentos dispostos a compartilhar informações; encorajar e articular os participantes para atingir objetivos comuns; motivar, estimular e harmonizar os distintos membros; evitar conflitos; organizar e



distribuir as informações; influenciar os membros para maximização dos resultados; ocupar as diversas atividades voltadas ao relacionamento humano; organizar o grupo, persuadir, distribuir informações, motivar, criar coesão e interdependência; facilitar o desenvolvimento de metas e do plano de ação; limitar as ações de retaliação entre os membros; aumentar as contribuições individuais, dando o exemplo; influenciar as contribuições dos participantes; criar e reforçar a confiança coletiva, a identidade do grupo e sua coesão; enquadrar os problemas e os objetivos de forma clara para atrair, convencer e inspirar os outros a seguir e a agir; demonstrar trabalho de autoridade, isto é, ser exemplo de ação; eliminar os caronas e a falta de cooperação; inspirar e organizar os outros; determinar estímulos para motivar; envolver os membros com o objetivo comum; comunicar a visão do grupo; alinhar os atores para a cooperação; usar a visão para conectar objetivo comum e sonhos individuais; gerar entusiasmo, criatividade e engajamento dos membros (aumentar a participação); criar senso de propriedade; conduzir discussão para tomada de decisões; ouvir os atores e coletar feedback; projetar canais de comunicação e difusão de informações; fornecer os instrumentos formais e informais de comunicação; mobilizar os atores da ação coletiva; entusiasmar e empoderar; influenciar o aumento da colaboração dos membros; acompanhar as atividades do dia a dia dos membros; elaborar acordos informais sobre o comportamento dos atores; solucionar conflitos e tensões; auxiliar na tomada de decisões, atuando como intermediador, agregador e articulador; administrar as relações sociais; manter e ampliar a coesão; facilitar a troca de informações; ampliar a confiança entre os membros, colaborando para que se conheçam e se comuniquem; influenciar os outros membros e fazer as coisas acontecerem; estabelecer confiança entre os membros, a fim de reduzir custos e prevenir os caronas; criar mecanismos sociais e salvaguardas dos relacionamentos entre os membros da rede; inspirar a confiança dos membros, proporcionando a influência, a motivação e a união do grupo em prol de objetivos comuns; conduzir e integrar; alinhar objetivos individuais aos da ação coletiva; desenvolver a informação constante no grupo.

#### **Elementos de Controle**

Organizar as contribuições para a promoção do objetivo grupal; determinar incentivos (positivos/negativos); organizar e distribuir o poder; incluir os associados nas tomadas de decisões; supervisionar e sancionar os caronas; monitorar os esforços dos participantes, recompensar e punir; reduzir o número de caronas; oferecer uma análise quantitativa mais clara dos níveis de contribuição; melhorar a eficiência da alocação de recompensas ou punições; limitar as ações de retaliação entre os membros do grupo; eliminar os caronas e a falta de cooperação; converter esforços para o alcance de objetivos grupais; monitorar as ações individuais com orientações e sanções; distribuir resultados; atribuir e dividir as atividades de trabalho; superar problemas de provisão e coordenação; combinar contribuições que excedem o seu compromisso e sua contribuição inicial; estabilizar o sistema de contribuições dos membros; envolver os membros com o objetivo comum; regular a participação dos membros; alinhar os atores para a cooperação; avaliar desempenho; moldar e implementar a colaboração; gerenciar o poder; coordenar as diferentes expectativas individuais e os interesses coletivos; influenciar o aumento da colaboração dos membros; acompanhar as atividades do dia a dia dos membros; criar sanções; criar incentivos e sanções para modelar os comportamentos; evitar trabalho e recompensas em níveis desiguais; criar regras; criar indicadores sobre os resultados da organização; dividir tarefas; criar mecanismos sociais e salvaguardas dos relacionamentos entre os membros da rede.

#### **Elementos de Planejamento**

Economizar tempo e custos; mostrar direcionamento para a coletividade; promover atitudes coordenadas; apontar uma direção para o grupo e promover ações coordenadas; estabelecer metas; reduzir o tempo para um consenso; aumentar a velocidade e a flexibilidade da ação em grupo; melhorar o desempenho do grupo; facilitar o desenvolvimento de metas e do plano de ação; superar problemas de coordenação, mobilizar recursos coletivos; reduzir custos; enquadrar os problemas e os objetivos de forma clara para atrair, convencer e inspirar os outros a seguir e a agir; demonstrar qualidade e/ou recorrer a algum padrão de ação para convencer; ter decisões estratégicas; alocar recursos; distribuir resultados; lidar com o ambiente externo (trocas); gerenciar e incorporar (internamente) os recursos advindos do externo; superar problemas de provisão e coordenação; ter visão sistêmica – foco no panorama geral; especificar metas e estratégias, ter conhecimento profundo da ação coletiva, olhar para fora da organização; ter uma visão – direção e objetivos de longo prazo, criar ação para cumprir a visão; mobilizar recursos; criar ideologia central (valores e objetivos); definir uma identidade; trazer novas perspectivas, conhecimentos e tendências; definir prioridades; pensar estrategicamente no processo; moldar e implementar a colaboração; estabelecer a forma de ser da rede e o que ela faz; representar a ação coletiva; coordenar as diferentes expectativas individuais e os interesses coletivos; deixar claro o objetivo comum; apontar vantagens da cooperação; descobrir novas possibilidades de cooperação; definir regras para a seleção de novos membros; orientar esforços planejados para conduzir atividades de membros interligados; estruturar a rede; promover capacidades e estratégia corporativa para a rede; transferir conhecimento entre os membros; criar agenda e objetivos conjuntos; conduzir; alinhar objetivos individuais aos da ação coletiva; buscar parcerias; conhecer a atividade da ação coletiva.

<b>Elementos decisórios</b>
Adaptar os estilos de liderança conforme ambiente e situação; assumir papel discricionário (residual e informal), indispensável (necessário) ou complementar (auxiliar), conforme as situações de capacidades e habilidades do grupo; gerenciar o poder.

**Fonte:** elaborado pela autora.

Ressalta-se que, ao unir as funções da liderança nas ações coletivas em elementos, não se quer defender que tais funções possuem apenas uma forma de serem enquadradas, tanto que algumas atribuições podem fazer parte tanto dos elementos de controle, como de interação, por exemplo. O objetivo foi refletir se a liderança em ações coletivas possui um foco principal quanto às suas funções. Nesse sentido, analisando o conteúdo e o quantitativo de funções da liderança reunidas em cada um dos elementos, constata-se que grande parte das atribuições está voltada principalmente ao **elemento de interação**, mas também significativamente nos elementos de controle e planejamento. Todavia, o que mais chamou a atenção foi a similaridade de funções entre a gestão e a liderança das ações coletivas, ou seja, por mais que a liderança seja mencionada como **UM** elemento da gestão, ao estudar seu estado da arte, suas atribuições e, portanto, seu papel, tudo é significativamente similar e, em muitos pontos, idêntico ao da gestão.

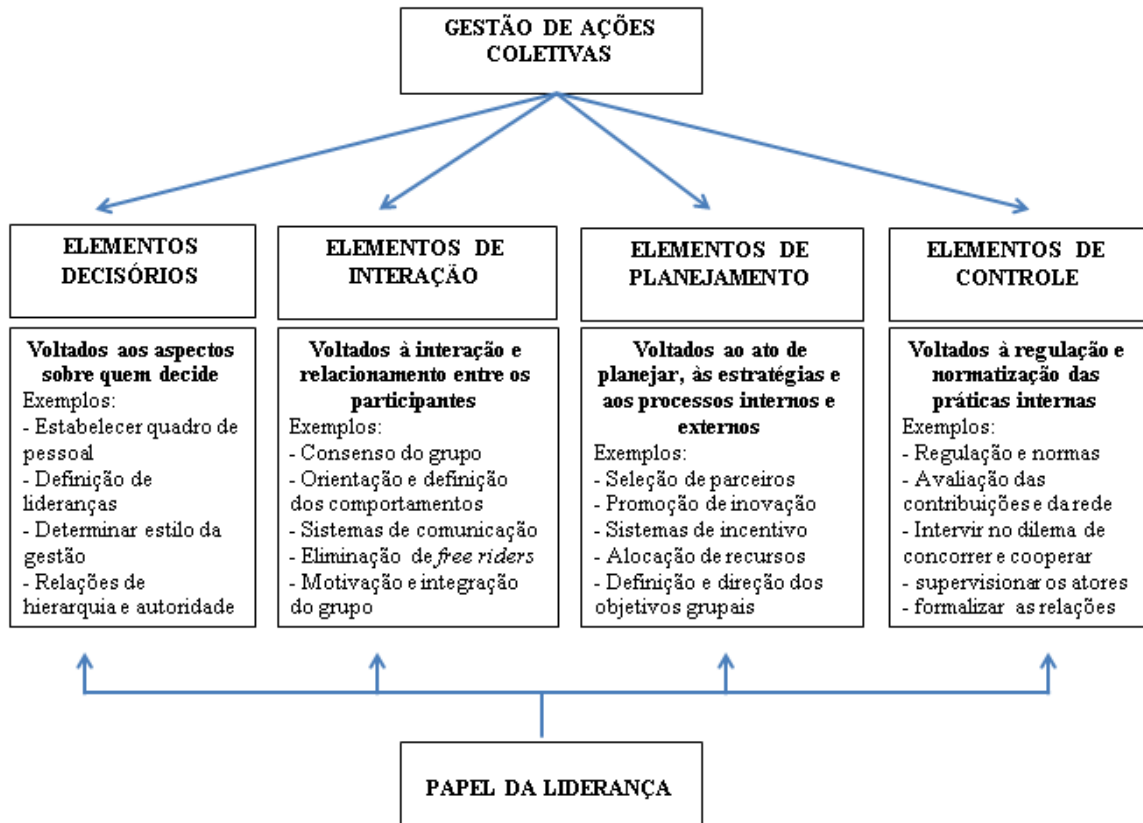
Dessa forma, análises comparativas sobre as atribuições da gestão e da liderança em ações coletivas (Quadros 5 e 9) conduziram para algumas reflexões: a) as funções da gestão e da liderança são similares e, inclusive, idênticas em diversos casos; b) os estilos de gestão e liderança também são similares, isto é, podem ser amplamente divididos em formal e informal, centralizado ou descentralizado, por um ou mais atores, internos ou externos; c) ao reunir as funções em elementos, observa-se que a liderança tem um direcionamento maior para a **interação**, enquanto que as funções da gestão estão mormente reunidas no elemento do **planejamento**. Porém, apesar de mostrar funções com um direcionamento diferente, muitas das atribuições dadas à gestão e à liderança de ações coletivas são as mesmas, permitindo o entendimento que estudos teórico-empíricos possam utilizar os conceitos como sinônimos.

Diante de tais constatações, na Figura 4 busca-se representar a similaridade existente entre a gestão das ações coletivas e a liderança das ações coletivas, ou seja, enquanto a gestão pode ser amplamente subdivida em elementos de interação, planejamento, controle e decisórios, a liderança possui atribuições voltadas também a cada um desses elementos.

Observando a Figura 4, o que mais se quer enfatizar é que, ao estudar a literatura sobre gestão e também sobre liderança em ações coletivas, esses termos podem estar sendo estudados e também exercidos de maneira intercambiável. Esse entendimento decorre da

similaridade das funções da gestão e da liderança e também por não encontrar uma ou mais teorias ou abordagens específicas para o papel da liderança.

**Figura 4** – Gestão e liderança nas ações coletivas: similaridades



**Fonte:** elaborada pela autora (2018).

Em vista disso, busca-se agora entender mais especificamente o papel que a liderança possui em outros tipos de organizações, como as hierárquicas. Isso porque, mesmo que diversos atores já mencionados nos tópicos anteriores mencionem que a liderança difere no caso de organizações coletivas e hierárquicas, acredita-se que o estudo do termo, conceitos e aplicações dessa liderança em outros campos possa contribuir para uma delimitação do papel da liderança nas ações coletivas, inclusive talvez diferenciando-a da gestão.

### 2.3 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Ao longo do tempo, o conceito de liderança assumiu variadas inferências que foram influenciadas por diversos fatores como, por exemplo, políticas mundiais. Desse modo, ainda hoje inexistente uma única definição, sendo isso um desafio tanto para estudiosos quanto para

praticantes (VAN SETERS; FIELD, 1990; ROST; SMITH, 1992; BERGAMINI, 1994; YUKL, 2009; NORTHOUSE, 2015).

Conforme Northouse (2015), o trabalho seminal sobre conceitos de liderança, de Rost, em 1991, analisou estudos científicos no período de 1900 a 1990, encontrando mais de 200 definições de liderança. Essas definições passaram por transformações no decorrer das décadas, na medida em que se aproximava do século XXI (ROST; SMITH, 1992).

Nos anos 1900 a 1929, a visão de liderança abordava o controle e a centralização do poder, sob a forma de dominação, ou seja, o homem (líder) que controlava as organizações e a sociedade. Assim, o líder era aquele capaz de influir sua vontade sobre os liderados, de forma a induzir o acatamento de ordens, o respeito e a cooperação (ROST; SMITH, 1992; NORTHOUSE, 2015).

Por volta da década de 1930, Rost e Smith (1992) mencionam que a liderança passou a ser um processo de influência e não mais de dominação, ou seja, assume-se uma teoria grupal em que a liderança passa a ser vista a partir da concentração de ações com as quais o líder se envolvia para organizar um grupo de pessoas e atingir metas.

Na década seguinte, o líder passa a ser aquele com determinados traços de personalidade, isto é, se um indivíduo possuía, desenvolvia ou praticava traços específicos, então praticava a liderança; caso contrário, não era líder (ROST; SMITH, 1992).

Posterior a essa visão, entre 1950 e 1970, Rost e Smith (1992) e Northouse (2015) abordam que entra em cena um movimento comportamental para entender e explicar a liderança. Ou seja, as pesquisas sobre a temática passaram a se centrar em como os líderes se comportam quando assumem e exercitam a liderança. Nesse sentido, um líder pode variar seus comportamentos em função de contingências ou situações diversas.

Em 1980, segundo Rost e Smith (1992), uma nova compreensão de liderança surgia com vistas à promoção da excelência, o que significa fazer o que é certo para que a eficiência e eficácia fossem alcançadas. Northouse (2015) acrescenta que a década de 1980 foi ímpar na produção de trabalhos acadêmicos sobre liderança, trazendo o assunto ao ápice da academia e de discussões públicas. Esses trabalhos englobavam as mais diversas visões de liderança que se tinham percebidas até então: a dominação do líder, a sua influência, os seus traços e também como um processo de transformação.

Iniciando o século XXI, continua-se a compreensão da liderança como um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas, mas emergem outras abordagens, tais como: a liderança autêntica, em que a autenticidade dos líderes é enfatizada; a liderança espiritual, que se utiliza do conhecimento dos valores, por exemplo, para motivar os

seguidores; a liderança servidora, que apresenta o líder no papel de servo, auxiliando seus seguidores a se tornarem mais autônomos e informados; e a liderança adaptativa, que motiva os liderados a adaptar-se às situações, confrontando e resolvendo problemas, entre outras abordagens (NORTHAUSE, 2015).

Considerando todas as abordagens e alterações que o conceito de liderança sofreu ao longo do tempo, Bergamini (1994, p. 103) resume da seguinte forma:

alguns teóricos preocuparam-se em especial com aquilo que o líder é, procurando retratar traços ou características de personalidade que sejam os responsáveis por sua eficácia. Outros imprimiram maior dinâmica quanto à concepção do líder, buscando investigar aquilo que o líder faz, isto é, procuraram delinear diferentes estilos de liderança. Um terceiro grupo de pesquisadores em liderança procura analisá-la em função daquelas circunstâncias que determinam a eficácia do líder, buscando conhecer que variáveis do meio ambiente podem influir no desenvolvimento do vínculo líder-seguidor. Existe também um grupo representativo de teóricos que se dedicou ao estudo das motivações subjacentes às atividades de dirigir pessoas.

Fiedler (1996) enumera então sete principais avanços que o conhecimento sobre liderança obteve ao longo do tempo, principalmente após 1945. O primeiro deles refere-se ao que o autor chama de liderança emergente, ou seja, que não há evidências de um traço específico, comportamento ou personalidade para que um indivíduo possa ser líder. Dessa forma, os líderes tornam-se aqueles que são mais visíveis pelo grupo e os ajudam a alcançar seus objetivos.

Posteriormente, outro aprendizado é que a eficácia de um líder não se resume à habilidade e atributos do líder, mas também do quanto a personalidade, habilidades e comportamentos combinam a situação em que o líder atua. Complementarmente a esse ponto, o terceiro aborda que o principal significado da situação de liderança é que isso tem um efeito diferente sobre o comportamento e desempenho dos líderes, isto é, de que maneira o stress e a incerteza, por exemplo, afetam o sentimento de liderança e os resultados do grupo.

Prosseguindo, as questões sobre o comportamento do líder também podem ser citadas como ensinamentos obtidos. Isso significa a forma pela qual o líder trata seus seguidores, bem ou mal, ou ainda em relação à estruturação de papéis e relações de trabalho com seus liderados. A avaliação desses comportamentos prevê uma liderança efetiva ou não.

O quinto ponto exposto por Fiedler (1996) é sobre a liderança carismática, mencionando que os líderes carismáticos estão totalmente comprometidos com sua visão, têm fé inabalável na justiça de sua missão e de seu eventual sucesso e que têm a capacidade de comunicar isso aos seus seguidores. Tanto que esses podem ou não ser eficazes na consecução dos objetivos da organização, mas seus seguidores são cegamente obedientes e inquestionavelmente leais.

Dando sequência, a próxima questão apontada é o aprendizado sobre o gênero e raças diferentes, significando que homens ou mulheres, de diferentes origens raciais e étnicas são igualmente eficazes como líderes. Por último, Fiedler (1996) comenta que a motivação, as competências e habilidades atribuídas por líderes e liderados entre si é que determinam o relacionamento e comportamento mútuos.

Com base no conhecimento adquirido sobre liderança ao longo do tempo, torna-se importante apresentar um panorama evolutivo dos conceitos de liderança, conforme exposto por Yukl (2009), no Quadro 11.

**Quadro 11** – Evolução das definições de liderança apresentada por Yukl (2009)

Liderança é o comportamento de um indivíduo, dirigindo as atividades de um grupo para um objetivo compartilhado	Hemphill & Coons, 1957
Liderança é o aumento influente além da conformidade mecânica com as diretrizes rotineiras da organização	Katz & Kahn, 1978
A liderança é exercida quando pessoas mobilizam recursos institucionais, políticos, psicológicos e outros para despertar, engajar e satisfazer os motivos dos seguidores	Burns, 1978
A liderança é realizada no processo pelo qual um ou mais indivíduos conseguem enquadrar e definir a realidade dos outros	Smircich & Morgan, 1982
A liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de metas	Rauch & Behling, 1984
A liderança envolve articular visões, incorporar valores e criar o ambiente dentro do qual as coisas podem ser realizadas	Richards & Engle, 1986
Liderança é um processo de dar um propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e causar esforço voluntário a ser gasto para atingir o propósito	Jacobs & Jaques, 1990
Liderança é a capacidade de sair da cultura ... para iniciar processos de mudança evolutiva que são mais adaptáveis	Schein, 1992
Liderança é o processo de fazer sentido do que as pessoas estão fazendo juntas para que as pessoas entendam e se comprometam	Drath & Palus, 1994
Liderança é a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e capacitar os outros a contribuir para a eficácia e o sucesso da organização	House et al. 1999

**Fonte:** adaptado de Yukl (2009, p. 21, tradução nossa).

Yukl (2009) argumenta que os conceitos de liderança diferem em muitos aspectos: a exclusão da influência e a maneira como ela é exercida, por alguns estudiosos; discordância sobre a identificação de líderes e processos de liderança, uma vez que investigam e interpretam resultados de maneiras diferentes e a partir da seleção de diferentes fenômenos; alguns autores têm visão estreita sobre a liderança, inibindo que outros aspectos relacionados ou inconsistentes com seus pressupostos sejam também avaliados. Todavia, apesar da existência de diferenças, os conceitos de liderança emergidos no decorrer das décadas também possuem alguns aspectos semelhantes e, por isso, poderiam apresentar uma definição comum (ROST; SMITH, 1992; BERGAMINI, 1994; YUKL, 2009).

Nesse sentido, Rost e Smith (1992, p. 195) definem que: “liderança é uma relação de influência entre líderes e seguidores que pretendem mudanças reais que refletem os propósitos

mutuamente realizados por líderes e seguidores (tradução nossa)<sup>4</sup>”. Também Bergamini (1994, p. 103) menciona que:

Dois aspectos parecem ser comuns à grande maioria das definições de liderança existentes na atualidade. Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

Dessa forma, boa parte das definições de liderança retrata o pressuposto de um processo, em que a influência é intencional e praticada sobre outros indivíduos a fim de orientar e facilitar atividades e relacionamentos dentro de um grupo ou organização (YUKL, 2009). Assim, Rost e Smith (1992) afirmam que a liderança inclui quatro elementos primordiais, sendo eles:

- a) o relacionamento é baseado na influência: isso significa usar da persuasão e não do poder. Além disso, essa influência é do líder para os liderados e vice e versa;
- b) líderes e liderados são os atores do relacionamento: quer dizer que ambos os grupos podem estar liderando. Isso não significa que todos vão influenciar com a mesma intensidade, mas sim a possibilidade de que líder e seguidor possa conduzir a liderança;
- c) líderes e liderados pretendem mudanças reais: é o mesmo que dizer que as mudanças que ambos querem é proposital, isto é, pretendem e depois atuam para alcançar;
- d) as mudanças que líderes e seguidores pretendem decorrem de propósitos mútuos: isso denota que não se forja o que os líderes querem ou o que os seguidores querem, mas sim o que ambos querem.

De forma a complementar esses quatro elementos, Northouse (2015) menciona que a liderança é sempre um processo, ou seja, é um evento transacional que acontece entre líder e seguidor. Assim, liderança sempre ocorre em um grupo. Diante desses elementos, torna-se importante trazer o resumo sobre o conceito de liderança proposto por Rost e Smith (1992, p. 196):

[...] a liderança é uma relação de influência em que líderes e seguidores se influenciam mutuamente sobre mudanças reais que refletem seus propósitos mútuos. Líderes competem com outros líderes por seguidores. Os seguidores desenvolvem um relacionamento com líderes de sua própria escolha, não necessariamente aqueles que têm autoridade sobre eles. Líderes e seguidores podem mudar de lugar. Pode

---

<sup>4</sup> *Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes that reflect the purposes mutually held by both leaders and followers* (ROST; SMITH, 1992, p. 195).

haver uma série de relacionamentos de liderança em uma organização, e as mesmas pessoas não são necessariamente os líderes nesses diferentes relacionamentos.

Observando todos esses conceitos, é possível entender que a liderança é comumente entendida como um processo e que envolve especialmente a relação entre líder e liderado com o intuito de atingir objetivos comuns e organizacionais, ou seja, caracteriza-se por três elementos básicos: influência, grupo e metas (BRYMAN, 2012). Todavia, Bryman (2012) ressalta um aspecto imprescindível da liderança, inclusive que a diferencia da gestão, sendo a orientação para a mudança. Isto é, líderes mudam e transformam o pensamento dos indivíduos em relação ao desejável, possível e necessário. Dessa forma, esse autor “chama a atenção para a definição característica da verdadeira liderança como promoção ativa dos valores que provêm significados compartilhados sobre a natureza da organização” (BRYMAN, 2012, p. 258).

A partir do exposto, compreende-se a liderança organizacional como sendo um dos fatores e não sinônimo de gestão, não possui um único sentido, conceito ou orientação, mas que pode ser amplamente relacionada a um processo de influência que ocorre no relacionamento entre pessoas dentro de um grupo ou organização, a fim de alterar condições, situações e ambientes para atingir objetivos organizacionais. Dessa forma, pode-se perceber um direcionamento significativamente voltado às relações interpessoais.

Entendido isso, agora em termos de retrospecto, segundo Bryman (2012), as abordagens teóricas sobre liderança podem ser amplamente agrupadas em quatro: a) abordagem da personalidade, que ocorreu por volta dos anos 1940, enfatizando as qualidades pessoais do líder, bem como seus traços como aspectos determinantes para o fenômeno da liderança; b) abordagem comportamental, dos anos 1960, cuja perspectiva passou a ser o comportamento dos indivíduos o que configuraria a liderança; c) abordagem contingencial, dos anos 1980, em que o foco passou a explorar os contextos e variáveis em que os líderes estavam inseridos; d) nova liderança, a partir dos anos 1990, trazendo várias abordagens, mas principalmente a liderança transformacional e transacional.

Para Bergamini (1994, p. 27), quando se estuda a liderança “enquanto fenômeno próprio à natureza humana”, é necessário “que se conheça como o assunto foi tratado ao longo dos anos, quais as investigações empíricas que sofreu e que resultados se obteve através de atividades sistemáticas de estudo em profundidade”. Por isso, nos tópicos a seguir são explorados cada um dos grupos de abordagens teóricas da liderança organizacional (personalidade, comportamental, contingencial e nova liderança).



### 2.3.1 Abordagens da personalidade

Nas abordagens tradicionais de liderança encontram-se, principalmente, as teorias de enfoque individual, que significam a primeira sistematização das pesquisas sobre liderança. Essas tinham por foco a análise de atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais diferenciando um indivíduo líder de um não líder (VAN SETERS; FIELD, 1990; AVOLIO et al., 2009; PENA, 2013; FONSECA; PORTO; ANDRADE, 2015; TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Van Seters e Field (1990) classificam essas primeiras abordagens como fazendo parte da Era da Personalidade, abarcando duas diferentes teorias: a do Grande Homem e a dos Traços. Em relação à Teoria do Grande Homem, esses mesmos autores mencionam que foi Bowden, em 1927, quem realizou o estudo seminal que interligava liderança com personalidade. Nesse sentido, a teoria abordava os grandes homens na história do mundo e os apresentava como heróis, sendo que quem conseguia copiar suas personalidades e comportamentos poderia se tornar um grande líder. Logo, segundo Hartog e Koopman (2001), todos os indivíduos considerados líderes deveriam ter certa estabilidade e características que os tornassem assim.

Dessa maneira, a partir de distinções entre líderes e não líderes, um perfil de um líder considerado ideal poderia ser derivado, o que poderia servir de base para a seleção de futuros líderes (HARTOG; KOOPMAN, 2001). Todavia, essa perspectiva de estudos, mesmo se tornando popular, mostrou-se ineficaz, por dois principais motivos: primeiramente, porque grandes heróis e personalidades apresentavam características muito diferentes entre si, por exemplo, Gandhi e Hitler; depois, porque dificilmente se consegue imitar a personalidade de alguém, principalmente para a prática gerencial (VAN SETERS; FIELD, 1990). Logo, esses estudos evoluíram até o surgimento da Teoria dos Traços, pela qual, conforme Van Seters e Field (1990), o foco, antes nos heróis, passou a analisar sujeitos específicos com um conjunto determinado de traços, os quais seriam responsáveis pela emergência e performance da liderança.

Segundo Bergamini (1994), o fato da Teoria dos Traços enfatizar qualidades pessoais dos líderes significava que os líderes já nasciam assim, não tendo a possibilidade de desenvolvê-los no decorrer do tempo com a utilização de treinamentos e desenvolvimento pessoal. Nesse sentido, segundo Policarpo (2016), os líderes tornaram-se aqueles indivíduos considerados incomuns por possuírem traços de personalidade denominados de profundos,

pelos quais agiam como líder e se mantinham na posição de liderança. Dessa forma, segundo Pena (2013, p. 45):

A liderança, nesse enfoque, é resultado da junção de uma série de traços individuais que atribuem algumas características especiais às pessoas que os detém, ou seja, essas pessoas já nasceriam com certas habilidades que as identificariam como líderes e, conseqüentemente, as tornariam superiores às que não as possuísem. Os estudiosos acreditavam que o líder nato, ou o possuidor de determinados traços individuais, seria capaz de exercer espontaneamente a liderança.

De acordo com Bryman (1992), três principais categorias de personalidades eram observadas. A primeira delas se referia a características físicas, tais como altura, peso, físico, aparência e idade. Também, eram observadas a inteligência, escolaridade, conhecimento e fluência em discurso, e, em terceiro lugar, eram valorizados traços de personalidade como dominância, controle emocional, expressividade, autoconfiança, sensibilidade interpessoal, sociabilidade e extroversão.

Ocorre que, mais uma vez, assim como na Teoria do Grande Homem, quando se tratava de estudos empíricos, observava-se que esses traços não poderiam ser associados com uma liderança efetiva. A teoria tinha pouca validade na prática, mesmo porque boa parte dos traços expostos não podia ser aprendida, além de não ser possível uma correlação positiva entre as características inatos dos indivíduos, as que foram adquiridas por ele na interação social e os chamados traços de liderança (VAN SETERS; FIELD, 1990; BOWDITCH; BUONO, 2004; PENA, 2013).

Bergamini (1994) e Policarpo (2016) complementam que os estudos da Teoria dos Traços eram, de certa forma, insatisfatórios e inconclusivos, pois fragilizava-se ao envolver um somatório de características pessoais que não tinham interdependência entre si, cuja coexistência delas em um mesmo indivíduo não era analisada. Ademais, os pesquisadores dessa teoria não relacionavam os traços com outros fatores, como “a eficácia no processo de liderança ou ainda a outras condições circunstanciais que poderiam estar interferindo no processo”, decorrentes do meio em que os líderes se encontravam (BERGAMINI, 1994, p. 30). Além disso, Longaray e Giesta (1999) e Northouse (2015) mencionaram ainda outras críticas a essa teoria, entre elas: a) era determinística; b) as formas que as características de personalidade são medidas geralmente são imprecisas; c) os achados dos estudos eram contraditórios, uma vez que alguns traços sugeridos por alguns indivíduos como relevantes eram ignorados por outros; d) houve desconsideração da situação e do contexto em que o líder estava inserido, de maneira que os atributos postulados até poderiam ser adequados nas

conjunturas que o líder vivia naquele tempo específico, mas poderia ser diferente em outros momentos e outros cenários; e) não tratava o processo de liderança de maneira holística.

Inclusa na perspectiva dos traços, por mais que buscou envolver algo a mais do que pura e simplesmente características individuais de um líder, pode ser citado o trabalho realizado por McClelland, em 1965 e 1985 (BERGAMINI, 1994; YUKL, 2009). Esse estudo procurou detectar quais eram as motivações mais recorrentemente buscadas pelos indivíduos em posição de liderança.

Conforme Bergamini (1994) e Yukl (2009), as pesquisas de McClelland se basearam na aplicação do Teste Projetivo de Personalidade, em inglês, *Tematical Aperception Test* (TAT), que buscava verificar os sentimentos e expectativas internas das pessoas estudadas, como forma de entender os motivos de poder, conquista/realização e afiliação. Dessa forma, um indivíduo com forte necessidade de conquista geralmente obtém satisfação ao realizar uma tarefa difícil, ao conseguir um padrão de excelência, ao desenvolver uma forma melhor de realizar algo, ou seja, situações que exigem mais do seu próprio esforço do que outros fatores, bem como onde possam exercer mais sua iniciativa individual na solução de problemas. Já o indivíduo com alta necessidade de afiliação, preocupa-se em ser apreciado, aceito e é sensível aos sinais de rejeição e hostilidade dos outros. Geralmente, buscam interação social e gostam de trabalhar de forma cooperativa e amigável. Por sua vez, pessoas que possuem grande necessidade de poder normalmente encontram satisfação quando exercem influência sobre as atitudes e emoções dos outros, por isso buscam ocupar posições de autoridade (YUKL, 2009).

Sobre a necessidade de poder, Yukl (2009) ainda menciona que os estudos de McClelland dividiram a mesma em dois subtipos: orientação para o poder socializado e orientação para o poder personalizado. Indivíduos do primeiro subtipo tem forte autocontrole e são motivados a satisfazer a necessidade de poder de maneira socialmente aceitáveis, por exemplo, influenciando os outros a realizarem uma tarefa importante e ajudando-os a desenvolver suas habilidades. Indivíduos do segundo subtipo buscam satisfazer sua necessidade de poder por meio de maneiras egoístas, dominando os outros e usando seu poder para que os outros alcancem resultados do seu próprio interesse.

Ao relacionar as necessidades de poder, conquista/realização e afiliação com a eficácia gerencial, um número considerável dos trabalhos de McClelland apontaram que um padrão mais próximo do ótimo seria a presença de indivíduos com uma orientação para o poder socializado, com uma necessidade moderadamente alta de realização e relativamente baixa de filiação. Ademais, no caso da eficácia gerencial de pequenas empresas, vários

estudos de McClelland inferiam que a necessidade de realização parecer ser o fator mais importante, enquanto que, para o caso das grandes organizações, por mais que o resultado não ficou tão nítido, mostraram que a necessidade de poder é mais importante para níveis de gerenciamento mais altos, e a necessidade de realização para níveis de gerenciamento mais baixos (YUKL, 2009).

Conforme Bergamini (1994, pp. 34-35), há críticas aos estudos de McClelland no sentido de que o próprio autor menciona que “sua medida de poder é inespecífica, podendo levar a uma espécie de padrão um tanto grosseiro na identificação daquilo que seria requerido de um líder descrito como eficaz”. Dessa forma, essa única variável está longe de explicar coerentemente e suficientemente o conceito de liderança.

Além dos estudos de McClelland, o estudioso Miner, em 1978, também propõe uma pesquisa que buscasse conhecer os motivos mais recorrentemente perseguidos por indivíduos com cargos de maior relevância dentro das organizações (BERGAMINI, 1994; YUKL, 2009). Com outro tipo de teste projetivo, a Escala de Conclusão de Sentença de Miner, em inglês, *Miner Sentence Completion Scale*, Miner inferiu que os motivos dos indivíduos mais fortemente relacionados à promoção eram: o desejo de exercer poder, de competir com seus pares, e possuir atitudes positivas com relação à autoridade.

Bergamini (1994, p. 35) chama a atenção de que tanto os resultados de McClelland quanto os de Miner:

[...] representam tão-somente pontos de partida para as inferências dos pesquisadores. Como não se conta, nos dois casos, com nenhum tipo de escala psicológica, estatisticamente validada, essas inferências a respeito dos resultados obtidos permanecem ao campo das suposições teóricas interpretativas. Apesar disso, as contribuições feitas por essas duas pesquisas não podem ser esquecidas.

Posteriormente, conforme Van Seters e Field (1990), iniciou a Era da Influência, que se tratava de uma melhoria da Era da Personalidade por reconhecer que a liderança era uma relação entre indivíduos e não características de um líder solitário. Assim, são incluídos os fatores poder e influência, emergindo Período de Relações de Poder e o Período da Persuasão. No primeiro, tentativas foram feitas no sentido de explicar a efetividade da liderança em termos de fonte e quantidade de energia e poder com os quais os líderes comandavam e como isso era usado. Apesar da influência do poder permanecer no longo do tempo, a natureza ditatorial, autoritária e do controle foram aos poucos não sendo mais consideradas efetivas. No segundo modelo, a coerção é removida, mas o líder continua sendo reconhecido como fator preponderante e dominante na díade líder-liderado.

### 2.3.2 Abordagens comportamentais

Van Seters e Field (1990) mencionam que a Era do Comportamento trouxe uma direção completamente nova aos focos sobre liderança por enfatizar o que os líderes de fato fazem, em oposição aos seus traços ou fontes de poder. Dessa forma, essa era foi considerada um avanço nas teorias de liderança, não apenas porque podia ter embasamento empírico, mas também porque podia ser facilmente implementada pelos gestores a fim de melhorar a eficácia da liderança.

Van Seters e Field (1990) e Bergamini (1994) mencionam que nesse período admite-se então que não se poderia avançar muito somente com os estudos dos traços e do perfil de um líder eficaz. Os estudos passam a focar então, por um lado, os típicos padrões de comportamentos dos líderes, e, por outro, as diferenças entre líderes efetivos e não efetivos, de maneira que, invés de estudar os traços, estudavam como desenvolver traços de comportamentos.

Pena (2013, p. 48) menciona que:

[...] enquanto no Enfoque Individual a suposição básica era a de que o líder nascia com os atributos qualificativos para o exercício da liderança, no Enfoque Comportamental se aceita que, uma vez sendo racionalmente conhecido o comportamento responsável pela liderança eficaz, devia-se reproduzi-lo e multiplicá-lo em forma de treinamentos.

As primeiras pesquisas do campo comportamental, segundo Bergamini (1994) e Santos (2003), foram realizadas em 1927, por Lewin, e, posteriormente, por Lewin, Lippit e White (1939). Esses estudos passaram a ser desenvolvidos em ambiente mais realístico e com quem já ocupava posições de liderança, assumindo-se que líderes poderiam ser treinados e formados.

Em uma primeira etapa de estudos, dois centros considerados de tradição em estudos sobre o comportamento humano nas organizações foram marcos no que tange aos treinamentos e desenvolvimento de lideranças oferecidos às organizações, quais sejam: Ohio State University e Universidade de Michigan. Em uma segunda etapa de pesquisas sobre liderança, agora em termos mais práticos e voltados às atividades gerenciais do dia a dia das empresas, é que surge a figura do liderado, além do líder. Isto é, o estilo de liderança do líder passa a determinar o nível de desempenho de seus subordinados, de forma que esses passam a fazer parte do processo de liderança e, portanto, cada vez mais valorizados (BERGAMINI, 1994).

Segundo Bergamini (1994, p. 38), é nesse processo que surge um instrumental de investigação diferente do dos anos anteriores, ou seja, “uma ampla bateria de questionários a serem preenchidos não somente pelo líder, como também pelos subordinados”. Tais instrumentos possibilitavam resultados quantificáveis permitindo compreensões mais concretas do que poderia ser um líder eficaz. A partir de um número considerável de estudos, observou-se que a liderança envolvia dois diferentes grupos de atividades, cujos comportamentos também eram distintos: um voltado mais para coisas e outro voltado mais para pessoas.

Os trabalhos de Lewin, de maneira geral, objetivavam mensurar o impacto de três diferentes estilos de liderança sobre os resultados de um grupo (SANTOS, 2003). Dessa forma, segundo Bowditch e Buono (2004) e Pena (2013), essas pesquisas passaram a se concentrar em dois principais fatores da investigação do comportamento da liderança, quais sejam: os Estilos de Liderança (autocrático, democrático e *laissez-faire*) e as Funções de Liderança (líder orientado para tarefa e líder orientado para pessoas).

Em se tratando dos estilos de liderança, conforme Lewin, Lippit e White (1939), foi feita uma experiência com crianças de 10 anos de idade separadas por grupos, em que líderes com comportamentos diferentes faziam rodízio entre os grupos. Esses comportamentos se resumiam em: autocrático, que significava controle total do grupo e das decisões; democrático, caracterizado pela participação de todos e a decisão tomada a partir da maioria; e, *laissez-faire*, marcado pelo baixo nível de envolvimento e controle do líder nas atividades e decisões.

A partir dos resultados do estudo, pôde-se perceber que a produtividade do grupo sob a liderança autoritária foi bem maior em comparação aos outros tipos de liderança, contudo com grande agressão e hostilidade. Já no caso da liderança democrática, os membros do grupo realizaram um trabalho de maior qualidade e se sentiram mais satisfeitos a partir da geração de ideias e do envolvimento de todos na tomada de decisão. Por sua vez, no estilo *laissez-faire*, os liderados obtiveram baixos índices de qualidade e produtividade, além de insatisfação. Logo, duas diferentes dimensões para a liderança poderiam ser vistas: a produtividade e o clima do grupo (SANTOS, 2003).

Conforme Bowditch e Buono (2004), mesmo essas pesquisas recebendo muitas críticas em função, por exemplo, do fato de que adultos liderando crianças nos anos 1930 e 1940 seriam de certa forma três espécies de liderança autocrática, esses estudos e seus resultados foram generalizados para o cenário industrial, gerando vários trabalhos empíricos. Nesse sentido, conforme Bergamini (1994), Bowditch e Buono (2004) e Policarpo (2016),

emergiram estudos em universidades de Michigan e Ohio (EUA) que aprofundaram os estudos de base comportamental da liderança, buscando identificar características do líder que estivessem ligadas com desempenho efetivo, de forma que surgiram duas dimensões: uma direcionada aos liderados e a outra a produção (que são os já mencionados por Pena (2013) como funções de liderança). A primeira delas se refere ao fato do líder ser orientado às pessoas, ou seja, que valoriza relações pessoais e as necessidades de seus seguidores; enquanto isso, a segunda indica que o líder é voltado para a produção de forma que valoriza mais os aspectos técnicos e práticos da tarefa a fim de atingir os resultados. Dessa maneira, enquanto os líderes caracterizados como voltados à consideração dos liderados eram tidos como democráticos, porém menos eficazes, os mais voltados para a estrutura e produção eram autoritários, mas obtinham maior desempenho. Logo, ter altas taxas de ambas as direções seria o ideal, contudo inúmeras outras variáveis existiam e deveriam ser analisadas.

Mais ou menos no mesmo período que esses estudos, uma segunda perspectiva sobre o comportamento do líder foi apresentada pelo grupo da Universidade de Michigan, denominada de Teoria dos Elos de Ligação, possuindo como precursor Rensis Likert, em 1961 (BERGAMINI, 1994; BOWDITCH; BUONO, 2004; POLICARPO, 2016). A orientação dos estilos de liderança proposta por Likert seguiu a mesma base dos estudos anteriores, mas denominando-os de estilo orientado para o empregado e estilo orientado para a produção. Esses dois estilos, segundo Bergamini (1994), são extremos que significam, de um lado, a total participação e envolvimento do liderado e, do outro, a total falta de consulta ao subordinado, de maneira que esse deve seguir as orientações sem indagar suas razões. Esses extremos eram então as denominações autocrática e democrática, sendo que os estudos de Likert apontaram que o líder caracterizado pelo envolvimento e participação dos liderados era avaliado como mais eficaz.

Esses estudos de Michigan foram transformados em recursos operacionalizáveis, de forma que passaram a ser aplicados no contexto organizacional (BERGAMINI, 1994). Nesse sentido, Bergamini (1994) e Bowditch e Buono (2004) mencionam que Robert Blake e Jane Mouton, do grupo de Ohio, desenvolveram um programa de treinamento gerencial e desenvolvimento organizacional nomeado de Grid Gerencial, que sugere a interligação das duas orientações extremas dos estilos de liderança. Assim, o líder considerado ideal seria aquele que conseguisse agir de acordo com ambas as orientações.

De acordo com Pena (2013), os trabalhos de Blake e Mouton classificaram a liderança em cinco diferentes tipos. No primeiro deles o líder se preocupa mais com a produção e bem menos com as pessoas; no segundo, ocorre o contrário; no terceiro, o líder se

preocupa minimamente tanto com a produção, quanto com as pessoas; no quarto, o líder tem uma preocupação mediana com ambos; no quinto, o líder tem uma preocupação elevada tanto com a produção, quanto com as pessoas, sendo esse o estilo mais eficiente para atingir resultados organizacionais.

Bergamini (1994) e Pena (2013) mencionam a falta de testes e de fundamentação empírica para a comprovação da eficiência do Grid Gerencial, apesar do sucesso que essa abordagem teve em termos de treinamentos realizados em organizações.

Observando o exposto até o momento, nas abordagens voltadas para o indivíduo e para o comportamento, é possível mencionar Pena (2013), que discorre sobre o fato de que, na verdade, tanto o enfoque individual, quanto o comportamental da liderança foram incapazes de demonstrar empiricamente e de maneira realmente eficaz os seus pressupostos.

Na prática, as informações elaboradas pelas Teorias de Enfoque no Indivíduo e as de Enfoque Comportamental ofereceram uma listagem de traços, condutas e comportamentos sobre liderança. Essas teorias ficaram a dever em termos de uma análise mais consistente que levasse em conta a realidade e as circunstâncias ambientais, sociais e culturais nas quais se encontravam os sujeitos estudados (PENA, 2013, p. 51).

Bowditch e Buono (2004, p. 126) ressaltam que, diante disso, tornou-se mais eficaz “desenvolver uma situação específica de liderança para se adaptar ao estilo de um líder específico, ou mesmo mudar o líder quanto uma mudança de estilo se fizesse necessária, do que tentar mudar o estilo de liderança do indivíduo”. Assim, ante certo desânimo com as teorias individuais e comportamentais, surgem, por volta de 1960, as abordagens situacionais e/ou contingenciais da liderança.

### 2.3.3 Abordagens contingenciais

A Era da Situação, conforme Van Seters e Field (1990), foi um considerável avanço para as abordagens de liderança por reconhecer a importância de fatores além de líder e liderado, ou seja, passou-se a considerar a tarefa, o status social dos líderes e subordinados, a relativa posição de poder do líder e dos liderados e a natureza do ambiente externo. Esses e outros aspectos passaram então a determinar os tipos de traços de líderes, habilidades, influências e comportamentos que induziam para uma liderança efetiva.



Depois, veio a Era da Contingência, o maior avanço na evolução das teorias sobre liderança, conforme Van Seters e Field (1990, p. 35, tradução nossa)<sup>5</sup>. Isso porque se percebeu que a liderança não era apenas traços, apenas personalidade, apenas comportamento ou qualquer outra visão unidimensional, mas sim “era contingencial ou dependente em um ou mais dos fatores de comportamento, personalidade, influência e situação”.

Apesar de Van Seters e Field (1990) mencionarem a Era da Situação e a Era da Contingência separadamente, as teorias situacionais e contingenciais são tratadas de maneira conjunta, conforme se pode observar em Bergamini (1994), Bowditch e Buono (2004) e Policarpo (2016). São abordagens que passam a explorar aspectos que circundam o processo de liderança, não deixando de lado, mas indo além dos diferentes estilos, traços e comportamentos dos líderes, ou seja, são teorias mais abrangentes do que as vistas até então (BERGAMINI, 1994).

De acordo com Pena (2013), o enfoque situacional passou a levar em consideração as condutas e tipos de indivíduos adequados às distintas situações, sendo que entre as variáveis situacionais passaram a ser analisadas, por exemplo, a natureza da atividade realizada, o ambiente organizacional e as características dos liderados.

Conforme Policarpo (2016), a perspectiva da liderança situacional ou contingencial possui como foco a efetividade de um líder frente a distintas situações sem esquecer a interação entre líder e liderado. Dessa forma, o líder seria aquele que consegue adaptar seu estilo de liderança dependendo da situação ou grupo.

Van Seters e Field (1990), Bergamini (1994) e Bowditch e Buono (2004) mencionam que as principais teorias situacionais ou contingenciais foram: Teoria das Trocas, de Hollander, de 1964; Teoria Contingencial, de Fiedler, em 1964 e 1967; Teoria do Caminho-Objetivo, de Evans, em 1970, House, em 1970, e House e Mitchell, em 1974; Teoria Normativa ou da Tomada de Decisão, de Vroom e Yetton, de 1973, e Vroom e Jago, de 1988; e Teoria da Liderança Situacional, de Hersey e Blanchard, em 1977.

Segundo Bergamini (1994, p. 48), pela Teoria das Trocas, de Hollander, “a emergência de um líder não deriva unicamente do seu tipo de personalidade, mas tem algo a ver com outros fatores, tais como as normas em uso pelo grupo”, percebendo-se o quanto os valores grupais são responsáveis por eleger as características de uma liderança compensadora e eficaz. Essa abordagem passa então a valorizar as trocas sociais e a interação entre os envolvidos, de maneira que os liderados começam a despontar como um fator importante e

---

<sup>5</sup> “*was contingent or dependent on one or more of the factors of behavior, personality, influence, and situation*” (VAN SETERS; FIELD, 1990, p. 35)

determinante na definição do que é uma liderança eficaz. Dessa forma, ainda conforme essa autora, a efetividade do líder decorre não apenas da sua competência no trabalho, mas também pela sua conformidade com as normas do grupo que lidera. Assim, a maneira como os subordinados percebem o líder é fator decisivo para a interação social, inclusive, podendo se fator decisivo para a permanência ou não de um indivíduo na posição de liderança.

A Teoria Contingencial, segundo Van Seters e Field (1990), enfatizava a necessidade de colocar os líderes nas situações que fossem mais adequadas a eles ou, ainda, treiná-los a fim de mudarem a situação para que ficasse mais apropriada aos seus estilos, de maneira que obtivessem a influência do grupo. Essa perspectiva, conforme Bergamini (1994), foi considerada mais conhecida e representativa do enfoque contingencial do processo de liderança, pois, entre outros motivos, os procedimentos durante a coleta e encadeamentos de dados primários já se tornavam mais rigorosos se comparados aos estudos anteriores.

Conforme Fiedler (1973) e Ayman, Chemers e Fiedler (1995), o modelo contingencial prediz que a efetividade de um líder se baseia em dois fatores principais, sendo eles: os atributos de um líder, que envolve a orientação motivacional por tarefas ou por relacionamentos, e controle situacional de um líder, que se traduz então em favorabilidade situacional ou desfavorabilidade situacional, isso quer dizer o grau em que a situação está sob o controle e influência do líder, o que tem haver com os recursos físicos e habilidades que o líder já possui, por exemplo, seja por treinamento ou experiências.

Para medir isso, foi criado o *Least Preferred Co-worker* (LPC) da personalidade do líder. O líder respondia esse questionário de maneira a descrever o indivíduo com quem tinha mais dificuldade de trabalhar, acreditando-se que tais características eram então as da própria personalidade do líder que estava respondendo. Dessa forma, o resultado sugeria que líderes com alto LPC eram orientados para pessoas, sendo preocupados em ter bons relacionamentos interpessoais; ao contrário, líderes com baixo LPC eram orientados para tarefas, cuja preocupação era maior com atingir objetivos e metas do que com ter bons relacionamentos interpessoais (AYMAN; CHEMERS; FIEDLER, 1995).

Diante disso, os líderes motivados por tarefas apresentam melhor desempenho em situações muito favoráveis e em situações desfavoráveis. Por outro lado, líderes que são motivados por relacionamento funcionam melhor em situações moderadamente favoráveis (FIEDLER, 1973; AYMAN; CHEMERS; FIEDLER, 1995). Essa favorabilidade da situação, conforme Ayman, Chemers e Fiedler (1995), depende de alguns aspectos contingenciais: a) a relação entre líder e liderado: referindo-se a coesão da equipe de trabalho e o suporte desse grupo ao líder, envolvendo então o grau de confiança, respeito e lealdade no relacionamento

entre ambos. Ou seja, o relacionamento entre líder e liderado torna-se o aspecto mais importante; b) estrutura da tarefa: representada pela clareza e certeza dos objetivos e procedimentos das tarefas as quais permitem que o líder conduza seus liderados com confiança e efetividade; c) posição de poder: significa a autoridade administrativa concedida ao líder no que tange a compensar e/ou punir seus liderados.

Considerando isso, pode-se visualizar que a perspectiva é semelhante a dos estudos de Michigan e Ohio (Estados Unidos da América - EUA), lá da Era Comportamental, sobre o líder ser orientado para tarefas ou para pessoas. Ocorre que, combinando o estilo de liderança dos líderes com essas variáveis contingenciais (relação entre líder e liderado, estrutura da tarefa e posição de poder), pode-se criar situações de maior ou menor favorabilidade, sendo que o estilo de liderança mais apropriado para determinada situação será baseado em quais necessidades o líder quer satisfazer - relacionamentos pessoais ou execução de tarefas (BERGAMINI, 1994; POLICARPO, 2016).

Analisando essa teoria, pode-se dizer que o diferencial é que a efetividade da liderança passa a depender não apenas do líder, mas da situação em que o grupo se encontra. Logo, ter determinadas características, personalidade ou estilo de liderança por si só não garante que um líder seja eficaz, é necessário considerar também os aspectos que o influenciam (FIEDLER, 1973; BERGAMINI, 1994). Todavia, segundo Bowditch e Buono (2004), o problema da abordagem de Fiedler era que as variáveis contingenciais que indicavam a favorabilidade eram muitas vezes difíceis de avaliar.

Partindo para a próxima teoria situacional/contingencial, cita-se a Teoria do Caminho-Objetivo, a partir da segunda metade dos anos 1970 (BERGAMINI, 1994; BOWDITCH; BUONO, 2004). Essa teoria, conforme House (1996), era menos focada na situação ou no comportamento do líder e mais no fornecimento de condições propícias para o sucesso do liderado, ou seja, a forma que os líderes motivam seus liderados a cumprir os objetivos designados. Assim, esse autor destaca que a motivação do líder era facilitar o caminho dos liderados a fim de atingirem os objetivos do trabalho, esclarecendo-os e reduzindo possíveis barreiras e armadilhas, bem como aumentando a satisfação pessoal do subordinado durante esse percurso.

Diante disso, entende-se que os liderados agirão conforme desejarem os líderes se esses fizerem duas coisas: a) deixar claro como é que os subordinados atingirão os objetivos do líder, isto é, fazer com que eles compreendam; b) permitir que os liderados também alcancem metas pessoais durante esse processo (BERGAMINI, 1994; BOWDITCH; BUONO, 2004). Assim, pode-se resumir que “o tipo de comportamento eficaz escolhido pelo

líder deva levar em conta, como ponto de partida, as características pessoais dos seus subordinados”, e, ainda, considerar o “tipo de ambiente dentro do qual eles exercem suas atividades” (BERGAMINI, 1994, p. 58).

Dentro desse plano teórico estão também em jogo as qualidades pessoais e habilidades para o trabalho, a natureza do trabalho em grupo, o sistema de autoridade adotado pela organização e aquilo que é conceituado como natureza das tarefas do subordinado. Assim sendo, admite-se o papel ativo desempenhado pelo líder, em termos da busca da satisfação motivacional dos seus subordinados (BERGAMINI, 1994, pp. 58-59).

Nesse importante papel do líder para a motivação de seus liderados, House diferencia quatro tipos comportamentais de liderança (BERGAMINI, 1994). O primeiro é a liderança diretiva, focando em dar orientação e direção aos liderados de como alcançar os resultados; o segundo é a liderança de apoio, que consiste em deixar clara a preocupação do líder com o bem-estar do liderado; o terceiro é a liderança participativa, cujo foco está na consulta aos liderados de forma a pedir sugestões e considerações sobre a tomada de decisão; por fim, a liderança orientada para a realização, determinando metas desafiadoras aos liderados e mostrando confiança na atuação dos mesmos. Cada um desses tipos podem ser mais ou menos utilizado e adotado pelos líderes dependendo da atividade a ser realizada e do objetivo a ser atingido.

Prosseguindo, a Teoria da Liderança Situacional, de Hersey e Blanchard, de 1977, buscou integrar em um modelo mais abrangente boa parte do que se tinha estudado sobre liderança (BOWDITCH; BUONO, 2004). Assim, enfoca três aspectos, conforme mencionados por Bowditch e Buono (2004): a) o quanto do comportamento do líder é orientado para o trabalho; b) o quanto de comportamento é orientado para os relacionamentos; c) a quantidade de disposição em os indivíduos demonstrar ao efetivar certas atividades. Logo, tal como os estudos de Ohio, são delineados duas dimensões para o comportamento do líder, a orientada para a tarefa e a orientada para o relacionamento, sendo que o estilo de liderança mais efetivo dependeria da disposição dos liderados em relação à atividade.

Uma das características interessantes deste modelo é que um padrão de liderança pode aparecer (ou ser desenvolvido ao longo do tempo) onde houver um nível suficiente de confiança de que a delegação de autoridade e responsabilidade (para membros muito maduros) reflita um estágio mais evoluído que outro, onde ainda haja altos níveis de preocupação com as tarefas e as pessoas. O ponto máximo será quando a organização e seus gerentes estiverem tão confiantes nos subordinados e *vice-versa*, que será preciso depender menos tempo em considerações de tarefa ou relacionamento (BOWDITCH; BUONO, 2004, p. 129).

Ainda conforme Bowditch e Buono (2004), apesar da abrangência dessa teoria, a mesma requer ainda maior apoio de pesquisas, principalmente no que tange a sua metodologia e a aplicabilidade em estudos empíricos, a fim de lhe proporcionar maior credibilidade.

Por sua vez, a Teoria Normativa ou da Tomada de Decisão se diferenciou das outras por abordar um aconselhamento ao líder sobre qual o comportamento de tomada de decisão seria mais apropriado para a eficácia da decisão (VAN SETERS; FIELD, 1990). Para Bergamini (1994), essa eficácia da decisão dependeria de dois fatores: da necessidade de aceitação dessas das decisões pelos liderados e da qualidade da decisão, que devia ser baseada em uma análise lógica e racional do problema. Nesse sentido, Vroom e Jago (1974) mencionam que esse modelo proporcionou o início de uma reflexão de aspectos normativos e descritivos sobre o processo de tomada de decisão, incluindo a medida que um líder incentiva a participação de seus liderados na tomada de decisões. Assim, o modelo normativo pretendia fornecer uma base para a resolução efetiva de problemas e de tomada de decisão, distinguindo o que eram problemas de grupo (que afetava mais pessoas) e o que eram problemas individuais (que afetavam apenas um liderado), de forma a combinar o processo de decisão desejado com o que tinha que ser feito.

Importante ressaltar que, nessa perspectiva, de maneira geral, mais uma vez é incitado o estilo participativo e cooperativo de tomada de decisão, pois isso tende a favorecer a qualidade das decisões. Todavia, torna-se imprescindível que os liderados possuem interesses compartilhados com os líderes, de forma a gerar um clima de confiança mútua, significando que o envolvimento de todos na tomada de decisão aumenta a motivação em, de fato, implementá-la (BERGAMINI, 1994). Essa última abordagem tratou-se de um significativo recurso que tinha aplicabilidade para os líderes, pois indicava que além dos traços e dos graus de poder e influência, o líder podia mudar o seu comportamento a fim de aumentar a efetividade da liderança em diversas situações (VAN SETERS; FIELD, 1990).

Considerando todas essas teorias expostas, é preciso lembrar o mérito de todas elas, uma vez que foi o passo inicial para a maior compreensão do processo de liderança, já que até então não havia nada sistematizado a respeito da temática (BERGAMINI, 1994). Todavia, conforme Van Seters e Field (1990), apesar do seu suporte empírico e de ainda ser muito utilizada nos anos noventa, essas teorias, especialmente as contingenciais, possuíam uma série de desvantagens. Primeiramente, porque são muito diferentes uma da outra e todas parecem ter parte da resposta sobre o enigma da liderança, mas nenhuma delas tem, de fato, a resposta. Posteriormente, elas são tão complicadas por sistematizar sua utilização prática do dia a dia que por vezes precisariam de um programa de computador para o seu uso. Enfim, por mais

que reconheciam a natureza interativa mais do que as teorias anteriores abordavam, ainda se tinha pouco entendimento da natureza dessas interações. Bergamini (1994) também menciona que esses mais diversos enfoques da liderança deixaram de considerar variáveis importantes que poderiam aumentar ou diminuir a efetividade de um líder. Com o objetivo de cobrir, pelo menos em parte, essas lacunas, surgem novas abordagens.

Uma delas é a liderança como administração do sentido, apontada por Bergamini (1994). Essa autora menciona que a liderança e a motivação, a partir do momento que passam a ser temáticas interligadas, especialmente após as teorias contingenciais, podem ser vistas muitas vezes como sinônimos. Dessa forma, a atribuição do líder passa a envolver a sua habilidade de criar sentido para as atividades as quais os membros estejam envolvidos, isto é, dar a esses um significado e conseguir transmitir e comunicar esse sentido a todos.

Segundo Bergamini (1994, p. 107 e 108), “conseguir que a motivação não desapareça é fazer com que se continue vendo sentido naquilo que se está fazendo no trabalho”, sendo que o líder eficaz é aquele que “apóia suas bases no profundo conhecimento não somente do contexto cultural da organização, mas também na sua habilidade interpessoal em conhecer aqueles que dependem dele, facilitando sua chegada até a auto-realização”. Logo, a liderança como administração do sentido considera que um líder será tão bem aceito quanto for sua capacidade de facilitar a consecução dos objetivos de seus liderados, conhecendo suas necessidades motivacionais e o valor que dão ao trabalho. Além dessa abordagem, uma série de outras teorias emerge no sentido de contribuir com lacunas e aprofundamentos nos estudos sobre a liderança, chamadas de abordagens da nova liderança.

#### 2.3.4 Abordagens da nova liderança

Para o período da nova liderança, Van Seters e Field (1990) cita a Era Transacional, que revitalizou mais uma vez os estudos sobre liderança, sugerindo que possivelmente a liderança não residia apenas em pessoas ou situações, mas também e mais uma vez na diferenciação de papéis e na interação social. Assim, é uma era essencialmente revisitada pela Era da Influência, considerando a influência entre líder e liderados, mas agora reconhecendo a influência recíproca entre ambos e também o desenvolvimento de seus papéis ao longo do tempo.

Também, Van Seters e Field (1990) mencionam a Era da Cultura, em que se propôs que a liderança possivelmente não era um fenômeno do indivíduo, da díade ou até mesmo de pequenos grupos, mas sim é onipotente na cultura de toda organização, de forma que, se

líderes podem criar uma cultura forte dentro de uma organização, os liderados se auto liderarão. Assim, a liderança seria somente necessária quando a cultura de uma empresa é alterada ou na criação de uma nova cultura.

Posteriormente, vem a Era Transformacional que, para Van Seters e Field (1990), foi a última e mais promissora fase do evolucionário desenvolvimento da teoria da liderança. Depois dessa surgem outras complementares. Dessa forma, buscando melhor compreensão das teorias da nova liderança, os próximos tópicos abordarão especificamente: a liderança transacional e transformacional, liderança autêntica, liderança servidora, liderança compartilhada e também a abordagem que diferencia gestão e liderança.

#### 2.3.4.1 Liderança transacional e transformacional

Segundo Calaça e Vizeu (2015), a liderança transformacional veio para ampliar o escopo acadêmico na área de liderança organizacional, sendo que a teoria se tornou evidente a partir da obra de James MacGregor Burns, em 1978. É um estudo seminal da abordagem intitulada liderança transformacional (BASS, 1990; VILELA, 2012; VIZEU, 2011), sendo considerada parte das abordagens da nova liderança (BRYMAN, 2012) e um importante contraponto às teorias desenvolvidas até então, principalmente nas perspectivas dos traços, dos estilos e contingencial (BERGAMINI, 1994; BRYMAN, 2012; VILELA, 2012).

A partir do trabalho de Burns, que possuía uma perspectiva da liderança mais no campo político e intelectual, abriu-se um vasto campo para estudos voltados à liderança, principalmente depois de pesquisas de Bernard Bass, que buscou traduzir essa noção de liderança para o cenário empresarial (CALAÇA; VIZEU, 2015). Conforme Vizeu (2011), Bass e seus auxiliares trouxeram ferramentas operacionais a fim de viabilizar estudos empíricos sobre a liderança transformacional, contribuindo para que os líderes organizacionais pudessem ter parâmetros para identificar e promover essa liderança em suas empresas.

Continuando com essa perspectiva pragmática, o estudioso Warren Bennis também repete a abordagem transformacional de maneira mais simples e direcionada para o público empresarial, mesmo não mencionando explicitamente a influência de Burns (BENNIS, 1996; BENNIS; NANUS, 1988), sendo esse o motivo do por que Bennis é um dos pesquisadores de liderança de maior influência no meio corporativo (CALAÇA; VIZEU, 2015).

Assim, torna-se relevante comentar que foi principalmente a partir de Bass que emergiram os mais diversos trabalhos empíricos sobre a liderança transformacional,

especialmente por apresentar instrumentos de mensuração desenvolvidos por ele e seus colaboradores (CALAÇA; VIZEU, 2015). Ainda, é importante ressaltar que:

Por ter mudado o foco para as organizações, a proposta de Bass (1985) acabou sendo um pouco diferente da de Burns (1978): enquanto para Burns (1978) a liderança transformacional envolve uma troca mutuamente enriquecedora entre líder e liderado, em Bass (1985) ela significa dar suporte aos seguidores para aumentar a sua performance, utilizando-se de métodos que podem variar de uma motivação que esteja baseada em um relacionamento de caráter carismático à atenção individualizada para com os seguidores (VILELA, 2012, pp. 142-143).

Independentemente dessas diferenças, ocorre que essa nova fase dos estudos sobre a liderança (marcada principalmente pela liderança transformacional) trouxe resultados diferentes sobre o desempenho final das organizações. Se antes, nas abordagens mais tradicionais de liderança, existiu uma desilusão quanto ao fato de que os modelos de liderança impactavam em um pequeno percentual de variação nos resultados de produtividade, desempenho e eficácia organizacionais, essa nova liderança passou a apresentar percentuais mais elevados e positivos de desempenho empresarial (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009).

Tais resultados positivos, ainda conforme Avolio, Walumbwa e Weber (2009), foram consequência de uma mudança comportamental da liderança, isto é, enquanto nos anos anteriores, com abordagens mais tradicionais, enfatizava-se a troca líder-liderado (mesmo incluindo contexto e contingências), a nova liderança sugere que líderes entendam e aumentem as aspirações de seus liderados, ativando valores com os quais eles se identificam e, por isso, trabalhem para executar não só atividades básicas e exigidas, mas além das expectativas. Isso acabou por impactar nos resultados organizacionais.

Segundo Van Seters e Field (1990), a principal diferença entre a liderança transformacional e as teorias passadas é que essa se baseia na motivação intrínseca do líder, em oposição à extrínseca. Ademais, principalmente se comparada com a Era Transacional, aqui os líderes devem ser mais proativos do que reativos aos seus pensamentos, mais radicais do que conservadores, mais inovadores e criativos, bem como mais abertos a novas ideias. Esses mesmos autores ainda mencionam que a liderança transformacional exercita a influência a fim de produzir um compromisso entusiasmado dos seus liderados, em oposição àquela obediência relutante ou a conformidade da indiferença.

Considerando especificamente a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional, Burns (1978) menciona suas diferenças. O primeiro tipo de liderança “ocorre quando uma pessoa toma a iniciativa de entrar em contato com outras pessoas para obter uma troca de coisas valiosas. Os intercâmbios podem ser de natureza econômica,



política ou psicológica” (BURNS, 1978, p. 380, tradução nossa<sup>6</sup>). Nesse caso, cada uma das partes tem consciência dos recursos de poder e das atitudes da outra parte, reconhecendo o outro como pessoa. Todavia, o relacionamento não segue adiante, não tem resistência ou durabilidade, pois as partes não possuem propósitos duradouros que os mantêm unidos, por isso seguem caminhos separados com o passar do tempo. Dessa forma, um ato de liderança pode até ter ocorrido, contudo não é algo que interliga líder e liderados para que juntos busquem um mútuo e contínuo propósito maior (BURNS, 1978).

Complementando sobre o conceito da liderança transacional, Bass (1990, p. 21, tradução nossa<sup>7</sup>) menciona que:

O líder faz as coisas fazendo e cumprindo promessas de reconhecimento, aumentos salariais e avanços para os funcionários com bom desempenho. Por outro lado, os funcionários que não fazem um bom trabalho são penalizados. Essa transação ou troca - essa promessa e recompensa por bom desempenho, ou ameaça e disciplina por desempenho insatisfatório - caracteriza uma liderança eficaz.

Nesse sentido, para Policarpo (2016), na liderança transacional o líder clarifica aos subordinados o que precisa ser feito para que obtenham recompensas (sejam elas em dinheiro, prestígio ou outro) e, caso não atendam o solicitado, são punidos. Essa seria uma forma de o líder conseguir o comprometimento dos membros, ou seja, utilizando-se de poder e autoridade que lhes são conferidos. Dessa maneira, se utilizam de uma lógica utilitarista de forma que a barganha aconteça entre a recompensa e a punição. Assim, nesse tipo de liderança não há preocupação com as necessidades grupais, sobressaindo o auto interesse do líder, isto é, o líder concentra o poder de tomada de decisão e cabe aos seguidores acatar as regras, normas e as decisões.

Pelo contrário, conforme Burns (1978, p. 381, tradução nossa<sup>8</sup>), a Liderança Transformacional:

[...] ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem com os outros de tal forma que líderes e seguidores se elevem uns aos outros para níveis mais altos de motivação e moralidade. Seu propósito, que poderia ter começado como separado, mas relacionado, como no caso de liderança transacional, torna-se fundido.

<sup>6</sup> “[...] occurs when one person takes the initiative in making contact with others for the purpose of an exchange of valued things. The exchanges could be economic or political or psychological in nature” (BURNS, 1978, p. 380).

<sup>7</sup> *The leader gets things done by making, and fulfilling, promises of recognition, pay increases, and advancement for employees who perform well. By contrast, employees who do not do good work are penalized. This transaction or exchange— this promise and reward for good performance, or threat and discipline for poor performance —characterizes effective leadership* (BASS, 1990, p. 21).

<sup>8</sup> “[...] occurs when one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality. Their purpose, which might have started out as separate but related, as in the case of transactional leadership, become fused” (BURNS, 1978, p. 381).

Nesse caso, as bases de poder são ligadas como suporte mútuo entre líderes e liderados para fins comuns, gerando uma conduta humana e aspiração ética em ambos, ou seja, um efeito transformador em líderes e seguidores (BURNS, 1978). É o que Burns (1978) menciona como liderança moral, isto é, o líder assume a habilidade de formular e articular uma visão global criada a partir de uma escala de necessidade e hierarquias de valor dos liderados. Dessa maneira, passa a ser reconhecida por todos, merecendo confiança e apoio.

Inspirando moralmente os liderados, os líderes transformacionais motivam seus seguidores a desenvolverem a autorrealização e o comprometimento com os valores e metas grupais, incentivando o seu potencial motivador e fazendo atingir desempenhos superiores às expectativas padrões (POLICARPO, 2016). Logo, ainda conforme Policarpo (2016, p. 58) “o líder transformacional conquista o respeito de seus liderados, inspira confiança e é visto como um exemplo a ser seguido”.

Para Bass (1990), a liderança transformacional então ocorre quando os líderes atuam de maneira a ampliar e elevar os interesses de seus liderados, bem como quando geram conscientização para que aceitem os objetivos e a missão do grupo. Isto é, os líderes estimulam seus seguidores a olhar além de seus próprios interesses, direcionando o esforço para os objetivos coletivos, da empresa.

Comparando as lideranças transacional e transformacional, segundo Bass (1993), Burns observou que os governantes, os líderes de movimentos sociais, políticos, entre outros, também não agiam apenas sob o sentido de uma liderança de troca (transacional), mas sim que transformaram seus seguidores (transformacional). Por exemplo, cita o fato de que John F. Kennedy não perguntou o que o seu país poderia fazer por ele, mas o que ele podia fazer pelo seu país. Em situações como essa, foi percebida a busca por também atender os interesses dos liderados, de forma a prometer recompensas pelo cumprimento de objetivos ou de punir pelo não cumprimento. Com isso, “os líderes transformacionais moveram seus seguidores para transcender seus próprios interesses por causa de seus grupos, organização ou sociedade. Tais líderes aumentaram a consciência de seus seguidores em relação aos valores, do que era bom, certo e importante” (BASS, 1993, p. 376, tradução nossa<sup>9</sup>).

Bowditch e Buono (2004) mencionam que pesquisas mais recentes apresentam diferenças dos líderes transformacionais em comparação aos transacionais, tais como: a) são agentes de mudança; b) agem com coragem e extroversão; c) possuem fé nos indivíduos; d)

---

<sup>9</sup> “[...] *transformational leaders moved their followers to transcend their self-interests for the sake of their group, organization, or society. Such leaders increased their followers’ awareness of values, of what was good, right, and important*” (BASS, 1993, p. 376).

são orientados por valores; e) buscam aprender sempre; f) tem capacidade para lidar com a complexidade, ambiguidade e incerteza; g) são visionários.

A liderança transformacional envolve a articulação e o compartilhamento de uma visão com todos os envolvidos, levando em consideração as diferenças individuais. Ademais, “está baseada no carisma, incorporando fortemente o componente pessoal à medida que os líderes incentivam os liderados a introduzir mudanças em suas atitudes de maneira a inspirá-los e influenciá-los na realização de objetivos sustentados em valores e ideais” (POLICARPO, 2016, p. 57). Dessa forma, geralmente os líderes transformacionais são mais visionários, inspiradores, possuem objetivos e metas que criam sentimentos fortes nos liderados e são empáticos ao ponto de entenderem as percepções e as necessidades dos seus seguidores.

A partir das diferenças entre a liderança transacional e transformacional, Bass passou a desenvolver uma série de pesquisas quantitativas, cujo objetivo era distinguir e mensurar o quanto um liderança era transacional ou transformacional. A partir disso, originou-se o Questionário de Liderança Multifator – MLQ (BASS; AVOLIO; 1999). Conforme Bass (1990, 1999) e Bass e Avolio (1999), esse questionário envolve uma gama completa de liderança, o que inclui aspectos transformacionais, transacionais e passivos, ou seja, *laissez-faire* ou não liderança. Dessa forma, o questionário indica a frequência de aspectos transacionais e transformacionais da liderança, exibindo qual perfil o líder possui mais e menos.

Inclusos nos aspectos transacionais, segundo Bass (1990, 1999) e Bass e Steidlmeier (1999), estão os comportamentos característicos da liderança transacional, que envolvem o reforço contingente, ou seja, que os liderados se motivam por elogios ou são corrigidos com ameaças e ações disciplinares. Dessa forma, o líder transacional pode assumir a forma de **recompensa contingente**, sendo aquela em que o líder esclarece para o liderado por meio da direção ou participação o que ele precisa fazer para ser recompensado; pode assumir a forma de **gerenciamento por exceção (ativo)**, em que o líder monitora a atuação do liderado, procurando desvios de procedimentos e regras, tomando ações corretivas; pode assumir a forma de **gerenciamento por exceção (passivo)**, em que o líder intervém e aciona medidas corretivas somente se os padrões não forem atendidos; ou, pode assumir a forma de **liderança passiva** (*laissez-faire* ou ausência de liderança), na qual o líder espera o problema ocorrer e aguarda os erros dos liderados para então chamar a atenção e tomar iniciativas corretivas com ameaças ou comentários negativos, ou seja, evitam liderar.

Já no caso dos fatores transformacionais, esses envolvem as características da liderança transformacional, aquela em que o líder move o liderado para além dos próprios

interesses, por meio de uma influência idealizada, pelo carisma, pela inspiração, estimulação ou consideração. Isto é, aumenta o nível de maturidade e objetivos dos liderados, tanto quanto suas preocupações com a realização e bem estar dos outros (BASS, 1999).

Segundo Bass (1995) e Bass e Steidlmeier (1999), a liderança transformacional possui assim quatro componentes, quais sejam: carisma ou influência idealizada (atribuída ou comportamental), motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. Esses quatro elementos emergiram principalmente de Bass e Avolio, os quais tinham por objetivo a mensuração do quanto uma liderança era transformacional ou transacional. A partir de diversos questionários, perguntas eram elaboradas a fim de compreender as características e funções da liderança transformacional, que então passaram a ser concentradas nesses quatro fatores (BASS, 1995; BASS; STEIDLMEIER, 1999).

Em relação à influência idealizada, essa foi inicialmente nomeada de liderança carismática, sendo caracterizada pelo carisma, mas não aquele apontado por Weber, em 1974, “cujas bases carismáticas apoiam-se na devoção à específica e excepcional santidade, heroísmo ou caráter exemplar de uma única pessoa e em padrões normativos de ordem revelada ou ordenada por ele” (POLICARPO, 2016, p. 59). O carisma proposto na liderança transformacional é pelo fato de os liderados se identificarem com as aspirações dos líderes e, portanto, querem imitá-los (BASS; STEIDLMEIER, 1999). Contudo, conforme Bass (1995, 1999), a utilização do termo carisma passou a ter uma série de desvantagens, como já possuir amplos significados na mídia e ser frequentemente associado a líderes ditadores. Assim, Bass e Avolio substituíram o termo para influência idealizada.

A influência idealizada remete à influência do líder sobre a ideologia e sobre os ideais dos liderados (BASS, 1999), ou seja, os líderes são modelos exemplares, respeitados e admirados pelos liderados. Além disso, possuem uma visão clara e senso de propósito, bem como estão dispostos a assumir riscos. Dessa forma, os liderados se identificam com os líderes e querem imitá-los (BASS; STEIDLMEIER, 1999; STEWART, 2006). Complementarmente, Vilela (2012, p. 149) expõe que a influência idealizada “envolve comportamentos como sacrificar-se em benefício do grupo, dar exemplos pessoais e demonstrar altos padrões éticos”. Entende-se então que a influência idealizada envolve um comportamento ético elevado, obtendo com isso o respeito e a confiança.

No que tange à motivação inspiradora, segundo Stewart (2006), isso significa que os líderes transformacionais possuem comportamentos que motivam os membros, que geram entusiasmo e desafiam as pessoas. Esses líderes comunicam claramente as expectativas e demonstram um compromisso com metas e uma visão compartilhada. Dessa forma, para

Vilela (2012), os líderes criam e apresentam uma visão atraente de futuro, e Policarpo (2016) acrescenta que o líder age fornecendo um significado e também desafios ao trabalho dos liderados, de forma que isso os motive e os inspire. Por isso, o líder geralmente é obstinado, tem energia, iniciativa e acredita que o grupo irá atingir as metas. Logo, compreende-se que a motivação inspirada remete a aspectos visionários da liderança, sendo que a habilidade de comunicar essa visão de maneira clara, precisa, poderosa e otimista encoraja e motiva os liderados a investirem em suas tarefas em prol do objetivo coletivo.

Para Bass (1999), tanto a influência idealizada, quanto a motivação inspiradora são apresentadas quando o líder prevê um futuro desejável, articula de que forma esse pode ser alcançado, define um exemplo a ser seguido, estabelece altos padrões de desempenho e demonstra determinação e confiança. Isso faz com que os seguidores se identifiquem com essa liderança.

No caso da estimulação intelectual, segundo Bass (1999), essa é exibida quando o líder ajuda os seguidores a se tornarem mais inovadores e criativos. Para Stewart (2006), é o caso de líderes que solicitam frequentemente novas ideias e novas maneiras de fazer as coisas, sendo que nunca corrigem ou criticam os outros publicamente. Segundo Vilela (2012), os líderes auxiliam para que os membros aumentem a consciência dos problemas, estimulando-os a visualizá-los de maneira diferente, com outras perspectivas. Já para Policarpo (2016, p. 60), a estimulação intelectual cabe ao “provocar a reflexão, em aflorar a capacidade argumentativa para fazer as pessoas irem além da própria visão das coisas, a questionar ideias já consagradas e reequacionar os problemas já existentes”. Dessa maneira, é possível entender que a partir da estimulação intelectual é que os líderes desenvolvem indivíduos que pensam de maneira independente, profunda e diferente, sendo que esse aprendizado se torna um valor e contextos inesperados passam a ser vistos como oportunidades. Assim, os membros do grupo são instigados a fazer perguntas, a participar e descobrirem formas variadas e mais eficientes de executar suas tarefas.

Por sua vez, a consideração individualizada é demonstrada quando os líderes prestam atenção ao apoio e às necessidades de desenvolvimento dos seguidores. Assim, os líderes delegam tarefas como oportunidades de crescimento (BASS, 1999). Isso significa, conforme Stewart (2006), que os líderes estabelecem um clima de apoio onde as diferenças individuais são respeitadas. As interações com os seguidores são encorajadas e os líderes estão cientes das preocupações individuais. Para Vilela (2012), a consideração individualizada é aquela que dá suporte e encoraja os membros, sendo que Policarpo (2016) acrescenta que o foco do líder é harmonizar as necessidades de realização pessoal e crescimento profissional dos liderados

com os objetivos organizacionais. Nesse sentido, compreende-se que a consideração individualizada significa o quanto um líder é capaz de ouvir e atender às necessidades de cada liderado, sendo empático, apoiador, reconhecendo as contribuições individuais e tendo uma comunicação clara e aberta. Os líderes estão cientes das aspirações de seus liderados e conseguem congregá-los aos objetivos coletivos, de forma a obter o maior engajamento dos membros.

Resumindo os fatores que são inseridos e medidos no questionário (MLQ), segue Quadro 12, traduzido de Bass (1990).

**Quadro 12** – Características dos líderes transformacionais e transacionais

<b>LÍDER TRANSFORMACIONAL</b>
<i>Carisma</i> : proporciona visão e senso de missão, instiga orgulho, ganha respeito e confiança.
<i>Inspiração</i> : comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar esforços, expressa objetivos importantes de maneiras simples.
<i>Estimulação intelectual</i> : promove inteligência, racionalidade e resolução cuidadosa de problemas.
<i>Consideração individualizada</i> : dá atenção pessoal, trata cada colaborador individualmente, treina, aconselha.
<b>LÍDER TRANSACIONAL</b>
<i>Recompensa Contingente</i> : contratos de troca de recompensas por esforço, promessas de recompensas por bom desempenho, reconhecimento de realizações.
<i>Gerenciamento por Exceção (ativo)</i> : analisa e procura desvios de regras e padrões, toma ações corretivas.
<i>Gerenciamento por Exceção (passivo)</i> : intervém somente se os padrões não forem atendidos.
<i>Laissez-Faire</i> : abdica das responsabilidades, evita tomar decisões.

**Fonte:** adaptado de Bass (1990, p. 22, tradução nossa).

A partir de diversos estudos empíricos, de maneira geral, os líderes mais satisfeitos e eficazes são mais transformacionais e menos transacionais. Isso porque na liderança transformacional, que pode ser aplicada tanto a equipes quanto a organizações, os indivíduos se preocupam mutuamente, estimulam-se, inspiram-se e se identificam com os interesses da equipe. Ademais, sentem-se empoderados e possuem alto desempenho (BASS, 1990; 1999).

Segundo Bass (1999), até a criação de questionários como o MLQ havia muita dificuldade de encontrar ligação entre estudos de liderança em pequenos grupos, liderança em organizações formais e liderança em movimentos políticos e sociais. Após o MLQ e similares, informações podem ser reunidas utilizando os mesmos conceitos e modelos para esses três diferentes níveis de liderança, ou seja, para a liderança do pequeno grupo (micro liderança), liderança da grande organizações (macro liderança) e liderança de movimentos e sociedades (meta-liderança).

Para além da liderança transacional e transformacional, que marcaram e marcam profundamente os estudos teórico-empíricos da nova liderança, diversas outras também são apontadas, como a liderança autêntica, a servidora, a liderança como trabalho adaptativo,

liderança ética, liderança espiritual, a compartilhada, a que diferencia líderes e gerentes, entre outras (HARTOG; KOOPMAN, 2001; BESEN, TECCHIO; FIALHO, 2017).

Para Hartog e Koopman (2001), todas essas teorias da nova liderança, de maneira geral, tentam explicar como determinados líderes conseguem atingir níveis extraordinários de motivação seguidora, admiração, compromisso, respeito, confiança, dedicação, lealdade e desempenho. Por isso, a seguir são estudadas algumas dessas abordagens.

#### 2.3.4.2 Liderança autêntica

Em relação à liderança autêntica, esta é uma abordagem teórica recente (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009; YUKL, 2009; BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2017; NORTHAUSE, 2015), e suas formulações podem ser diferenciadas em duas áreas: a abordagem prática, oriunda da experiência, treinamento e desenvolvimento; e, a abordagem teórica, a partir de pesquisas das Ciências Sociais (NORTHAUSE, 2015).

Na abordagem prática, aparece o livro *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, de Bill George, em 2003, um ex-CEO que fornece *insights* de profissionais desse tipo de liderança. Na abordagem teórica, aparece a importância de uma cúpula de liderança na Universidade de Nebraska, patrocinada pelo Instituto Gallup de Liderança. Dos trabalhos dessa cúpula, dois conjuntos de publicações surgiram: uma edição especial sobre a liderança autêntica no *Leadership Quarter*, em 2005, e monografia em Liderança e Gestão, intitulada “Teoria e Processo Autênticos da Liderança: Origens, Efeitos e Desenvolvimento”, também publicada em 2005 (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009; YUKL, 2009; NORTHAUSE, 2015).

Antes disso, Luthans e Avolio, em 2003, também publicaram um artigo sobre a liderança autêntica e a pesquisa organizacional positiva; e em 2005, Avolio e Gardner publicaram o estudo *Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership* (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009; YUKL, 2009; NORTHAUSE, 2015).

Conforme Avolio, Walumbwa e Weber (2009, p. 423), “o advento de trabalhos sobre o desenvolvimento da liderança autêntica veio como resultado de escritos sobre liderança transformacional, nos quais autores como Bass e Steidlmeier (1999) sugerem que existem líderes transformacionais pseudo *versus* autênticos”, ou seja, líderes transformacionais falsos ou verdadeiros. Ainda, que a liderança autêntica também está embasada na psicologia positiva, de forma a proporcionar uma análise de como se pode acelerar o desenvolvimento de

um comportamento de liderança, isto é, indivíduos com recursos psicológicos mais positivos tendem a crescer mais efetivamente e construir recursos pessoais adicionais para a realização.

Northouse (2015) reflete que a liderança autêntica surge como uma necessidade e demanda do cenário organizacional e global em função da ocorrência de diversas situações, como escândalos corporativos e falhas maciças, em que os indivíduos (liderados) não sabem o que está acontecendo a sua volta, refletindo em apreensão e insegurança. Dessa forma, liderados passam a esperar por uma liderança mais fidedigna e honesta, em quem eles possam confiar.

Dito isso, partindo agora para um entendimento mais detalhado sobre o que é a liderança autêntica, primeiramente se aborda a formulação prática dessa abordagem, ou seja, o que o livro de Bill George, de 2003, menciona como sendo a liderança autêntica. Segundo Northouse (2015), a partir de uma entrevista com 125 líderes de sucesso, George concluiu que líderes autênticos possuem um desejo genuíno de servir os outros, bem como se conhecem e se sentem livres para liderar a partir de seus valores fundamentais. Dessa forma, apresentam cinco características básicas: entendem seu propósito; têm valores fortes sobre a coisa certa a fazer; estabelecem relações de confiança com os outros; demonstram autodisciplina e agem de acordo com seus valores; e, são apaixonados por sua missão. Dessa forma:

Líderes autênticos entendem seus próprios valores e se comportam em relação aos outros com base nesses valores. Dito de outro modo, George sugere que os líderes autênticos conheçam seu “Norte Verdadeiro”. Eles têm uma ideia clara de quem são, para onde estão indo e o que é certo fazer. Quando testados em situações difíceis, líderes autênticos não comprometem seus valores, mas usam essas situações para fortalecer seus valores (GEORGE, 2003 apud NORTHOUSE, 2015, p. 199).

Além disso, a liderança autêntica desenvolve relacionamentos fortes, isto é, possui abertura para estabelecer conexão com os membros e está disposta a compartilhar e a ouvir, desenvolvendo um senso de confiança e proximidade. Ademais, líderes autênticos possuem autodisciplina, o que lhes dá energia para realizar seu trabalho de acordo com seus valores, foco nos objetivos e metas, serenidade e consistência diante de desafios e previsibilidade em seus comportamentos, o que gera segurança aos membros. Ainda, líderes autênticos possuem compaixão e coração, ou seja, são sensíveis às situações dos membros e buscam ajudá-los (NORTHOUSE, 2015).

No que tange a abordagem teórica da formulação da liderança autêntica, seguem diversas reflexões sobre estudos publicados. No que se refere aos comportamentos da



liderança autêntica, Yukl (2009, p. 345, tradução nossa<sup>10</sup>) aponta que há algumas discordâncias:

Com relação aos comportamentos essenciais de liderança, há menos concordância entre as diferentes versões da teoria da liderança autêntica. George (2003) enfatizou a necessidade de líderes autênticos para capacitar outras pessoas. Gardner et al. (2005) propuseram que os líderes autênticos encorajam a autodeterminação por parte dos seguidores para capacitá-los a satisfazer suas necessidades de autonomia, competência e relacionamento. No entanto, Avolio et al. (2004) afirmaram explicitamente que a liderança autêntica pode ser diretiva ou participativa. Na versão da teoria da liderança autêntica que é uma extensão da teoria da liderança transformacional, os líderes usam comportamentos transformacionais e transacionais (Bass & Steidlmeier, 1999).

Em termos conceituais, também não há uma única definição e existem diversas abordagens (NORTHAUSE, 2015). Porém, segundo Avolio e Gardner (2005 apud YUKL, 2009), todas de certa forma enfatizam a autenticidade como princípio para os líderes, ou seja, a consistência das palavras, ações e valores, através de valores positivos, autoconsciência, autoaceitação, autoconhecimento, ações e relacionamentos. Dessa forma, as relações entre líder e liderados são autênticas e baseadas na transparência, confiança, integridade e padrões morais.

Conforme Yukl (2006, p. 345, tradução nossa<sup>11</sup>):

Esses líderes têm uma alta autoconsciência sobre seus valores, crenças, emoções, identidades próprias e habilidades. Em outras palavras, eles sabem quem são e no que acreditam. Eles também têm um alto grau de auto-aceitação, que é semelhante à maturidade emocional [...]. Líderes autênticos têm valores centrais positivos, como honestidade, altruísmo, bondade, justiça, responsabilidade e otimismo.

Os líderes autênticos não procuram posições de liderança para satisfazer suas necessidades de estima, status ou poder, mas sim por causa de seus valores e crenças, por causa do que acreditam. Dessa forma, possuem como valores fazer o que é certo e o que é justo para seus liderados, objetivando um relacionamento especial, com confiança mútua, transparência (comunicação aberta e honesta), orientação para os objetivos compartilhados e ênfase no bem-estar e desenvolvimento do seguidor (YUKL, 2009).

---

<sup>10</sup> *With regard to essential leadership behaviors, there is less agreement among different versions of authentic leadership theory. George (2003) emphasized the need for authentic leaders to empower other people. Gardner et al. (2005) proposed that authentic leaders encourage self-determination by followers to enable them to fulfill their needs for autonomy, competence, and relatedness. However, Avolio et al. (2004) explicitly stated that authentic leadership can be either directive or participative. In the version of authentic leadership theory that is an extension of transformational leadership theory, leaders use transformational and transactional behaviors (Bass & Steidlmeier, 1999). For Shamir and Eilam (2005) no specific types of leadership behavior are required, and authentic leaders may or may not be empowering or transformational (YUKL, 2009, p. 345)*

<sup>11</sup> *These leaders have a high self-awareness about their values, beliefs, emotions, self-identities, and abilities. In other words, they know who they are and what they believe. They also have a high degree of self-acceptance, which is similar to emotional maturity [...]. Authentic leaders have positive core values such as honesty, altruism, kindness, fairness, accountability, and optimism (YUKL, 2009, p. 345).*

Os líderes autênticos são eficazes devido a sua motivação, energia, persistência, otimismo e clareza sobre os objetivos frente a desafios difíceis, obstáculos, retrocessos e conflitos, sendo que sua influência é reforçada por sua confiança, clareza de valores e integridade (YUKL, 2009). Ainda segundo Yukl (2009), um líder autêntico tende a aumentar o comprometimento dos liderados em função de uma missão e da confiança que esse liderado irá realizá-la, isto é, a partir da articulação de uma visão atraente, esse líder encoraja comportamentos apropriados para alcançá-la. Ademais, líderes autênticos conseguem aumentar a confiança de seus liderados a partir da integridade, pois experiência e credibilidade influenciam os seguidores para as mudanças e novas iniciativas com entusiasmo, otimismo e esperança em relação ao sucesso coletivo, apesar dos obstáculos e dificuldades.

Segundo Avolio, Walumbwa e Weber (2009), há concordância na literatura que a liderança autêntica é embasada em quatro principais fatores, quais sejam: processamento equilibrado, perspectiva moral internalizada, transparência relacional e autoconsciência. Em relação ao primeiro, este se refere à análise objetiva e direta de dados importantes antes da tomada de uma decisão. Já a perspectiva moral internalizada significa ser conduzido por padrões morais internos, que são utilizados para autorregular o comportamento de um indivíduo. Por sua vez, a transparência relacional significa que o líder deve apresentar um eu autêntico, isto é, partilhar abertamente informações e sentimentos, conforme for apropriado para cada situação, evitando exposições inapropriadas de emoções. Por último, a autoconsciência é compreender as forças, as fraquezas e a forma como se dá sentido e significado ao mundo.

Northouse (2015) ressalta que o modelo desses quatro componentes forma base para uma teoria da liderança autêntica e explora um pouco mais cada um dos fatores. Sobre a autoconsciência, isso inclui refletir sobre seus valores fundamentais, identidade, emoções, motivos e objetivos, familiarizando-se com quem o líder realmente é no nível mais profundo. Ademais, além de ciente, significa confiar em seus próprios sentimentos, pois ao se conhecerem e terem noção clara de quem são e o que representam, os líderes possuem um forte base para suas decisões e atitudes.

No que tange à perspectiva moral internalizada, a autorregulação é que direciona o comportamento do líder, em vez deles cederem que às pressões externas os controlem, ou seja, é autorregulação porque os líderes têm controle até o ponto que permitem que outros os influenciem.

Sobre o processamento equilibrado, Northouse (2015) complementa que isso evita o favoritismo sobre certas questões, permanecendo o líder imparcial. Isso inclui, por exemplo, solicitar e ouvir outros pontos de vista, inclusive daqueles que não concordam com você, considerando plenamente posições antes de tomar sua própria ação.

Já sobre a transparência relacional, essa significa que o líder mostra tanto aspectos positivos, quanto negativos de si mesmo para os outros, ou seja, é comunicar abertamente e ser real nas relações com os outros.

Northouse (2015) lembra que, além desses quatro elementos, existem outros que podem ser incluídos na liderança autêntica: confiança, esperança, otimismo e resiliência, que se referem aos estudos da psicologia positiva, principalmente o de Luthans e Avolio, em 2003. Esses elementos predisõem ou aprimoram a capacidade de um líder de desenvolver os outros quatro componentes da liderança autêntica.

A confiança, segundo Northouse (2015), refere-se à noção de capacidade que o líder tem de realizar com sucesso uma tarefa específica. Quando há confiança, os líderes são mais propensos a serem motivados a ter sucesso, a serem persistentes ao aceitar e superar desafios. Já a esperança significa um estado motivacional positivo em função da força de vontade e do planejamento de metas. A esperança propicia ao líder uma ciência de que os objetivos podem ser alcançados, além de inspirar os seguidores a confiar neles e acreditar em seus objetivos.

Por sua vez, o otimismo é um processo cognitivo de ver as situações a partir de uma ótica positiva e ter expectativas favoráveis sobre o futuro. Líderes com otimismo são positivos sobre suas capacidades e os resultados que podem alcançar.

Enfim, a resiliência é a capacidade de se recuperar e ajustar-se a situações difíceis e adversas, ou seja, é a habilidade de se adaptar positivamente às dificuldades e sofrimento. Assim, frente às dificuldades, pessoas resilientes são capazes de se recuperar e se sentem fortalecidas e mais talentosas com os resultados.

Northouse (2015) resume que a liderança autêntica possui três grandes perspectivas: a intrapessoal, a interpessoal e de desenvolvimento. A intrapessoal foca o líder e o que acontece dentro dele, considerando então o autoconhecimento, a autorregulação e o autoconceito do líder. Assim, líderes autênticos realizam uma liderança genuína, sendo convictos e originais. Já a perspectiva interpessoal é relacional, criada juntamente por líderes e seguidores, em que a liderança não é apenas a partir do esforço do líder, mas também pelo retorno dos liderados, sendo um processo recíproco. Por sua vez, a perspectiva de desenvolvimento sugere que a liderança autêntica pode ser algo desenvolvido nos líderes, não

sendo um traço fixo. Dessa forma, é um padrão de comportamento que se cria, baseando-se em qualidades psicológicas positivas e na ética do líder.

Em termos empíricos e de mensuração da liderança autêntica, há limitado número de pesquisas destinadas a medir e validar as quatro principais dimensões dessa liderança, quais sejam: processamento equilibrado, moral internalizada, transparência relacional e autoconsciência. Porém, um dos instrumentos realizados para isso foi o de Bruce J. Avolio, William L. Gardner, e Fred O. Walumbwa, em 2007, cuja validação se deu por Walumbwa et al., em 2008. Esse questionário é o *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), composto por 16 itens, que representam as quatro dimensões da liderança autêntica (MORIANO; MOLERO; MANGIN, 2011; REGO, 2014; ESPER; CUNHA, 2015).

Confome Moriano, Molero e Mangin (2011), Rego (2014) e Esper e Cunha (2015), o ALQ é composto por cinco itens sobre a transparência relacional (por exemplo: o líder motiva às pessoas a expressarem suas opiniões); quatro itens sobre a moral internalizada (por exemplo: o líder mostra crenças consistentes com suas ações; três sobre o processamento equilibrado (por exemplo: o líder analisa os dados relevantes antes de tomar uma decisão); e, quatro sobre a autoconsciência (por exemplo: o líder tem noção exata de como outras pessoas enxergam suas capacidades de liderança). Esse questionário foi desenvolvido a partir de estudos realizados nos Estados Unidos da América, no Quênia e na China.

O ALQ foi traduzido para vários idiomas, inclusive para o português e tem sido utilizado em estudos empíricos, a exemplo de Sobral e Gimba (2012). Todavia, não se encontrou estudos de validação do questionário no Brasil.

Possivelmente por motivos como esse, somados ao fato de ser uma teoria nova na área de liderança, é que entre as críticas e sugestões para a liderança autêntica está a necessidade de se estudar mais as suas definições e a forma como mensurá-la, ou seja, há que ter evidências adicionais sobre medidas e aplicação/desenvolvimento da liderança autêntica, conforme Avolio, Walumbwa e Weber (2009). Além disso, esses autores mencionam sobre a importância de estudos que analisem a relação entre a liderança autêntica e diferentes culturas, entre outros fatores.

Yukl (2009) também aborda que enquanto não houver mais estudos que resolvam diferenças conceituais da liderança autêntica, bem como investiguem antecedentes, conseqüências e condições facilitadoras, torna-se difícil determinar o que deve ou não ser incluído nas pesquisas teórica-empíricas da liderança autêntica, mesmo porque alguns veem essa liderança como uma extensão da transformacional e outros não.

### 2.3.4.3 Liderança servidora

A liderança servidora é outra abordagem da nova liderança, sendo que se originou em estudos de Greenleaf, nos anos 1970, mas tem sido de interesse para acadêmicos de liderança ao longo do tempo, sendo que nos últimos anos há mais publicações sobre a temática (YUKL, 2009; NORTHAUSE, 2015).

Segundo Yukl (2009), a liderança servidora se baseia em ajudar os outros a realizar o trabalho compartilhado, por meio do desenvolvimento individual e do trabalho coletivo. Para Northouse (2015), propõe-se que a liderança seja primeiramente servidora, isto é, cuidar para que os liderados tenham suas necessidades básicas atendidas e depois que esses possam crescer como indivíduos, tornando-se mais sábios, livres e autônomos.

Conforme Northouse (2015), tal como diversas teorias da liderança, a servidora também foca no líder e em seus comportamentos, defendendo que o líder precisa estar atento aos liderados, preocupar-se com eles, ou seja, ser empático, compreendendo-os e auxiliando a desenvolver suas capacidades.

Para Yukl (2009), os líderes servidores devem capacitar os liderados em vez de dominá-los, favorecendo o desenvolvimento de novos líderes servidores dentro da equipe. Assim, a confiança é estabelecida por meio da honestidade e de ações consistentes com os valores da organização. Logo, os principais valores enfatizados na liderança servidora são: ajudar as pessoas e fomentar uma relação de confiança e cooperação.

Ainda segundo Yukl (2009), os comportamentos-chave da liderança servidora são:

- a) integridade: comunicação aberta e honesta; promessas e compromissos são mantidos; ações consistentes conforme os valores; responsabilidade pelos erros, sem manipular ou enganar pessoas;
- b) altruísmo: ajudar os outros; estar disposto a assumir riscos ou fazer sacrifícios para proteger ou beneficiar os outros; colocar as necessidades dos outros à frente das próprias necessidades;
- c) humildade: tratar os outros com respeito, admitir limitações e erros; ser modesto em relação às conquistas; enfatizar as contribuições de outros quando um esforço coletivo é bem-sucedido;
- d) empatia e cura: ajudar os outros a lidar com o sofrimento emocional; encorajar a aceitação da diversidade; atuar como um mediador ou pacificador; incentivar o perdão e a reconciliação depois de um conflito;

- e) crescimento pessoal: incentivar e facilitar o desenvolvimento da confiança individual; oferecer oportunidades de aprendizagem; fornecer orientação e treinamento; ajudar as pessoas a aprenderem com os erros;
- f) equidade e justiça: incentivar e apoiar o tratamento justo das pessoas; atuar contra práticas ou políticas injustas; opor-se a tentativas de manipular ou enganar pessoas;
- g) empoderamento: consultar os outros sobre decisões que os afetarão; fornecer autonomia; compartilhar informações; encorajar a expressar preocupações ou discordar de opiniões sem se tornarem defensivos.

Northouse (2015) complementa esses comportamentos, a partir dos estudos de Greenleaf, citando:

- a) ouvir: líderes servidores ouvem primeiro, entendem a opinião de seus liderados e validam expectativas;
- b) empatia: colocar-se no lugar do liderado, demonstrando que realmente entendem a opinião, o pensamento e o sentimento do outro;
- c) cura: significa cuidar do bem-estar pessoal dos liderados, ajudando-os a superar problemas pessoais;
- d) conscientização: é compreender a si mesmo e o impacto que um tem sobre os outros, de forma que isso possibilite ver as perspectivas em o contexto de uma situação de maneira mais amplo;
- e) persuasão: envolve uma comunicação clara e persistente que, ao contrário da coerção, convence com argumentos;
- f) conceituação: é a capacidade do líder de ser visionário para a organização, ou seja, fornecer clareza de objetivos e de direção;
- g) previsão: refere-se a habilidade de conhecer o futuro, ou seja, de se antecipar ao que pode acontecer para poder tomar ações;
- h) administração: assumir responsabilidades de administrar a organização e as pessoas que recebeu para liderar;
- i) comprometimento com o crescimento dos indivíduos: é a valorização de cada liderado como único, com valor intrínseco, de maneira a ajudar cada um a crescer pessoal e profissionalmente, bem como envolver todos na tomada de decisão e criação de ideias;
- j) construção de comunidade: refere-se a competência de reunir indivíduos que compartilham interesses e fazer com que sintam um senso de unidade e

relacionamento, além de se sentirem conectados e podendo expressar sua individualidade.

A partir desses e outros comportamentos, Yukl (2009) cita que a liderança servidora e a liderança autêntica compartilham algumas características comuns: são normativas da liderança ideal, focando no relacionamento interpessoal entre líder e liderado. Essa liderança ideal apresenta características de respeito mútuo, confiança, cooperação, lealdade e abertura, enfatizando a importância da autoconsciência do líder (sobre os valores e os cuidados) e a coerência entre os valores e o comportamento. Já os valores dos líderes, de maneira geral, incluem: honestidade, altruísmo, bondade, compaixão, empatia, honestidade, gratidão, humildade, coragem, otimismo e resiliência.

#### 2.3.4.4 Liderança compartilhada

A liderança compartilhada surge a partir do momento em que o cenário organizacional passa a achatar suas estruturas hierárquicas, tornando-as mais horizontais, bem como pelo aparecimento e desenvolvimento de equipes bem capacitadas para liderar, colocando os modelos tradicionais de liderança em discussão (PEARCE; SIMS JR., 2002). Ou seja, segundo Pearce (2004), o conhecimento das organizações está sendo cada vez mais baseado em equipes, de maneira que os modelos tradicionais de liderança, baseados no líder e liderados, passam a ser discutidos.

Avolio, Walumbwa e Weber (2009) expõem que a liderança compartilhada, também chamada de distribuída ou coletiva, vem em direção a uma liderança em contextos de complexidade, ou seja, um cenário aonde níveis hierárquicos vão sendo excluídos e estruturas baseadas em grupos vêm sendo construídas. Assim, esse tipo de liderança surge como uma maneira de atender a um novo contexto.

Em termos conceituais, conforme Pearce e Sims JR. (2002) e Pearce (2004), a liderança compartilhada é aquela distribuída entre os membros de uma equipe e que advém dos próprios membros do grupo. Assim, a liderança é compartilhada entre líderes e membros da equipe, podendo alterar de uma pessoa para a outra conforme os principais conhecimentos e habilidades necessários para superar problemas específicos do grupo.

Segundo Pearce (2004, p. 48, tradução nossa<sup>12</sup>), a liderança compartilhada “ocorre quando todos os membros de uma equipe estão totalmente engajados na liderança da equipe e não hesitam em influenciar e orientar seus colegas em um esforço para maximizar o potencial da equipe como um todo”. Logo, esse tipo de liderança é um processo simultâneo, contínuo e com influência mútua, podendo emergir líderes considerados oficiais (formais), mas também os não-oficiais (informais). Sendo assim, a liderança compartilhada é empoderadora. Porém, isso não significa que a liderança vertical ou hierárquica e seus estudos baseados no líder e liderados perdem seu valor. Pelo contrário, continuam relevantes, inclusive em contextos de liderança compartilhada, mas significa que um novo estilo de liderança, a compartilhada, passa a também desempenhar um papel importante na dinâmica e na eficácia dos grupos. Até mesmo porque se considerar o fato da liderança, ela é sempre compartilhada. O que muda é o grau, ou seja, o quanto a liderança é distribuída. Em um extremo, ela é totalmente compartilhada entre os membros; no outro, é nenhum pouco compartilhada, caracterizando a liderança vertical/hierárquica.

Assim, considerando que a liderança compartilhada contribui, mas não exclui a liderança vertical/hierárquica, Pearce (2004) apresenta algumas questões-chave sobre a necessidade e o desenvolvimento dessa liderança, conforme Quadro 13.

**Quadro 13** – Principais perguntas e respostas no desenvolvimento da liderança compartilhada

<b>Questões-chave</b>	<b>Respostas</b>
Quais características da tarefa exigem liderança compartilhada?	Tarefas altamente interdependentes. Tarefas que exigem muita criatividade. Tarefas altamente complexas.
Qual é o papel do líder no desenvolvimento de liderança compartilhada?	Projetar a equipe, incluindo o esclarecimento do propósito, proteger recursos, articular a visão, selecionar membros e definir os processos da equipe. Gerenciar os limites da equipe.
Quais comportamentos de liderança vertical e compartilhada são importantes para os resultados da equipe?	A liderança diretiva pode fornecer orientações focadas na tarefa. A liderança transacional pode fornecer recompensas pessoais e materiais com base nas principais métricas de desempenho. A liderança transformacional pode estimular o comprometimento com a visão da equipe, o envolvimento emocional e a satisfação das necessidades de ordem superior. A liderança empoderadora pode reforçar a importância da automotivação.
Quais são as responsabilidades contínuas do líder vertical?	O líder vertical precisa ser capaz de entrar e preencher vazios na equipe. O líder vertical precisa continuar a enfatizar a importância da abordagem da liderança compartilhada, dadas às características da tarefa que a equipe enfrenta.

**Fonte:** adaptado de Pearce (2004, p. 48, tradução nossa).

<sup>12</sup> *Shared leadership occurs when all members of a team are fully engaged in the leadership of the team and are not hesitant to influence and guide their fellow team members in an effort to maximize the potential of the team as a whole* (PEARCE, 2004, p. 48)



Analisando o Quadro 13, especificamente sobre quais comportamentos de liderança vertical e compartilhada são importantes para os resultados da equipe, cabe mencionar que, conforme Pearce (2004) e Pearce, Wassenaar e Mans (2014), esses quatro tipos específicos de liderança (diretiva, transacional, transformacional e empoderada) podem ser identificadas e estudadas como parte da prática de liderança compartilhada, deixando clara a relação entre liderança hierárquica e compartilhada.

Em estudo sobre a eficácia das equipes, Pearce e Sims (2002), por exemplo, concluem que a liderança compartilhada é um importante fator que contribui para o maior desempenho das equipes, mas que vários comportamentos da liderança vertical foram também decisivos para a eficácia da equipe. Por tais motivos, esses autores concluem que ambos os tipos de liderança não devem necessariamente ser considerados como mutuamente exclusivos, mas sim complementares. Dessa forma, entende-se que a liderança compartilhada deve ser utilizada em equipes e tarefas específicas, de maneira que de fato influencie na eficácia do grupo e contribua para que os objetivos sejam alcançados. Por isso, Pearce (2004) acrescenta que esse tipo de liderança apenas deve ser desenvolvida para tipos de trabalho que envolvam a interdependência, a criatividade e a complexidade.

Para Avolio, Walumbwa e Weber (2009), apesar da abordagem da liderança compartilhada vir para atender uma nova realidade organizacional, que é composta mais por equipes horizontais do que por níveis hierárquicos, e de trazer impactos positivos sobre a eficácia de equipes, ainda precisa de concordâncias sobre sua definição. Ademais, outros estudos ainda são necessários sobre as situações e/ou condições para as quais a liderança compartilhada seja a mais indicada. Também, é preciso explorar como lideranças externas influenciam a capacidade da equipe de compartilhar a liderança.

#### 2.3.4.5 Abordagem que diferencia Liderança de Gestão

Entre as abordagens da nova liderança, aparecem de maneira mais enfática os estudos que diferenciam gestão de liderança. Zaleznik (1992) argumenta que a principal diferença entre gerente e líder se concentra nas concepções que ambos possuem tanto nas suas psiques, quanto no caos e na ordem, ou seja, líderes e gestores se diferem em motivação, história pessoal e na maneira que pensam e agem.

Conforme Bennis (1996), entre as principais diferenças de liderança e gestão está o fato de que se gerenciam coisas e se lideram pessoas, de forma que líderes não conseguem

desenvolver indivíduos se estiverem focados exclusivamente em procedimentos formais de gestão.

Barker (1997) igualmente argumenta que liderança e gestão são distintas. Enquanto o papel da liderança é criar mudanças, o papel da gestão é criar estabilidade. A estabilidade é no sentido de manter a constância da orientação da organização e os padrões; a mudança significa o estímulo e desenvolvimento de novos padrões de ação e novos sistemas de crenças, fomentando mudanças estratégicas.

Segundo Bergamini (2000), há diferenças entre os administradores (utilizado como sinônimo de gestores) e líderes. Nesse sentido, administrador é aquele que possui um cargo de direção em uma empresa, “decidindo sobre os processos através dos quais uma organização funciona, alocando recursos com prudência, utilizando seu pessoal da melhor maneira possível” (BERGAMINI, 2000, p. 1). Por sua vez, o termo líder é usado para:

[...] indicar alguém que usa o processo de persuasão porque preocupa-se com aquilo que as coisas significam para as pessoas. Os líderes se orientam na direção da inovação desafiando o status quo e inspirando confiança. É capaz de intensificar o comprometimento e o entusiasmo dos empregados. Esse processo significa pessoas rumo a novas direções e inspirá-las a fazerem com que as coisas aconteçam (BERGAMINI, 2000, p. 1).

Considerando especificamente o estudo de Zaleznik (1992), este afirma que, por um lado, a cultura gerencial destaca a racionalidade e o controle. As energias dos gestores são direcionadas para objetivos, recursos, estruturas organizacionais ou de pessoas, mas sendo uma das principais funções do gerente, a solução de problemas. Assim, os “gerentes tendem a adotar atitudes impessoais, se não passivas, em relação aos objetivos. As metas gerenciais surgem de necessidades, e não de desejos, e, portanto, estão profundamente enraizadas na história e na cultura de sua organização” (ZALEZNIK, 1992, p. 4, tradução nossa<sup>13</sup>).

Por outro lado, os líderes possuem um papel mais ativo do que reativo, de forma que tomam uma atitude mais pessoal e intensa no que tange aos objetivos; eles moldam ideias em vez de responde-las. Conforme Zaleznik (1992, p. 5, tradução nossa<sup>14</sup>):

A influência que um líder exerce na mudança de humor, evocando imagens e expectativas, e no estabelecimento de desejos e objetivos específicos, determina a direção que uma empresa toma. O resultado líquido dessa influência muda a maneira como as pessoas pensam sobre o que é desejável, possível e necessário.

<sup>13</sup> *Managers tend to adopt impersonal, if not passive, attitudes toward goals. Managerial goals arise out of necessities rather than desires and, therefore, are deeply embedded in their organization's history and culture* (ZALEZNIK, 1992, p. 4)

<sup>14</sup> *The influence a leader exerts in altering moods, evoking images and expectations, and in establishing specific desires and objectives determines the direction a business takes. The net result of this influence changes the way people think about what is desirable, possible, and necessary* (ZALEZNIK, 1992, p. 5).

Esse mesmo autor ainda afirma que os gestores geralmente veem o trabalho como um processo de capacitação, o qual combina pessoas e ideias que interagem para desenvolver estratégias e para a tomada de decisão. Dessa maneira, gerentes observam e planejam como reduzir interesses em oposição ou controversos, buscando minimizar as tensões. Nesse sentido, eles negociam e barganham, por um lado, e usam recompensas e/ou punições, por outro, buscando o equilíbrio entre valores conflitantes.

Líderes, por sua vez, no lugar de limitar escolhas, criam novas abordagens para problemas e desafios antigos e se abrem para novas reflexões e opções, estimulam as pessoas a desenvolverem escolhas apropriadas a elas e aos objetivos organizacionais. Por isso, líderes atuam em posições de risco, mas principalmente onde há possibilidade de oportunidades e recompensas promissoras (ZALEZNIK, 1992).

No que tange aos relacionamentos, Zaleznik (1992, p. 8, tradução nossa<sup>15</sup>) expõe que:

Os gerentes se relacionam com as pessoas de acordo com o papel que desempenham em uma sequência de eventos ou em um processo de tomada de decisões, enquanto os líderes, que estão preocupados com as ideias, se relacionam de maneiras mais intuitivas e empáticas. A distinção é simplesmente entre a atenção de um gerente de como as coisas são feitas e de um líder para o que os eventos e as decisões significam para os participantes.

Nesse quesito, ou seja, na forma como os relacionamentos interpessoais são afetados por gestores e líderes, Zaleznik (1992) ainda afirma que os gerentes buscam atuar com uma maneira de conversão, buscando transformar uma situação que parece um problema ganha-perde para uma situação ganha-ganha. Nesse processo, os gerentes, entre outras táticas: a) concentram a atenção dos membros nos procedimentos e não necessariamente na situação substancial; b) comunicam-se indiretamente com os subordinados, usando muitas vezes sinais em vez de mensagens claras; c) utilizam o tempo e a espera para que situações de ganha-perde possam ser substituídas automaticamente por outros problemas, desafios ou contextos. Essas táticas gerenciais frequentemente focalizam o processo de tomada de decisão e não a decisão em si, estimulando a organização e as pessoas a se engajarem mais em burocracias e menos em atividades diretas e em relacionamentos humanos.

Já os líderes são diferenciados possuindo repetidamente o adjetivo de serem ricos em conteúdo emocional, isto é, preocupam-se com sentimentos de identidade, diferenças, valores,

---

<sup>15</sup> *Managers relate to people according to the role they play in a sequence of events or in a decision-making process, while leaders, who are concerned with ideas, relate in more intuitive and empathetic ways. The distinction is simply between a manager's attention to how things get done and a leader's to what the events and decisions mean to participants (ZALEZNIK, 1992, p. 8).*

entre outros aspectos que envolvem o trabalho coletivo e a tomada de decisão, intensificando a motivação individual.

Analisando as diferenças entre gerentes e gestores apresentadas por Zaleznik (1992), Stewart (2006) faz uma comparação dessas distinções com a liderança transacional e transformacional, defendendo que o líder transacional (abordado na liderança transacional) se refere ao gerente (apontado por Zaleznik), enquanto que o líder transformacional (da liderança transformacional) esse sim é o líder (de Zaleznik).

Stewart (2006) conclui isso quando, por exemplo, menciona que os líderes (de Zalenizk) atuam para excitar, inspirar e apoiar, denotando a estimulação intelectual abordada pela liderança transformacional. Ademais, que os líderes (de Zalenizk) se relacionam com os indivíduos de maneira intuitiva e emocional, gerando sentimentos mais fortes em seus seguidores - tanto negativos quanto positivos, retratando a consideração individualizada da liderança transformacional.

Em outro estudo que expressa as diferenças entre a gestão e liderança, Barker (1997) demonstra que ser gerente é ter a capacidade de alocar e controlar recursos para atingir objetivos específicos planejados. Dessa forma, o gerenciamento envolve tarefas, como: estabelecer metas, fazer o planejamento estratégico e operacional, fornecer estrutura, organizar e direcionar as atividades da equipe, de maneira a estimular os envolvidos para que atinjam os resultados organizacionais.

Por isso é que esse autor relaciona a gestão com a estabilidade, pois essa “é criada pelo gerenciamento de mudanças rotineiras, incrementais e contínuas, planejando, organizando, direcionando, controlando e efetivando a equipe” (BARKER, 1997, p. 349, tradução nossa<sup>16</sup>). Nesse sentido, a gestão é principalmente uma tarefa racional, uma vez que remete à função de adquirir e analisar informações com o objetivo de controlar e ajustar o sistema organizacional. Já a liderança, essa tem como base a mudança, pois se refere a um processo maior, que envolve indivíduos, suas crenças e os relacionamentos, de forma que não tem como ser unicamente racional (BARKER, 1997).

Outra autora que aborda as distinções entre a gestão e a liderança é Bergamini (2000). Para essa autora, os líderes e seus papéis dentro das organizações já eram focos de estudo desde antes da década de 1960, mas tudo isso ainda era pouco preciso, uma vez que, por mais que se sabia da importância dos líderes, sua caracterização ainda não era nítida. Com isso, buscava-se configurar mais claramente o papel do clássico chefe, aquele a quem cabia,

---

<sup>16</sup> [...] is created by managing routine , incremental, and continuous change by planning, organizing, directing, controlling, and effective staffing (BARKER, 1997, p. 349).

além de dirigir pessoas, planejar e propor estratégias “que habilitassem a empresa a adotar uma certa estrutura gerencial que viabilizasse o uso de controles eficazes sobre o comportamento daqueles que contribuía com seu trabalho” (BERGAMINI, 2000, p. 7). Assim, esses chefes precisavam corrigir os comportamentos dos colaboradores que não estiverem de acordo com o requerido pela administração.

Ocorre que, ainda de acordo com Bergamini (2000), com o passar do tempo e o século XX se aproximando, muitos desafios começam a surgir, fazendo com que o formato gerencial tradicional precisasse ser redirecionado, ou seja, o papel do chefe é colocado em discussão, pois se tornava muito amplo para estar nas mãos de uma pessoa. Nesse sentido, o chefe precisava, ao mesmo tempo, delegar poder e autoridade, encontrar profissionais criativos entre seus colaboradores, mas também controlar e não deixar que as regras não fossem cumpridas. Nesse cenário, “tais solicitações parecem não só amplas como também inespecíficas e muitas vezes até contraditórias quando colocadas em prática por um mesmo indivíduo” (BERGAMINI, 2000, p. 7). Logo, em vez de complementar a função do referido chefe, as organizações passaram a refletir sobre a necessidade de mais alguém assumir parte das exigências dessa chefia, ou seja, o líder.

A partir do momento que se entende que líderes e gerentes possuem funções distintas, as organizações podem evitar conflitos e custos, pois de maneira geral empresas estão gastando significativas quantias para fazer com que líderes sejam gerentes eficientes e também que gerentes se comportem como líderes eficazes. Dessa forma, “se líderes e gerentes receberem um tratamento distinto no momento de sua contratação e desde o início da sua carreira em lugar de viverem em conflito, poderão complementarem-se” (BERGAMINI, 2000, p. 13).

Quando o termo líder é utilizado nas organizações, o comum é que seja atrelado a alguma forma de autoridade, poder e influência. Assim, líder é aquele que assume papel relevante quando há um cenário de desafio, de maneira que se responsabiliza por coordenar esforços individuais para atingir determinados objetivos (BERGAMINI, 2000).

Conforme Bergamini (2000, p. 15), a liderança é mais notável em situações de obstáculos e de desequilíbrios, uma vez que diante de tais situações os indivíduos esperam que alguém apareça e se responsabilize por mostrar direções a seguir, alguém que tenha conhecimento e capacidade para resolver a situação. Nesse sentido, líder e liderado desenvolvem uma situação de dupla dependência, ou seja, enquanto o liderado se sente dependente do líder para resolver o desafio, “o líder também depende da confiança, da satisfação e do desejo do seguidor para conseguir resolver a dificuldade pendente”.

Essa relação de dependência pode ser negativa quando gerar o sentimento de perda de autonomia entre os membros, tanto líder, quanto liderado. Contudo, essa relação também pode ser sutil ao ponto de fazer com que todos pensem e ajam como se fossem autônomos, sem se sentirem invadidos pelo relacionamento de dependência entre líder e liderado. Dessa maneira, líder é aquele que conhece as expectativas e aspirações dos liderados e aceita as personalidades de cada um, não os constringendo por suas diferenças, mas sim respeitando-as e inclusive motivando a diversidade entre os membros. Por isso, o líder é aquele que possui habilidades interpessoais, que percebe e compreende seus liderados, o que exige autoconhecimento, equilíbrio e maturidade emocional, além de muitas vezes a intuição (BERGAMINI, 2000).

Para Bergamini (2000), essa habilidade interpessoal é o que permite desenvolver e manter a motivação entre todos os membros da equipe, fator base para a continuidade do trabalho e para o atingimento dos objetivos, e que está intimamente relacionado à liderança. Isto é,

parece decisivo que para chegar a influenciar produtivamente seus seguidores, os líderes estejam habitualmente propensos a criar condições nas quais seu pessoal sinta a importância que ele atribui ao fato de estarem intrínseca e autonomamente motivados (BERGAMINI, 2000, p. 26).

Assim, cabe ao líder ouvir os liderados, entender suas expectativas e personalidades, e então ajudar o liderado a interpretar o significado que seu trabalho possui para seus próprios objetivos e os da empresa. Isso exige dos liderados que se autoconheçam, o que é possível quando o líder cria um clima que permita aos liderados serem autônomos e agirem conforme seus interesses e valores pessoais. Dessa forma, de maneira geral, as qualidades comuns aos líderes eficazes são: têm conhecimento da onde querem chegar; há preocupação com o resultado final; há estímulo para que todos contribuam para o estabelecimento de metas; são capazes de auxiliar os liderados a focarem no resultado final (BERGAMINI, 2000).

Contudo, é importante ressaltar que, apesar de diferentes, Zaleznik (1992) acrescenta que líderes e gestores são necessários às organizações. Todavia, desenvolvê-los requer a criação de um ambiente que cultive a criatividade e a imaginação. Complementarmente, para Bennis (1996), apesar de gestão e liderança serem distintos, ambos os conceitos não se excluem mutuamente, de maneira que líderes podem ser gestores e gerentes podem ser líderes.

Bergamini (2000) também argumenta que muitos administradores podem ter ou desenvolver habilidades de liderança e muitos líderes podem ocasionalmente administrar, de

maneira que administrador e líder se sobrepõem. Assim, ter diferença não indica que um dos papéis seja menos importante ou nobre do que o outro. Pelo contrário, as organizações necessitam de ambos os profissionais e que estejam posicionados conforme sua atuação, pois se alocados inadequadamente podem prejudicar os esforços organizacionais voltados ao desenvolvimento das pessoas e do cumprimento de objetivos e metas empresariais (BERGAMINI, 2000).

Observando o abordado sobre gestão e liderança, entende-se que esses podem ser diferenciadas em diversos aspectos, sendo que a primeira tende a ser mais voltada para coisas, processos e estruturas, enquanto a segunda mais às situações que envolvem pessoas, relacionamentos e mudanças. Porém, ambas são complementares e importantes para o desempenho organizacional.

Nesse sentido, conforme Yukl, Gordon e Taber (2002), entender as reais atribuições do líder é um desafio constante na área da liderança organizacional, justamente em função da falta de acordo sobre quais categorias de comportamentos realmente cabem especificamente aos líderes (já que a temática é complexa e envolve principalmente o fator humano). Todavia, apesar desse desafio, ao ler a literatura publicada na área de liderança organizacional, consegue-se entender que o papel do líder tem sido voltado, principalmente nos últimos anos, para atividades de planejamento conjunto, compartilhamento, comunicação, motivação, união da equipe e mudança. Dessa forma, são atividades mormente direcionadas aos relacionamentos interpessoais, fazendo com que os liderados de fato se envolvam e colaborem para o atingimento dos propósitos organizacionais, mas também em consonância com seus próprios objetivos.

Diante disso, considera-se que o estudo de Yukl, Gordon e Taber (2002) apresenta de maneira bastante completa e objetiva, o rol das principais atribuições de um líder. Isso porque esses autores revisaram o histórico da literatura sobre liderança organizacional, observando e considerando os mais diversos instrumentos e escalas utilizados para coleta e análise de dados sobre as funções do líder.

Com base nessa ampla análise, Yukl, Gordon e Taber (2002) propõem a taxonomia hierárquica do comportamento da liderança, ou seja, as principais atribuições do líder. Essa taxonomia é baseada em três meta categorias, quais sejam: comportamentos voltados para a tarefa, comportamentos voltados para as relações e comportamentos voltados para a mudança, sendo que em cada tipo desses comportamentos podem ser incluídas algumas atividades específicas, conforme exposto no Quadro 14.

**Quadro 14** – Taxonomia hierárquica do comportamento do líder

<b>Comportamento</b>	<b>Ações</b>
Comportamento para a tarefa	(1) planejamento de curto prazo (2) esclarecimento de responsabilidades e objetivos de desempenho (3) monitoramento de operações e desempenho
Comportamento para o relacionamento	(1) apoio (2) desenvolvimento (3) reconhecimento (4) consultoria (5) empoderamento/capacitação
Comportamento para a mudança	(1) monitoramento externo (2) visionamento/previsão de mudanças (3) incentivo ao pensamento inovador (4) riscos pessoais para implementar a mudança

**Fonte:** adaptado de Yukl, Gordon e Taber (2002, p. 18, tradução nossa).

Em relação ao comportamento direcionado à tarefa, o planejamento de curto prazo envolve decidir o que fazer, como fazer, quem fará e quando será feito. Por sua vez, esclarecer responsabilidades e objetivos, é comunicar planos, políticas e expectativas das funções, orientando e coordenando as atividades, a fim de garantir que os envolvidos saibam o que e como fazer. O monitoramento se refere à busca de dados e informações sobre as tarefas desempenhadas, o que inclui verificar o progresso do trabalho, a atuação individual dos liderados e o resultado final do projeto como um todo (YUKL; GORDON; TABER, 2002).

Ainda conforme Yukl, Gordon e Taber (2002), no que tange ao comportamento para os relacionamentos, o apoio significa demonstrar consideração, aceitação e preocupação pelas necessidades e sentimentos dos indivíduos pertencentes à equipe. O desenvolvimento se refere às ações de: demonstrar forma melhor de realizar uma tarefa; fazer perguntas que ajudem o indivíduo a aprender melhor como realizar a atividade; auxiliar a aprender com um erro, explicando como resolver, em vez de fornecer a solução; dar oportunidades para o desenvolvimento de habilidades (possibilitando a realização de cursos, oficinas...) e a confiança em seu trabalho. Seguindo, o reconhecimento é dar louvor e agradecer pelo esforço e resultado efetivo de conquistas e contribuições importantes para a organização. Isso pode envolver inclusive recompensas tangíveis. O próximo, a consultoria, significa motivar e possibilitar o envolvimento dos liderados nas tomadas de decisões, inclusive as importantes, permitindo uma liderança participativa. Por fim, a capacitação ou empoderamento envolve delegar e prover mais autonomia e discricção aos liderados.

No último grupo, o do comportamento para a mudança, Yukl, Gordon e Taber (2002) mencionam que o monitoramento externo envolve a identificação de ameaças e oportunidades para a organização, exigindo a coleta de uma ampla gama de informações, tais como:



preocupações de clientes, fornecedores e concorrentes, tendências de mercado, condições econômicas, políticas e tecnológicas, entre outras. Com isso, é possível analisar e interpretar e propor soluções ou novas estratégias. A previsão ou visionamento de mudança se refere à capacidade de articular uma visão inspiradora de um futuro, pois isso influencia o comprometimento dos liderados rumo à estratégia ou mudança proposta. Ademais, é importante que seja relevante para a organização e para o liderado e que seja comunicada com entusiasmo e confiança. Prosseguindo, o incentivo ao pensamento inovador é motivar os indivíduos a pensar voluntariamente em inovar sempre - tanto para si, quanto para a empresa. Finalizando, assumir riscos está relacionado à habilidade do líder em dar exemplo e ser altruísta para que mudanças importantes ou necessárias ocorram, haja vista que os liderados podem ter receio que as mudanças causem desemprego, rejeição, entre outros fatores.

Entende-se que essa taxonomia proposta por Yukl, Gordon e Taber (2002) é ampla por considerar as mais diversas abordagens da liderança organizacional para concluir que as atribuições do líder eficaz são voltadas para pessoas, para tarefas e para a mudança. Compreende-se também que as funções alocadas em cada um desses três comportamentos resumem e reúnem apenas os principais papéis do líder, ou seja, poderiam ser apontadas ainda muitas outras, como a comunicação e a motivação. Todavia, essas duas atribuições e diversas outras podem estar intrinsecamente ligadas com as expostas por Yukl, Gordon e Taber (2002) quando mencionam, por exemplo, que o líder precisa deixar claro as responsabilidades e objetivos (comunicação) e que deve apoiar, reconhecer e empoderar (fatores motivacionais), e assim por diante.

Dessa forma, por mais que Yukl, Gordon e Taber (2002) trazem de maneira objetiva as principais funções da liderança organizacional, a taxonomia (comportamentos voltados para as pessoas, para as tarefas e para a mudança) reflete coerentemente o papel que a liderança vem assumindo no decorrer da história, especialmente nos dias atuais.

Considerando o exposto sobre as mais diversas abordagens teóricas da liderança (personalidade, comportamental, contingencial e nova liderança), cabe ressaltar que não se pretendeu aqui exaurir todas as correntes, mas principalmente verificar e caracterizar as principais linhas de pensamento que emergiram e que existem sobre liderança organizacional. Com isso, o intuito foi compreender melhor o que é a liderança e o que compete aos líderes, buscando clarificar as funções da liderança nas organizações, mas especialmente com a pretensão de complementar o entendimento sobre o papel da liderança nas ações coletivas, bem como de que maneira isso pode ser mais bem extraído e estudado. Nesse sentido, a fim

de resumir os principais aspectos teórico-empíricos estudados e abordados pela literatura da liderança organizacional, apresenta-se o Quadro 15.

**Quadro 15** – Resumo sobre a liderança organizacional

<b>Conceituação de liderança</b>
<p><b>Sobre a amplitude de conceitos</b>            Inexiste uma única definição para liderança, pois é ampla e complexa, sendo um desafio tanto para estudiosos quanto para praticantes (VAN SETERS; FIELD, 1990; ROST; SMITH, 1992; BERGAMINI, 1994; YUKL, 2009; NORTHOUSE, 2015).</p> <p><b>Evolução dos conceitos de liderança (ROST; SMITH, 1992)</b>            &gt; 1900 a 1929 - controle e a centralização do poder;            &gt; década de 1930 - processo de influência e não mais de dominação            &gt; década de 1940 - o líder é aquele com determinados traços de personalidade            &gt; entre 1950 e 1970 – é movimento comportamental. O líder pode variar seus comportamentos em função de contingências ou situações diversas            &gt; 1980 - vistas à promoção da excelência. Inclui as mais diversas visões de liderança que se tinham percebidas até então: a dominação do líder, a sua influência, os seus traços, mas também como um processo de transformação            &gt; século XXI – liderança como um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas, emergindo muitas abordagens (autêntica, servidora, espiritual...)</p> <p><b>Definição geral de liderança (a partir de pontos comuns)</b>            Liderança, primeiramente, é um fenômeno grupal. É um processo caracterizado pela relação de influência entre líderes e liderados, os quais buscam mudanças reais a partir de propósitos mútuos. Liderar é orientar e facilitar atividades e relacionamentos em prol de objetivos comuns, transformando o pensamento dos envolvidos em relação ao que é desejável, possível e necessário (ROST; SMITH, 1992; BERGAMINI, 1994; YUKL, 2009; BRYMAN, 2012).</p>
<b>Abordagens da liderança organizacional</b>
<b>Abordagens da personalidade</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tinham por foco a análise de atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais diferenciando um indivíduo líder de um não líder (VAN SETERS; FIELD, 1990; AVOLIO et al. 2009; PENA, 2013; FONSECA; PORTO; ANDRADE, 2015; TURANO; CAVAZOTTE, 2016).</li> <li>• Teoria do Grande Homem&gt; aquele que conseguisse copiar as personalidades e comportamentos dos grandes homens da história/heróis poderia se tornar um grande líder (VAN SETERS; FIELD, 1990)</li> <li>• Teoria dos Traços&gt; indivíduos com um conjunto determinado de traços podiam ser líderes. Principais requisitos observados: altura, peso, físico, aparência, idade, inteligência, escolaridade, conhecimento, fluência em discurso, dominância, controle emocional, expressividade, autoconfiança, sensibilidade interpessoal, sociabilidade e extroversão. Líderes eram natos (VAN SETERS; FIELD, 1990; BERGAMINI, 1994; BRYMAN, 1992)</li> <li>• Estudo de McClelland: buscava quais as motivações (poder, conquista/realização e afiliação) mais recorrentemente buscadas pelos indivíduos em posição de liderança, por meio do Teste Projetivo de Personalidade. O líder mais eficaz: com uma orientação para o poder socializado, com uma necessidade moderadamente alta de realização e relativamente baixa de filiação (BERGAMINI, 1994; YUKL, 2009)</li> <li>• Estudo de Miner&gt; buscava conhecer os motivos mais perseguidos por indivíduos com cargos de maior relevância dentro das organizações, sendo: o desejo de exercer poder, de competir com seus pares, e possuir atitudes positivas com relação à autoridade (BERGAMINI, 1994; YUKL, 2009)</li> </ul>
<b>Abordagens comportamentais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os estudos focavam, por um lado, os típicos padrões de comportamentos dos líderes, e, por outro, as diferenças entre líderes efetivos e não efetivos. Assim, ao invés de estudar os traços, estudavam como desenvolver comportamentos (VAN SETERS; FIELD, 1990; BERGAMINI, 1994)</li> <li>• Ohio State University e Universidade de Michigan foram marcos para treinamentos e desenvolvimento de lideranças organizacionais (BERGAMINI, 1994).</li> <li>• Surge a figura do liderado como importante no processo de liderança (BERGAMINI, 1994).</li> <li>• Os Estilos de Liderança podem ser&gt; autocrático, democrático e <i>laissez-faire</i>, e as Funções de Liderança, podem ser: líder orientado para tarefa e líder orientado para pessoas (BERGAMINI, 1994; BOWDITCH; BUONO, 2004; PENA, 2013)</li> </ul>

- Estudos de Lewin, Lippitt e White> líderes autocráticos aumentam a produtividade, mas com agressão e hostilidade; líderes democráticos geram trabalho de maior qualidade, satisfação e envolvimento na tomada de decisão; ausência de liderança produz baixa qualidade e produtividade e insatisfação (SANTOS, 2003)
- Estudos de Michigan, a partir de Likert> líderes são orientados para o empregado ou para a produção, sendo o primeiro mais eficaz (BERGAMINI, 1994)
- Estudos de Ohio, a partir de Blake e Mouton – o Grid Gerencial> líderes são orientados para o empregado ou para a produção, sendo que a combinação dos dois gera mais eficácia (BERGAMINI, 1994; BOWDITCH; BUONO, 2004)

#### **Abordagens contingenciais**

- A liderança não era apenas traços, apenas personalidade, apenas comportamento ou qualquer outra visão unidimensional; dependia de um ou mais fatores de comportamento, personalidade, influência e situação. Assim, exploram-se aspectos que circundam o processo de liderança (VAN SETERS; FIELD, 1990)
- Teoria das Trocas> a efetividade do líder decorre não apenas da sua competência no trabalho, mas também pela sua conformidade com as normas do grupo que lidera; entra em cena a importância da interação social (BERGAMINI, 1994)
- Teoria Contingencial> a efetividade de um líder se baseia nos atributos de um líder (a orientação motivacional por tarefas ou por relacionamentos) e no controle situacional de um líder (favorabilidade ou desfavorabilidade situacional). Líderes motivados por tarefas apresentam melhor desempenho em situações muito favoráveis e em situações desfavoráveis; líderes motivados por relacionamento funcionam melhor em situações moderadamente favoráveis (FIEDLER, 1973; AYMAN; CHEMERS; FIEDLER, 1995)
- Teoria do Caminho-Objetivo> a motivação do líder era facilitar o caminho dos liderados a fim de atingirem os objetivos do trabalho, esclarecendo-os e reduzindo possíveis barreiras e armadilhas, bem como aumentando a satisfação pessoal do subordinado durante esse percurso. Isso a partir da liderança diretiva, de apoio, da participativa e orientada para a realização (BERGAMINI, 1994; HOUSE, 1996)
- Teoria da Liderança Situacional> enfoca três aspectos: a) o quanto do comportamento do líder é orientado para o trabalho; b) o quanto de comportamento é orientado para os relacionamentos; c) a quantidade de disposição em os indivíduos demonstrar ao efetivar certas atividades (BOWDITCH; BUONO, 2004)
- Teoria Normativa ou da Tomada de Decisão> aconselhava o líder sobre qual o comportamento de tomada de decisão seria mais apropriado para a eficácia da decisão (VAN SETERS; FIELD, 1990)
- Liderança como administração do sentido> liderança e a motivação estão intimamente ligadas. Liderança é a habilidade de criar sentido para as atividades; é dar aos liderados um significado e conseguir transmitir e comunicar esse sentido a todos; capacidade de facilitar a consecução dos objetivos dos liderados, conhecendo suas necessidades motivacionais e o valor que dão ao trabalho (BERGAMINI, 1994)

#### **Nova liderança**

- Liderança transacional> contato entre pessoas para obter uma troca de coisas valiosas - de natureza econômica, política ou psicológica. Líderes dão recompensas para o cumprimento de objetivos e penalizações para não cumprimento (BURNS, 1978; BASS, 1990)
- Liderança Transformacional> líderes e liderados se envolvem com motivação e moralidade; líderes ampliam e elevam os interesses de seus liderados; geram conscientização para que aceitem os objetivos e a missão do grupo; estimulam a olhar além de seus próprios interesses, direcionando o esforço para os objetivos coletivos. A liderança transformacional envolve a articulação e o compartilhamento de uma visão com todos os envolvidos, levando em consideração as diferenças individuais (BURNS, 1978; BASS, 1990; POLICARPO, 2016)
  - Questionário de Liderança Multifator – MLQ> envolve aspectos transformacionais, transacionais e passivos, ou seja, *laissez-faire* ou não liderança, indicando o quando o líder é transacional ou transformacional (BASS, 1990; 1999; BASS; AVOLIO, 1999)
  - Líder transacional, no MLQ> pode assumir a forma de recompensa contingente, gerenciamento por exceção (ativo), gerenciamento por exceção (passivo) ou liderança passiva (*laissez-faire*) (BASS, 1990; 1999; BASS; STEIDLMEIER, 1999)
  - Líder transformacional, no MLQ> pode ter quatro componentes: carisma ou influência idealizada (atribuída ou comportamental), motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada (BASS, 1990; 1999; BASS; STEIDLMEIER, 1999)
- Liderança autêntica> enfatiza a autenticidade como princípio para os líderes, ou seja, a consistência das palavras, ações e valores, através de valores positivos, autoconsciência, auto aceitação, autoconhecimento, ações e relacionamentos. As relações entre líder e liderados são autênticas e baseadas na transparência, confiança, integridade e padrões morais. Assim, a liderança autêntica é embasada em quatro principais fatores: processamento equilibrado, perspectiva moral internalizada, transparência relacional e autoconsciência. Além disso, possui três grandes perspectivas: a intrapessoal, a interpessoal e a de

desenvolvimento. É o verdadeiro líder transformacional (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009; YUKL, 2009; NORTHAUSE, 2015)

- *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) > composto por 16 itens, que representam as quatro dimensões da liderança autêntica: processamento equilibrado, perspectiva moral internalizada, transparência relacional e autoconsciência (MORIANO; MOLERO; MANGIN, 2011; REGO, 2014; ESPER; CUNHA, 2015).

- Liderança servidora > ajudar os outros a realizar o trabalho compartilhado, por meio do desenvolvimento individual e do trabalho coletivo. Algumas características: integridade, altruísmo, humildade, empatia e cura, crescimento pessoal, equidade e justiça, e empoderamento (YUKL, 2009)
- Liderança compartilhada > distribuída entre os membros de uma equipe e que advém dos próprios membros do grupo. É um processo simultâneo, contínuo e com influência mútua, podendo emergir líderes considerados oficiais (formais), mas também os não-oficiais (informais). Sendo assim, a liderança compartilhada é empoderadora (PEARCE; SIMS JR., 2002; PEARCE, 2004)
- Liderança e gestão > são diferentes em suas psiques, no caos e na ordem; se diferem em motivação, história pessoal e na maneira que pensam e agem. Gerenciam-se coisas e se lideram pessoas. Enquanto o papel da liderança é criar mudanças, o papel da gestão é criar estabilidade. Gerente decide sobre os processos através dos quais uma organização funciona, alocando recursos, utilizando seu pessoal da melhor maneira possível. Líderes utilizam do processo de persuasão porque se preocupam com aquilo que as coisas significam para os liderados. Líderes intensificam o comprometimento e o entusiasmo, inspirando os outros a novas direções e a fazerem com que as coisas aconteçam. Dessa forma, líderes possuem comportamentos voltados para a tarefa, para os relacionamentos e para as mudanças (ZALEZNIK, 1992; BENNIS, 1996; BARKER, 1997; BERGAMINI, 2000; YUKL; GORDON; TABER, 2002)

**Fonte:** elaborado pela autora (2018)

Ao visualizar o Quadro 15, é possível perceber que a liderança organizacional, diferentemente da liderança exercida especificamente em ações coletivas, já possui um amplo histórico de pesquisas, com várias abordagens teórica-empíricas e com uma gama de instrumentos que buscam mensurá-la, explicá-la e até mesmo diferenciá-la de gestão. Além disso, observa-se que a liderança se mantém constantemente nos focos de estudos, pois é uma temática complexa por estar direcionada e envolver relacionamentos humanos.

Nesse sentido, ao longo da evolução dos estudos sobre liderança organizacional muitas funções e papéis foram e são direcionados para a liderança. De maneira resumida, inicialmente, cabia aos líderes o controle e a centralização do poder, tanto para com os liderados, quanto para com os processos organizacionais. Depois, o líder passou a ter o papel de influenciar as pessoas para o atingimento de objetivos organizacionais, passando a valorizar a figura do liderado. A partir disso, é sua função desenvolver comportamentos baseados em situações e contingências, tornando-se importante a interação social, a adequação às normas da equipe, a clara comunicação dos objetivos, o direcionamento para o seu cumprimento e a criação de sentidos para os liderados, motivando-os e inspirando-os. Ademais, caberia ainda ao líder ser transformacional, motivando e elevando os interesses dos liderados para além de objetivos próprios, a fim de pensarem no coletivo; os líderes compartilham visões, consideram as diferenças individuais, agem e comunicam com clareza e transparência, compartilham a liderança e empoderam seus liderados.

Ao entender essas principais funções da liderança organizacional, apesar da ressalva de que não podem ser utilizadas *ipsis litteris*<sup>17</sup> para o caso de ações coletivas, acredita-se que essas podem trazer significativas reflexões e esclarecimentos em relação ao que se entende sobre o papel da liderança na gestão organizacional, especificamente nas organizações coletivas. Para tanto, busca-se no próximo tópico traçar uma análise comparativa entre o papel da liderança organizacional (já mais esclarecido e estudado) com as funções da liderança em ações coletivas, apontadas na literatura estudada.

Lembra-se que o intuito dessa comparação não é excluir o já afirmado em estudos anteriores sobre o fato de que ações coletivas devem ser lideradas de maneira diferente das organizações hierárquicas, mas sim porque a liderança nas ações coletivas ainda é temática pouco explorada, de maneira que não se obteve um papel claro e detalhado dessa liderança. Dessa forma, o que se objetiva é contribuir para que as atribuições da liderança das ações coletivas possam ser mais precisas e também diferenciadas das da gestão.

#### 2.4 O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE AÇÕES COLETIVAS

Neste tópico, busca-se clarificar qual é o papel da liderança na gestão de ações coletivas, a partir da literatura estudada. Para tanto, inicialmente compara-se a literatura da liderança organizacional/hierárquica e da liderança das ações coletivas e, depois, delimita-se especificamente as atribuições da liderança na gestão das ações coletivas.

Dito isso, antes de fazer a comparação entre liderança em ações coletivas e liderança organizacional, torna-se relevante tecer algumas das principais considerações que se obteve a partir da revisão da literatura dessas temáticas:

- a) a gestão de ações coletivas diverge da gestão de organizações hierárquicas, em função de características estruturais que diferenciam esses dois tipos de formas organizacionais – basicamente o fato de que as ações coletivas possuem atores interdependentes, apesar de independentes e autônomos;
- b) tanto a gestão das ações coletivas, como a gestão de organizações hierárquicas menciona a existência e importância da liderança. Dessa forma, a liderança é citada como apenas **um** dos elementos da gestão, não sendo, portanto, termos intercambiáveis;

---

<sup>17</sup> *Ipsis litteris* é uma expressão de origem latina que significa "pelas mesmas letras", "literalmente" ou "com as mesmas palavras".

- c) apesar de ser apenas **um** dos elementos da gestão, a liderança aparece como **fator imprescindível** para o bom desempenho dessa, pois é responsável pelo fator humano, isto é, pelos relacionamentos interpessoais. Isso envolve influenciar e conduzir os envolvidos de forma que cooperem e colaborem com a equipe e com os objetivos organizacionais. Assim, é a base para o bom desempenho da gestão e para a organização;
- d) ao revisar a literatura sobre a liderança em ações coletivas, percebeu-se que essa possui muitas atribuições também mencionadas como sendo funções da gestão, de maneira que podem ser confundidas ou, pelo menos, não diferenciadas. Porém, ao complementar essa leitura com a fundamentação teórica sobre liderança em organizações hierárquicas, percebe-se que as funções da liderança são mais voltadas aos aspectos de relacionamentos humanos. Diferente disso, a gestão é mais ampla, envolvendo (além da liderança e, portanto, os aspectos de relacionamentos) também fatores voltados à estrutura e processos, por exemplo;
- e) a liderança organizacional (organizações hierárquicas) possui um histórico de estudos amplo e profundo, de forma que várias abordagens teóricas e empíricas já conseguem identificar de maneira mais clara e objetiva o papel da liderança, diferentemente do observado nos estudos de liderança em ações coletivas;
- f) por mais que o papel da liderança nas ações coletivas possa ser reunido em elementos decisórios, de interação, de planejamento e de controle, muitas das atribuições são similares e iguais às da liderança organizacional (o que ficará mais claro com o Quadro 16), que faz agrupamentos diferentes, por exemplo, em funções voltadas para a tarefa, para os relacionamentos e para a mudança;
- g) portanto, apesar da liderança organizacional não poder ser aplicada *ipsis litteris* para o caso da liderança em ações coletivas, sua base conceitual e empírica pode contribuir para maior compreensão do papel da liderança em estruturas organizacionais coletivas, uma vez que o conceito e o papel da liderança organizacional se aproximam em diversos aspectos dos mencionados na literatura da liderança em ações coletivas.

Em vista dessas considerações, no Quadro 16 são apresentadas as principais funções da liderança, tanto as que apareceram na literatura da liderança em ações coletivas, como da organizacional/hierárquica, deixando-as separadas para melhor visualização e comparação. Mas, como foram selecionadas essas principais funções (o papel da liderança)? Primeiramente, leu-se novamente as informações dos Quadros 9 e 10 (aspectos abordados na

literatura sobre liderança em ações coletivas), buscando congrega as diversas atribuições citadas pelos autores em termos mais específicos, que realmente resumissem aquela gama de responsabilidades. Por exemplo, dentre as diversas funções da liderança, foram mencionadas: capturar, organizar e distribuir informações; projetar canais de comunicação e difusão de informações; desenvolver a informação constante no grupo, ouvir os atores e coletar *feedback*, entre outros. Qual termo pode ser utilizado e que remete a tais papéis? Comunicação. Dessa maneira, para as diversas responsabilidades da liderança, foram designados termos (papéis) que mais bem resumissem um grupo de funções, apontando quais autores as mencionavam.

Posteriormente, leu-se novamente toda a fundamentação teórica sobre a liderança organizacional (resumida no Quadro 15), observando se aquela função que é enfatizada na literatura da liderança em ações coletivas também é citada e destacada pelos autores da liderança organizacional, apontando os autores e as abordagens teóricas que a mencionavam. Assim, foi possível comparar o papel da liderança que apareceu na literatura das ações coletivas e das organizações hierárquicas.

**Quadro 16** – Comparação do papel da liderança na literatura das ações coletivas e das organizações hierárquicas

<b>COMUNICAÇÃO</b>
<b>Fundamentos teóricos da liderança em ações coletivas</b>
<p>Capturar, organizar e distribuir informações (MÉNARD, 2004; TURCHETTI, 2015; TIERLING, 2016)</p> <p>Fomentar pensamentos dispostos a compartilhar informações (WENNINGKAMP, 2015)</p> <p>Projetar canais de comunicação e difusão de informações; comunicar a visão do grupo; ouvir os atores e coletar <i>feedback</i> (ALEXANDER et al., 2001)</p> <p>Fornecer os instrumentos formais e informais de comunicação (WINKLER, 2006)</p> <p>Facilitar a troca de informações; colaborar para que os membros se comuniquem (CAMARGO, 2010)</p> <p>Desenvolver a informação constante no grupo (ASSIS et al., 2015)</p> <p>Enquadrar os problemas e os objetivos de forma clara (EINWOHNER, 2007)</p> <p>Transferir conhecimento entre os membros (MÜLLER-SEITZ, 2012)</p>
<b>Fundamentos teóricos da liderança organizacional</b>
<p>Ter comunicação aberta e honesta (YUKL, 2009 – Nova Liderança – Liderança autêntica)</p> <p>Partilhar abertamente informações, ser transparente (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009 – Nova Liderança – Liderança autêntica)</p> <p>Solicitar e ouvir outros pontos de vista; comunicar abertamente (NORTHAUSE, 2015 – Nova Liderança – Liderança autêntica)</p> <p>Ouvir os outros membros, primeiramente; ter comunicação clara e persistente (NORTHAUSE, 2015 – Nova Liderança – Liderança servidora)</p> <p>Ter comunicação clara (BERGAMINI, 1994; BOWDITCH; BUONO, 2004 – Abordagem Contingencial – Teoria Caminho-Objetivo)</p> <p>Comunicar claramente as expectativas (STEWART, 2006 – Nova Liderança – Liderança transformacional)</p> <p>Comunicar a visão de maneira clara, precisa (POLICARPO, 2016 – Nova Liderança – Liderança transformacional)</p>
<b>MOTIVAÇÃO</b>
<b>Fundamentos teóricos da liderança em ações coletivas</b>
<p>Encorajar os participantes para atingir motivos comuns; motivar e estimular os distintos membros (TURCHETTI, 2015)</p> <p>Entusiasmar (ALEXANDER et al., 2001; WINKLER, 2006)</p> <p>Proporcionar motivação; motivar (PASINI, 2013; TOMIO; SCHMIDT, 2014; SCHMIDT et al., 2014; ASSIS, et al., 2015)</p>
<b>Fundamentos teóricos da liderança organizacional</b>
<p>Motivação inspiradora – motivar os membros, gerar entusiasmo e desafiar; apresentar significado que motive e inspire; ter energia, iniciativa e acreditar no grupo; mostrar visão de maneira a motivar e encorajar investimento no objetivo coletivo (STEWART, 2006; POLICARPO, 2016 – Nova Liderança – Liderança transformacional)</p> <p>Motivação e liderança são sinônimas; um líder será aceito tanto quanto for sua capacidade de facilitar a consecução dos objetivos de seus liderados, conhecendo suas necessidades motivacionais (BERGAMINI, 1994 – Abordagem contingencial – Administração do sentido)</p> <p>Gerar esperança, inspirar seguidores; ter otimismo, ver situações a partir de uma ótica positiva e ter expectativas favoráveis sobre o futuro; ser positivo sobre suas capacidades e os resultados que podem alcançar (NORTHAUSE, 2015 – Nova Liderança – Liderança autêntica)</p> <p>Ter motivação, energia, persistência e otimismo (YUKL, 2009 – Nova Liderança – Liderança autêntica)</p> <p>Motivar os liderados a cumprir os objetivos comuns, pois a motivação facilita esse caminho; aumentar a satisfação pessoal de todos (HOUSE, 1996 – Abordagem contingencial – Teoria Caminho-Objetivo)</p> <p>Ter motivação intrínseca, ser proativo; produzir compromisso entusiasmado entre os membros (VAN SETERS; FIELD, 1990 – Nova Liderança – Liderança transformacional)</p>



<p>Mostrar confiança na atuação dos liderados, motivando-os (BERGAMINI, 1994 – Abordagem Contingencial – Teoria Caminho-Objetivo)</p> <p>Agir com coragem e extroversão (BOWDITCH; BUONO, 2004 – Nova Liderança – Liderança transformacional)</p> <p>Motivar os seguidores a desenvolverem a auto realização e o comprometimento com os valores e metas grupais. Incentivar o potencial motivador, fazendo os outros atingirem desempenhos superiores às expectativas padrões (BURNS, 1978; POLICARPO, 2016 – Nova Liderança – Liderança transformacional)</p>
<b>MEDIAÇÃO</b>
<b>Fundamentos teóricos da liderança em ações coletivas</b>
<p>Harmonizar os distintos membros; evitar conflitos; ocupar as diversas atividades voltadas ao relacionamento humano (TURCHETTI, 2015)</p> <p>Limitar ações de retaliação entre os membros; reduzir o tempo para o consenso (GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015)</p> <p>Colaborar para que os membros se conheçam; solucionar conflitos e tensões; administrar as relações sociais; auxiliar na tomada de decisão, atuando como intermediador, agregador e articulador (CAMARGO, 2010)</p> <p>Intermediar negociações e conflitos (OLSON, 1999)</p> <p>Gerar engajamento dos membros (aumentando a participação) (ALEXANDER et al., 2001)</p>
<b>Fundamentos teóricos da liderança organizacional</b>
<p>Respeitar diferenças individuais; encorajar as interações entre os membros (STEWART, 2006 – Nova Liderança – Liderança transformacional)</p> <p>Obter o maior engajamento dos membros (POLICARPO, 2016 – Nova Liderança – Liderança transformacional)</p> <p>Valorizar as trocas sociais e a interação (BERGAMINI, 1994 – Abordagem Contingencial – Teoria das Trocas)</p> <p>Fazer o que é certo e o que é justo (YUKL, 2009 – Nova Liderança – Liderança autêntica)</p> <p>Evitar favoritismo, ser imparcial – processamento equilibrado (NORTHAUSE, 2015 – Nova Liderança – Liderança autêntica)</p>
<b>CONFIANÇA</b>
<b>Fundamentos teóricos da liderança em ações coletivas</b>
<p>Ampliar a confiança entre os membros; colaborar para que os membros se conheçam (CAMARGO, 2010)</p> <p>Estabelecer confiança entre os membros (MÜLLER-SEITZ, 2012)</p> <p>Inspirar a confiança dos membros (ASSIS et al., 2015).</p> <p>Criar e reforçar a confiança coletiva (MARGETTS et al., 2015)</p> <p>Confiança (OLSON, 1999)</p>
<b>Fundamentos teóricos da liderança organizacional</b>
<p>Desenvolver alto grau de confiança entre líder e liderados (AYMAN; CHEMERS; FIEDLER, 1995 – Abordagem contingencial - Teoria Contingencial)</p> <p>Objetivar um relacionamento especial, com confiança mútua; manter promessas e compromissos, sendo íntegro; ter ações consistentes com valores; responsabilizar-se por erros e não manipular/enganar (YUKL, 2009 – Nova Liderança – Liderança autêntica)</p> <p>Ter noção da capacidade de realizar tarefas com sucesso, gerando confiança; criar relações de confiança, a partir do estabelecimento de conexão com os membros e disposição para compartilhar e a ouvir (NORTHAUSE, 2015 – Nova Liderança – Liderança autêntica)</p>
<b>INOVAÇÃO (AGENTE TRANSFORMADOR E DE MUDANÇA)</b>
<b>Fundamentos teóricos da liderança em ações coletivas</b>
<p>Trazer novas perspectivas, conhecimentos e tendências; criatividade (ALEXANDER et al., 2001)</p> <p>Inovar (TONIN, 2014)</p>

Inovação (OLSON, 1999)
<b>Fundamentos teóricos da liderança organizacional</b>
Ajudar os seguidores a se tornarem mais inovadores e criativos; solicitar frequentemente novas ideias e novas maneiras de fazer as coisas; estimular os membros a visualizar problemas de maneira diferente, com outras perspectivas; incentivar a irem além da própria visão das coisas, a questionar ideias já consagradas e reequacionar os problemas já existentes; estimular que pensem de maneira independente, profunda e diferente (BASS, 1999; STEWART, 2006; VILELA, 2012; POLICARPO, 2016 – Nova Liderança – Liderança transformacional)
Ser mais inovador e criativo, bem como mais aberto a novas ideias (VAN SETERS; FIELD, 1990 – Nova Liderança – Liderança transformacional)
Ser agente de mudança (BOWDITCH; BUONO, 2004 – Nova Liderança – Liderança transformacional)
Incentivar os liderados a introduzir mudanças em suas atitudes, inspirando e influenciando a realização de objetivos (POLICARPO, 2016 – Nova Liderança – Liderança transformacional)
Ser agente transformador, formulando e articulando visão global com base em necessidades e hierarquia de valor dos liderados (BURNS, 1978; POLICARPO, 2016 – Nova Liderança – Liderança transformacional)
<b>APOIO</b>
<b>Fundamentos teóricos da liderança em ações coletivas</b>
Facilitar o desenvolvimento de metas e do plano de ação (GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015)
Coordenar as atividades colaborativas (PASINI, 2013; TOMIO; SCHMIDT, 2014; SCHMIDT et al., 2014)
Acompanhar as atividades do dia a dia dos membros (WINKLER, 2006)
<b>Fundamentos teóricos da liderança organizacional</b>
Dar ênfase no bem-estar e desenvolvimento do seguidor (YUKL, 2009 – Nova Liderança – Liderança autêntica)
Deixar clara a preocupação com o bem-estar do liderado (BERGAMINI, 1994 – Abordagem contingencial – Teoria Caminho-Objetivo)
Prestar atenção ao apoio e às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, delegando tarefas como oportunidades de crescimento (BASS, 1999 – Nova Liderança – Liderança transformacional)
Estabelecer clima de apoio onde as diferenças individuais são respeitadas (STEWART, 2006 – Nova Liderança – Liderança transformacional)
Ouvir e atender às necessidades de cada liderado, sendo empático, apoiador; ser empáticos ao ponto de entenderem as percepções e as necessidades dos seus seguidores (POLICARPO, 2016 – Nova Liderança – Liderança transformacional)
Ter compaixão e coração, ser sensível às situações dos membros e buscar ajudá-los (NORTHAUSE, 2015 – Nova Liderança – Liderança transformacional)
<b>EXEMPLO/INFLUÊNCIA</b>
<b>Fundamentos teóricos da liderança em ações coletivas</b>
Aumentar as contribuições individuais, dando o exemplo (GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015)
Influenciar as contribuições dos participantes (HARRELL; BRENT, 2016)
Demonstrar trabalho de autoridade, isto é, ser exemplo de ação (EINWOHNER, 2007)
Trabalho de autoridade, pelo exemplo (efetiva) (ARCE, 2001; EINWOHNER, 2007; GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015)
Influenciar o aumento da colaboração dos membros (WINKLER, 2006)
Influenciar os outros e fazer as coisas acontecerem (MÜLLER-SEITZ, 2012)
Demonstrar qualidade e/ou recorrer a algum padrão de ação para convencer; convencer e inspirar os outros a seguir e a agir (EINWOHNER, 2007)
Inspirar, proporcionar a influencia (ASSIS et al., 2015).

<p>Atuar como agente de persuasão (NASSAR, 2001)          Inspirar (LOBO; VÉLEZ; PUERTO, 2016)</p>
<b>Fundamentos teóricos da liderança organizacional</b>
<p>Ser influência sobre a ideologia e sobre os ideais dos liderados; ser modelo exemplar para ser respeitado e admirado; estar disposto a assumir riscos (BASS, 1999; BASS; STEIDLMEIER, 1999 – Nova Liderança – Liderança transformacional)          Sacrificar-se, dar exemplos pessoais e demonstrar altos padrões éticos (VILELA, 2012 – Nova Liderança – Liderança transformacional)          Ser coerente e consistente em ações, compromissos e valores; responsabilizar-se por erros, sem manipular ou enganar; ser altruísta, assumindo riscos para proteger ou beneficiar (YUKL, 2009 – Nova Liderança – Liderança servidora)          Mostrar aspectos positivos e negativos de si mesmo para os outros, sendo real nas relações; agir com persuasão, convencendo com argumentos (NORTHAUSE, 2015 – Nova Liderança – Liderança autêntica)          Inspirar e influenciar a realização de objetivos (POLICARPO, 2016 – Nova Liderança – Liderança transformacional)          Inspirar moralmente, com ética, motivando os seguidores a desenvolverem a auto realização e o comprometimento com os valores e metas grupais (BURNS, 1978; POLICARPO, 2016 – Nova Liderança – Liderança transformacional)</p>
<b>EMPODERAMENTO DOS MEMBROS</b>
<b>Fundamentos teóricos da liderança em ações coletivas</b>
<p>Criar senso de propriedade; envolver os membros com o objetivo comum (ALEXANDER et al., 2001)          Incluir os associados nas tomadas de decisões (TURCHETTI, 2015)          Entusiar e empoderar (WINKLER, 2006)</p>
<b>Fundamentos teóricos da liderança organizacional</b>
<p>Preocupar-se mutuamente, estimulando e inspirando que se identifiquem com os interesses da equipe – empoderar (BASS, 1990; 1999 – Nova Liderança – Liderança transformacional)          Consultar os outros sobre decisões que os afetarão; fornecer autonomia; compartilhar informações; encorajar a expressar preocupações ou discordar de opiniões sem se tornarem defensivos – empoderar (YUKL, 2009 – Nova Liderança – Liderança servidora)          Distribuir a liderança entre os membros; fazer com que essa advenha dos próprios membros (PEARCE; SIMS Jr., 2002; PEARCE, 2004 – Nova Liderança – Liderança compartilhada)          Incentivar a participação dos liderados na tomada de decisão, ou seja, a decisão cooperativa e participativa (VROOM; JAGO, 1974; BERGAMINI, 1994 – Abordagem contingencial – Teoria Normativa ou da Tomada de Decisão)          Engajar os membros na liderança, não hesitando em orientar ou influenciar os colegas para a maximização da equipe; fazer da liderança um processo simultâneo, contínuo e de influência mútua – com líderes formais e informais. A liderança compartilhada é empoderadora (PEARCE, 2004 – Nova Liderança – Liderança compartilhada)          Ouvir e considerar os outros para a tomada de decisão (NORTHAUSE, 2015)          Consultar aos liderados de forma a pedir sugestões e considerações sobre a tomada de decisão (BERGAMINI, 1994 – Abordagem Contingencial – Teoria Caminho-Objetivo)</p>
<b>MONITORAÇÃO E AVALIAÇÃO</b>
<b>Fundamentos teóricos da liderança em ações coletivas</b>
<p>Monitorar os esforços dos participantes; oferecer uma análise quantitativa mais clara dos níveis de contribuição (GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015)          Monitorar as ações individuais (LOBO; VÉLEZ; PUERTO, 2016)</p>

<p>Avaliar desempenho (ALEXANDER et al., 2001)  Criar indicadores sobre os resultados da organização (MÜLLER-SEITZ, 2012)  Acompanhar as atividades do dia a dia dos membros (WINKLER, 2006)</p>
<b>Fundamentos teóricos da liderança organizacional</b>
<p>Fazer gerenciamento por exceção (ativo) - monitorar a atuação do liderado, procurando desvios de procedimentos e regras, tomando ações corretivas (BASS, 1990; 1999; BASS; STEIDLMEIER, 1999 – Nova Liderança – Liderança transacional)</p>
<b>INCENTIVOS E SANÇÕES</b>
<b>Fundamentos teóricos da liderança em ações coletivas</b>
<p>Determinar estímulos para motivar; fornecer orientações e sanções (LOBO; VÉLEZ; PUERTO, 2016)  Determinar incentivos (positivos/negativos) (OLSON, 1999)  Recompensar e punir; melhorar a eficiência da alocação de recompensas ou punições (GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015)  Criar incentivos e sanções para modelar os comportamentos (CURRIE; GRUBINIC; HODGES, 2011)</p>
<b>Fundamentos teóricos da liderança organizacional</b>
<p>Fazer e cumprir promessas de reconhecimento, aumentos salariais e avanços pelo bom desempenho; punir e disciplinar o desempenho insatisfatório (BASS, 1990 – Nova Liderança – Liderança transacional)  Clarificar aos subordinados o que precisa ser feito para que obtenham recompensas - sejam elas em dinheiro, prestígio ou outro - ou quais as punições (POLICARPO, 2016 – Nova Liderança – Liderança transacional)  Prometer recompensas pelo cumprimento de objetivos ou punir pelo não cumprimento (BASS, 1993 – Nova Liderança – Liderança transformacional)  Estabelecer recompensa contingente - esclarecer para o liderado por meio da direção ou participação o que ele precisa fazer para ser recompensado; fazer gerenciamento por exceção (ativo) - monitorar a atuação do liderado, procurando desvios de procedimentos e regras, tomando ações corretivas; fazer gerenciamento por exceção (passivo) - intervir e acionar medidas corretivas somente se os padrões não forem atendidos (BASS, 1990; 1999; BASS; STEIDLMEIER, 1999 – Nova Liderança – Liderança transacional)  Ter autoridade para compensar ou punir (AYMAN; CHEMERS; FIEDLER, 1995 – Abordagem Contingencial – Teoria Contingencial)</p>
<b>REGULAÇÃO</b>
<b>Fundamentos teóricos da liderança em ações coletivas</b>
<p>Elaborar acordos informais sobre o comportamento dos atores; definir regras para a seleção de novos parceiros (WINKLER, 2006)  Criar mecanismos sociais e salvaguardas dos relacionamentos entre os membros; criar regras; dividir tarefas (MÜLLER-SEITZ, 2012)  Regular a participação dos membros (ALEXANDER et al., 2001)  Atribuir e distribuir as atividades de trabalho (LOBO; VÉLEZ; PUERTO, 2016)  Gerenciar o poder (WINKLER, 2006)  Organizar e distribuir o poder (TURCHETTI, 2015)</p>
<b>Fundamentos teóricos da liderança organizacional</b>
<b>ELIMINAÇÃO DE CARONAS</b>
<b>Fundamentos teóricos da liderança em ações coletivas</b>

<p>Eliminar os caronas e a falta de cooperação (KOMAI; GROSSMAN; DETERS, 2011)  Supervisionar e sancionar os caronas (GARFIELD; HAGEN, 2015)  Reduzir o número de caronas (GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015)  Prevenir os caronas (MÜLLER-SEITZ, 2012)</p>
<b>Fundamentos teóricos da liderança organizacional</b>
<b>ALINHAMENTO DOS OBJETIVOS INDIVIDUAIS E COLETIVOS</b>
<b>Fundamentos teóricos da liderança em ações coletivas</b>
<p>Coordenar as diferentes expectativas individuais e os interesses coletivos (WINKLER, 2006)  Apontar vantagens da cooperação; deixar claro o objetivo comum (WINKLER, 2006)  Orientar esforços planejados para conduzir atividades de membros interligados por um objetivo (MÜLLER-SEITZ, 2012)</p>
<b>Fundamentos teóricos da liderança organizacional</b>
<p>Orientação para os objetivos compartilhados (YUKL, 2009 – Nova Liderança – Liderança autêntica)  Permitir alcance de metas pessoais, além dos objetivos comuns (BERGAMINI, 1994; BOWDITCH; BUONO, 2004 – Abordagem Contingencial – Teoria Caminho-Objetivo)  Harmonizar as necessidades de realização pessoal e crescimento profissional dos liderados com os objetivos organizacionais; estar cientes das aspirações dos liderados e congregar isso aos objetivos coletivos (POLICARPO, 2016 – Nova Liderança – Liderança transformacional)</p>
<b>ESTABELECIMENTO DE VISÃO E DIRECIONAMENTO</b>
<b>Fundamentos teóricos da liderança em ações coletivas</b>
<p>Mostrar direcionamento para a coletividade (CHRISTOFFOLI, 2000; SANTOS, 2010)  Apontar uma direção para o grupo (WENNINGKAMP, 2015)  Especificar metas; definir prioridades; ter uma visão – direção e objetivos de longo prazo, criar ação para cumprir a visão (ALEXANDER et al., 2001)  Deixar claro o objetivo comum (WINKLER, 2006)  Criar agenda e objetivos conjuntos (MÜLLER-SEITZ, 2012)  Estabelecer metas (GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015)</p>
<b>Fundamentos teóricos da liderança organizacional</b>
<p>Ser visionário (BOWDITCH; BUONO, 2004 – Nova Liderança – Liderança transformacional)  Articular e compartilhar uma visão com todos os envolvidos; estabelecer objetivos e metas que criam sentimentos fortes nos liderados (POLICARPO, 2016 – Nova Liderança – Liderança transformacional)  Estabelecer propósito e articular a visão (PEARCE, 2004 – Nova Liderança – Liderança compartilhada)  Dar orientação e direção aos liderados; determinar metas desafiadoras aos liderados (BERGAMINI, 1994 – Abordagem Contingencial – Teoria Caminho-Objetivo)  Demonstrar compromisso com metas e visão compartilhada (STEWART, 2006 – Nova Liderança – Liderança transformacional)  Criar e apresentar uma visão atraente de futuro (VILELA, 2012 – Nova Liderança – Liderança transformacional)  Articular uma visão atraente encorajando comportamentos apropriados para alcançá-la (YUKL, 2009 – Nova Liderança – Liderança autêntica)</p>

<b>DESENVOLVIMENTO DE UMA IDENTIDADE COLETIVA</b>
<b>Fundamentos teóricos da liderança em ações coletivas</b>
<p>Criar ideologia central (valores e objetivos); definir uma identidade (ALEXANDER et al., 2001)</p> <p>Estabelecer a forma de ser da rede e o que ela faz (WINKLER, 2006)</p> <p>Reforçar a identidade (MARGETTS et al., 2015)</p> <p>Fortalecer o coletivo (TONIN, 2014)</p>
<b>Fundamentos teóricos da liderança organizacional</b>
<p>Ativar valores com os quais os liderados se identificam (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009 – Nova Liderança – Liderança transformacional)</p> <p>Construir comunidade - reunir os membros para que compartilhem interesses, fazer com que sintam um senso de unidade e relacionamento, fazer se sentirem conectados (NORTHAUSE, 2015 – Nova Liderança – Liderança Servidora)</p>
<b>ESTRATÉGIA</b>
<b>Fundamentos teóricos da liderança em ações coletivas</b>
<p>Ter decisões estratégicas; alocar recursos; lidar com o ambiente externo; gerenciar e incorporar (internamente) os recursos advindos do externo (LOBO; VÉLEZ; PUERTO, 2016)</p> <p>Ter visão sistêmica – foco no panorama geral; especificar estratégias, ter conhecimento profundo da ação coletiva, olhar para fora da organização; pensar estrategicamente no processo (ALEXANDER et al., 2001)</p> <p>Mobilizar recursos (ALEXANDER et al., 2001; MARGETTS et al., 2015)</p> <p>Representar a ação coletiva; descobrir novas possibilidades de cooperação (WINKLER, 2006)</p> <p>Estruturar a rede; promover capacidades e estratégia corporativa para a rede; reduzir custos (MÜLLER-SEITZ, 2012)</p> <p>Buscar parcerias (ASSIS et al., 2015).</p> <p>Economizar tempo e custos (OLSON, 1999)</p> <p>Mobilizar recursos coletivos (MARGETTS et al., 2015)</p>
<b>Fundamentos teóricos da liderança organizacional</b>
-----
<b>COESÃO DO GRUPO</b>
<b>Fundamentos teóricos da liderança em ações coletivas</b>
<p>Organizar o grupo, criar coesão e interdependência (TIERLING, 2016)</p> <p>Organizar os outros; converter esforços para o alcance dos objetivos grupais (LOBO; VÉLEZ; PUERTO, 2016)</p> <p>Mobilizar os atores da ação coletiva; moldar e implementar a colaboração; gerenciar o poder (WINKLER, 2006)</p> <p>Conduzir o grupo (ASSIS et al., 2015).</p> <p>Estabelecer e gerenciar relações com diferença de valores (PALMER, 2012)</p> <p>Fortalecer o coletivo (TONIN, 2014)</p> <p>Incentivar pensamentos de compartilhamento; promover atitudes coordenadas (CHRISTOFFOLI, 2000; SANTOS, 2010)</p> <p>Organizar e distribuir o poder (TURCHETTI, 2015)</p> <p>Criar e reforçar a coesão; superar problemas de coordenação (MARGETTS et al., 2015)</p>

<p>Manter e ampliar a coesão (CAMARGO, 2010)</p> <p>Envolver os membros com o objetivo comum; comunicar a visão do grupo; alinhar os atores para a cooperação; usar a visão para conectar objetivo comum e sonhos individuais; conduzir discussão para tomada de decisões (ALEXANDER et al., 2001)</p> <p>Aumentar a velocidade e a flexibilidade da ação em grupo (GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015)</p>
<b>Fundamentos teóricos da liderança organizacional</b>
<p>Construir comunidade - reunir os membros para que compartilhem interesses, fazer com que sintam um senso de unidade e relacionamento, fazer se sentirem conectados (NORTHAUSE, 2015 – Nova Liderança – Liderança Servidora)</p> <p>Ter coesão da equipe de trabalho (AYMAN; CHEMERS; FIEDLER, 1995 – Abordagem Contingencial – Teoria Contingencial)</p>
<b>PROVISÃO DE CONTRIBUIÇÕES</b>
<b>Fundamentos teóricos da liderança em ações coletivas</b>
<p>Influenciar o membro para a maximização dos resultados (TURCHETTI, 2015)</p> <p>Aumentar as contribuições individuais, dando o exemplo (GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015)</p> <p>Influenciar as contribuições dos participantes (HARRELL; BRENT, 2016)</p> <p>Superar problemas de provisão; combinar contribuições que excedam o seu compromisso e sua contribuição inicial; estabilizar o sistema de contribuições dos membros (ARCE, 2001)</p> <p>Organizar as contribuições para a promoção do objetivo grupal (OLSON, 1999)</p> <p>Moldar e implementar a colaboração (WINKLER, 2006)</p>
<b>Fundamentos teóricos da liderança organizacional</b>
<b>DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS</b>
<b>Fundamentos teóricos da liderança em ações coletivas</b>
<p>Distribuir resultados (LOBO; VÉLEZ; PUERTO, 2016)</p> <p>Evitar trabalho e recompensas em níveis desiguais (CURRIE; GRUBINIC; HODGES, 2011)</p>
<b>Fundamentos teóricos da liderança organizacional</b>
<p>Ter equidade e justiça no tratamento (YUKL, 2009 – Nova Liderança – Liderança servidora)</p> <p>Reconhecer as contribuições individuais (POLICARPO, 2016 – Nova Liderança – Liderança transformacional)</p>

**Fonte:** elaborado pela autora (2018).

A partir do Quadro 16, percebe-se que, de maneira geral, a literatura sobre liderança em ações coletivas pode ser relacionada em muitos aspectos com a da liderança organizacional, isto é, ambas se complementam. Isso é possível perceber porque diversos aspectos extraídos da literatura possuem embasamento teórico tanto para a liderança em ações coletivas, quanto para a liderança organizacional. Em acréscimo, o que se pode visualizar é que o aporte teórico da chamada nova liderança (liderança transacional, transformacional, liderança autêntica, liderança servidora, liderança compartilhada e a abordagem que diferencia gestão de liderança) é o que mais possui aspectos convergentes com a literatura encontrada sobre liderança em ações coletivas. Todavia, nesta tese, não se tem um posicionamento que considere uma única abordagem da liderança organizacional para embasar ou direcionar a liderança em ações coletivas, mas sim que várias abordagens, principalmente as da nova liderança, contribuem para esclarecimentos e também apontamentos sobre o papel da liderança em organizações coletivas. Dessa forma, foram utilizadas as contribuições dos autores da liderança nas organizações hierárquicas para melhor compreender, especificar e exemplificar a liderança nas ações coletivas.

Em uma análise mais detalhada do Quadro 16, é possível fazer outras constatações. A primeira delas é que a liderança organizacional enfatiza mais alguns aspectos do que a liderança em ações coletivas, a exemplo do fomento à inovação e o apoio aos membros. Depois disso, que a liderança em ações coletivas enfatiza mais alguns papéis do que a liderança organizacional, como: monitoração e avaliação, regulação dos comportamentos, eliminação de caronas, desenvolvimento de uma identidade coletiva, estratégia, provisão de contribuições e distribuição dos resultados. Inclusive, em algumas dessas funções (por exemplo, a monitoração e avaliação, regulação, eliminação de caronas, estratégia e provisão de contribuições) não apareceram ou aparecerem poucos termos específicos na literatura da liderança organizacional. Isso não quer dizer que não possam estar presentes, envolvidas ou implícitas em outras funções, mas sim que não foram explicitadas no mesmo sentido e significado das atribuições enfatizadas pela liderança em ações coletivas.

A partir dessas diferenças encontradas nas funções da liderança exercida em ações coletivas e em organizações hierárquicas, observa-se que essas podem ser explicadas, pelo menos em parte, por dois motivos: a) por se tratarem de objetos de estudo diferentes, isto é, enquanto as ações coletivas são formadas por membros que são ao mesmo tempo interdependentes, mas autônomos, as organizações hierárquicas se caracterizam mormente por um ou mais proprietários, cujas equipes de trabalho são colaboradores, que oferecem sua mão de obra e são remuneradas para isso; b) porque talvez não sejam funções específicas da



liderança, mas sim da gestão como um todo. O que isso quer dizer? Na literatura da liderança em ações coletivas observou-se que o papel da liderança e da gestão podem se confundir – tinham muitas atribuições similares ou idênticas. Além disso, nessa fundamentação teórica não se encontraram abordagens amplas e profundas que detalhassem o papel da liderança de maneira mais específica e nem que o diferenciasse do papel da gestão. Logo, ao considerar as atribuições que mais apareceram na literatura da liderança em ações coletivas (para embasar o Quadro 16), pode ser que não sejam funções específicas da liderança, mas sim da gestão.

Dessa maneira, fez-se uma releitura da fundamentação teórica, especificamente sobre gestão de ações coletivas, liderança de ações coletivas, liderança de organizações hierárquicas e, principalmente, o que diferencia a gestão da liderança. Obteve-se que as funções voltadas à **monitoração e avaliação, a eliminação de caronas, regulação dos comportamentos e provisão de contribuições** são características peculiares das ações coletivas e que impactam significativamente na colaboração dos atores e no desempenho da organização. Por isso, possivelmente são mais citadas como funções da liderança em organizações coletivas e menos (ou nada) na liderança hierárquia. Todavia, a função de **estratégia** é mais direcionada para a gestão do que para a liderança. Isso porque envolve aspectos mais direcionados para a estrutura coletiva como um todo, para o ambiente externo e para processos e menos para pessoas, isto é, relacionamentos (que é o que embasa a liderança).

Prosseguindo com a análise mais detalhada do Quadro 16, percebeu-se também que alguns dos papéis mencionados individualmente estão interligados. Por exemplo, a função de **eliminação de caronas** está diretamente ligada com a **regulação, monitoração e avaliação** e os **incentivos e sanções**, de forma que pode ser incluído nessas três últimas atribuições. Ademais, percebe-se que a função de **provisão de contribuições** está intrinsecamente relacionada com o papel de **influência** e também o de **regulação** que a liderança possui, o que quer dizer que os líderes podem influenciar a quantidade de contribuição dos atores individuais, seja por seus exemplos ou com acordos formais e informais. Ademais, que o papel voltado à **distribuição de resultados** também pode ser ligado com a **regulação**, pois é o que organiza as distribuições. Por fim, observou-se que a ampla gama de itens citados no papel de **coesão do grupo** pode ser atrelada ao **desenvolvimento de identidade coletiva** e à **regulação**.

Considerando isso, é possível refletir que a liderança em ações coletivas pode ser ainda mais complexa do que a liderança organizacional, especialmente por serem organizações que não têm um único dono (ou donos). Ademais, constata-se que, apesar disso, a liderança organizacional proporciona diversos e amplos exemplos de como exercer a

liderança em ações coletivas nas situações que os papéis identificados na literatura de ambas são similares, a exemplo da comunicação, motivação, mediação, inovação, empoderamento, entre outros. Nesse sentido, qual é afinal o papel da liderança na gestão de ações coletivas?

Com base no Quadro 16, que permitiu: a) comparar as funções da liderança apontadas na fundamentação teórica das ações coletivas e das organizações hierárquicas; e, b) definir qual é o papel da liderança, diferenciando-a de gestão, pode-se concluir que: **o papel da liderança na gestão de ações coletivas é voltado especificamente ao fator humano, isto é, aos relacionamentos e aos indivíduos que compõem a organização. Assim, o foco principal da liderança é influenciar e envolver os membros da ação coletiva para que colaborem e cooperam (e que continuem sempre cooperando) para a consecução dos objetivos coletivos, atrelados aos propósitos individuais. É dessa maneira que a liderança contribui para uma gestão eficiente, o que significa a manutenção e desenvolvimento da ação coletiva no longo prazo.**

Logo, esse papel envolve uma série de elementos que podem ser agrupados em três conjuntos: relacionamentos, controle e planejamento, conforme detalhado no Quadro 17.

**Quadro 17** – Papel da liderança na gestão das ações coletivas

<b>PAPEL</b>	<b>SIGLA</b>	<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS (FT)</b>	<b>AUTORES</b>
<b>COMUNICAÇÃO (COM)</b>	COM1	Distribui informações – com clareza e precisão; apresenta problemas e situações de maneira clara; tem comunicação honesta e transparente	ALEXANDER et al., 2001; MÉNARD, 2004; WINKLER, 2006; EINWOHNER, 2007; CAMARGO, 2010; MÜLLER-SEITZ, 2012; ASSIS et al., 2015; TURCHETTI, 2015; WENNINGKAMP, 2015; TIERLING, 2016
	COM2	Fornecer canais (formais/informais) de comunicação; facilita e incentiva a troca constante de informações entre os membros	BERGAMINI, 1994; BOWDITCH; B
	COM3	Coleta opiniões e <i>feedback</i>	UONO, 2004 ( <i>Abordagem Contingencial – Teoria caminho-objetivo</i> ); STEWART, 2006; POLICARPO, 2016 ( <i>Nova Liderança – Liderança transformacional</i> ); AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009; YUKL, 2009; NORTHAUSE, 2015 ( <i>Nova Liderança – Liderança autêntica</i> ); NORTHAUSE, 2015 ( <i>Nova Liderança – Liderança servidora</i> )
	COM4	Comunicação dos objetivos e metas	
<b>MOTIVAÇÃO (MOT)</b>	MOT1	Motiva e entusiasma (com energia e iniciativa, coragem, extroversão); motiva os membros a atingir desempenhos superiores às expectativas e padrões esperados;	ALEXANDER et al., 2001; WINKLER, 2006; PASINI, 2013; TOMIO; SCHMIDT, 2014; SCHMIDT et al., 2014; ASSIS, et al., 2015; TURCHETTI, 2015.
	MOT2	Demonstra que acredita nos membros, apresentando um significado maior, que motiva e inspira; buscando aumentar a satisfação pessoal de todos; motivando os membros a buscarem também a autorrealização, além do comprometimento com os objetivos e valores grupais	BURNS, 1978; VAN SETERS; FIELD, 1990; BOWDITCH; BUONO, 2004; STEWART, 2006; POLICARPO, 2016 ( <i>Nova Liderança – Liderança transformacional</i> ); BERGAMINI, 1994 ( <i>Abordagem contingencial – Administração do sentido</i> ); BERGAMINI, 1994; HOUSE, 1996 ( <i>Abordagem Contingencial – Teoria Caminho-Objetivo</i> ); YUKL, 2009; NORTHAUSE, 2015 ( <i>Nova Liderança – Liderança autêntica</i> )
	MOT3	Desafia e encoraja os membros a colaborar (investir tempo/dinheiro) para atingir os objetivos coletivos	
<b>MEDIAÇÃO (MED)</b>	MED1	Harmoniza o relacionamento entre os membros; minimiza/soluciona conflitos e tensões; limita possíveis ações de retaliação entre os membros; intermedia negociações e discussões (reduzindo o tempo para consenso e auxiliando na tomada de decisão)	OLSON, 1999; ALEXANDER et al., 2001; CAMARGO, 2010; GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015; TURCHETTI, 2015
	MED2	Colabora para que os membros se conheçam e interajam (valorizando as trocas sociais)	BERGAMINI, 1994 ( <i>Abordagem Contingencial – Teoria das Trocas</i> ); STEWART, 2006; ); POLICARPO, 2016 ( <i>Nova Liderança – Liderança transformacional</i> ); YUKL, 2009; NORTHAUSE, 2015 ( <i>Nova Liderança – Liderança autêntica</i> )
	MED3	Respeita as diferenças individuais	
	MED4	Preza pelo que é justo e certo (evitando o favoritismo e sendo imparcial)	

<b>CONFIANÇA (CONF)</b>	CONF1	Estabelece e amplia a confiança entre membros; estabelece conexão com os membros (disposição para compartilhar e a ouvir, conquistando a confiança)	OLSON, 1999; CAMARGO, 2010; MÜLLER-SEITZ, 2012; ASSIS et al., 2015; MARGETTS et al., 2015
	CONF2	Mantém promessas e compromissos (apresenta integridade)	AYMAN; CHEMERS; FIEDLER, 1995 ( <i>Abordagem contingencial - Teoria Contingencial</i> ); YUKL, 2009; NORTHAUSE, 2015 ( <i>Nova Liderança – Liderança autêntica</i> )
	CONF3	Assume responsabilidade por erros, não culpando ou manipulando outros	
	CONF4	Demonstra capacidade para realizar tarefas com sucesso	
<b>INOVAÇÃO/AGENTE DE MUDANÇA (INO)</b>	INO1	Traz novas perspectivas, conhecimentos e tendências; proporciona um ambiente aberto a novas ideias	OLSON, 1999; ALEXANDER et al., 2001; TONIN, 2014.
	INO2	Solicita frequentemente novas ideias e novas maneiras de fazer as coisas; estimula os membros a visualizar problemas e situações de maneira diferente, com outras perspectivas; incentiva os membros a verem além da própria visão das coisas, a questionar ideias	BURNS, 1978; VAN SETERS; FIELD, 1990; BASS, 1999; BOWDITCH; BUONO, 2004; STEWART, 2006; VILELA, 2012; POLICARPO, 2016 ( <i>Nova Liderança – Liderança transformacional</i> )
<b>APOIO (APO)</b>	APO1	Acompanha as ações e atividades dos membros; facilita o desenvolvimento das metas e do plano de ação; apoia e está presente nas atividades colaborativas	PASINI, 2013; TOMIO; SCHMIDT, 2014; SCHMIDT et al., 2014; WINKLER, 2006
	APO2	Da ênfase no bem-estar e desenvolvimento dos membros	BERGAMINI, 1994 ( <i>Abordagem contingencial – Teoria Caminho-Objetivo</i> ); BASS, 1999; STEWART, 2006; NORTHAUSE, 2015; POLICARPO, 2016 ( <i>Nova Liderança – Liderança transformacional</i> ); YUKL, 2009 ( <i>Nova Liderança – Liderança autêntica</i> )
	APO3	Estabelece clima de apoio entre todos (onde as diferenças individuais são respeitadas)	
	APO4	Ouve e entende as percepções/situações dos membros, colocando-se no lugar do outro e buscando ajudar	
<b>INFLUÊNCIA/ EXEMPLO (INF)</b>	INF1	Contribui primeiro, dando exemplo, para depois pedir a contribuição dos outros membros; é exemplo permanente de ação/atitude, fazendo as coisas acontecerem, influenciando os membros pela ação/exemplo; convence os outros porque realiza um trabalho de qualidade e tem coerência entre o que faz e o que pede	ARCE, 2001; NASSAR, 2001; WINKLER, 2006; EINWOHNER, 2007; MÜLLER-SEITZ, 2012; ASSIS et al., 2015; GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015; TURCHETTI, 2015; HARRELL; BRENT, 2016; LOBO; VÉLEZ; PUERTO, 2016
	INF2	Convence e inspira os outros a agirem utilizando argumentos e não a ordem; influencia os ideais e objetivos individuais dos membros	BURNS, 1978; BASS, 1999; BASS; STEIDLMEIER, 1999; VILELA, 2012; POLICARPO, 2016 ( <i>Nova Liderança – Liderança transformacional</i> ); YUKL, 2009 ( <i>Nova Liderança – Liderança autêntica</i> )

	INF3	Disposição para assumir riscos individuais em prol do grupo (sacrificar-se, ser altruísta)	<i>servidora</i> ); NORTHAUSE, 2015 ( <i>Nova Liderança – Liderança autêntica</i> )
	INF4	Mostra aspectos positivos e negativos de si mesmo para os outros, sendo real nas relações; tem atitudes e comportamentos éticos	
<b>EMPODERAMENTO DOS MEMBROS (EMP)</b>	EMP1	Envolve os membros com o objetivo comum, desenvolvendo um sentimento de propriedade; estimula os membros para que orientem ou influenciem uns aos outros para a maximização dos resultados	ALEXANDER et al., 2001; TURCHETTI, 2015; WINKLER, 2006
	EMP2	Inclui os associados nas tomadas de decisões, pedindo e ouvindo sugestões e considerando as opiniões; distribui a liderança entre os membros	VROOM; JAGO, 1974; BERGAMINI, 1994 ( <i>Abordagem contingencial – Teoria Normativa ou da Tomada de Decisão</i> ); BASS, 1990; 1999 ( <i>Nova Liderança – Liderança transformacional</i> ); BERGAMINI, 1994 ( <i>Abordagem Contingencial – Teoria Caminho-Objetivo</i> ); PEARCE; SIMS Jr., 2002; PEARCE, 2004 ( <i>Nova Liderança – Liderança compartilhada</i> ); YUKL, 2009 ( <i>Nova Liderança – Liderança servidora</i> )
	EMP3	Encoraja os membros a expressarem preocupações ou discordarem de opiniões	
<b>MONITORAÇÃO E AVALIAÇÃO (MON)</b>	MON1	Monitora os esforços dos membros, procurando desvios de procedimentos e regras, tomando ações corretivas; identifica e sanciona os caronas e a falta de cooperação	ALEXANDER et al., 2001; WINKLER, 2006; KOMAI; GROSSMAN; DETERS, 2011; MÜLLER-SEITZ, 2012; GARFIELD; HAGEN, 2015; GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015; LOBO; VÉLEZ; PUERTO, 2016
	MON2	Fornecer indicadores sobre os resultados da ação coletiva; oferece uma análise quantitativa mais clara dos níveis de contribuição dos membros, avaliando o desempenho dos membros	BASS, 1990; 1999; BASS; STEIDLMEIER, 1999 ( <i>Nova Liderança – Liderança transacional</i> )
<b>INCENTIVOS E SANÇÕES (INC)</b>	INC1	Desenvolve e determina incentivos para que os membros contribuam/colaborem; clarifica quais são as recompensas; faz e cumpre promessas de reconhecimento pelo bom desempenho e/ou cumprimento dos objetivos	OLSON, 1999; CURRIE; GRUBINIC; HODGES, 2011; GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015; LOBO; VÉLEZ; PUERTO, 2016
	INC2	Desenvolve punições para ações e comportamentos insatisfatórios; disciplina e orienta ações e comportamentos dos membros; clarifica quais são as punições	BASS, 1990, 1999; BASS; STEIDLMEIER, 1999 ( <i>Nova Liderança – Liderança transacional</i> ); BASS, 1993; POLICARPO, 2016 ( <i>Nova Liderança – Liderança transformacional</i> ); AYMAN; CHEMERS; FIEDLER, 1995 ( <i>Abordagem Contingencial – Teoria Contingencial</i> )
	REO1	Elabora acordos informais sobre o comportamento dos atores (considerando as diferenças individuais e de valores)	
	REO2	Desenvolve regras formais sobre o comportamento e	ALEXANDER et al., 2001; ARCE, 2001; OLSON, 1999;

<b>REGULAÇÃO/ ORGANIZAÇÃO (REO)</b>		relacionamento entre os membros; regulamenta as contribuições dos membros para o alcance dos objetivos coletivos (molda e implementa a colaboração); regulamenta as atividades/trabalho dos membros	WINKLER, 2006; CURRIE; GRUBINIC; HODGES, 2011; MÜLLER-SEITZ, 2012; PALMER, 2012; MARGETTS et al., 2015; TURCHETTI, 2015; LOBO; VÉLEZ; PUERTO, 2016
	REO3	Define regras para a seleção de novos membros	YUKL, 2009 ( <i>Nova Liderança – Liderança servidora</i> );
	REO4	Regula o poder dentro da ação coletiva (organiza, distribui e gerencia)	POLICARPO, 2016 ( <i>Nova Liderança – Liderança transformacional</i> )
	REO5	Distribuir resultados em níveis justos	
	REO6	Evita trabalho e recompensas em níveis desiguais (equidade e justiça no tratamento)	
<b>ALINHAMENTO DOS OBJETIVOS INDIVIDUAIS E COLETIVOS (ALI)</b>	ALI1	Está ciente das necessidades e objetivos individuais dos membros	ALEXANDER et al., 2001; WINKLER, 2006; MÜLLER-SEITZ, 2012
	ALI2	Envolve/harmoniza os objetivos individuais dos membros com os interesses coletivos; orienta as atividades individuais dos membros direcionando todos para o objetivo comum; favorece o alcance de metas individuais, juntamente com os objetivos coletivos	BERGAMINI, 1994; BOWDITCH; BUONO, 2004 ( <i>Abordagem Contingencial – Teoria Caminho-Objetivo</i> ); YUKL, 2009 ( <i>Nova Liderança – Liderança autêntica</i> ); POLICARPO, 2016 ( <i>Nova Liderança – Liderança transformacional</i> )
	ALI3	Mostra as vantagens de atuar de maneira cooperativa; deixa claro o objetivo comum	
<b>DESENVOLVIMENTO DE IDENTIDADE COLETIVA (IDC)</b>	IDC1	Estabelece conjuntamente com os membros o que a ação coletiva é e o que ela faz; desenvolve valores para ação coletiva (valores com os quais os liderados se identificam)	CHRISTOFFOLI, 2000; ALEXANDER et al., 2001; WINKLER, 2006; CAMARGO, 2010; SANTOS, 2010; TONIN, 2014; MARGETTS et al., 2015; TIERLING, 2016
	IDC2	Procura construir comunidade (reunir os membros para que compartilhem interesses, fazer com que sintam um senso de unidade e relacionamento, fazer se sentirem conectados); reforça constantemente uma identidade coletiva; busca constantemente fortalecer a coletividade; reúne e mobiliza os membros, criando coesão e interdependência	AYMAN; CHEMERS; FIEDLER, 1995 ( <i>Abordagem Contingencial – Teoria Contingencial</i> ); AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009 ( <i>Nova Liderança – Liderança transformacional</i> ); NORTHAUSE, 2015 ( <i>Nova Liderança – Liderança Servidora</i> )

<b>ESTABELECIMENTO DE VISÃO E DIRECIONAMENTO (VIS)</b>	VIS1	Define prioridades e metas de curto, médio e longo prazo; cria e apresenta uma visão atraente de futuro, encorajando comportamentos apropriados para alcançá-la mostra direcionamento e orientação para cumprir os objetivos; determina metas desafiadoras para os membros	CHRISTOFFOLI, 2000; ALEXANDER et al., 2001; WINKLER, 2006; SANTOS, 2010; MÜLLER-SEITZ, 2012; ASSIS et al., 2015; GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015; WENNINGKAMP, 2015
	VIS2	Desenvolve plano de ação para cumprir os objetivos coletivos; compartilha os objetivos (a visão) com todos os envolvidos; demonstra compromisso com metas e a visão compartilhada	BERGAMINI, 1994 ( <i>Abordagem Contingencial – Teoria Caminho-Objetivo</i> ); BOWDITCH; BUONO, 2004; STEWART, 2006; VILELA, 2012; POLICARPO, 2016 ( <i>Nova Liderança – Liderança transformacional</i> ); PEARCE, 2004 ( <i>Nova Liderança – Liderança compartilhada</i> ); YUKL, 2009 ( <i>Nova Liderança – Liderança autêntica</i> )

Fonte: elaborada pela autora (2018).

Observando o Quadro 17, tem-se uma demonstração mais clara e objetiva do papel da liderança na gestão de ações coletivas. A partir desse direcionamento, torna-se possível o desenvolvimento de mais pesquisas que explorem de maneira mais profunda e detalhada o exercício da liderança nas organizações colaborativas. Assim, finalizado o Capítulo 2 deste estudo, as principais contribuições, até o momento, são:

- a) definição e delimitação do papel da liderança em ações coletivas em 14 diferentes aspectos, que podem ser reunidos em três grupos: o de relacionamento, o de controle e o de planejamento. Ressalta-se que, apesar de reunidos em grupos nomeados de controle e planejamento, o que é similar às definições de gestão, esses grupos se diferenciam das funções de gestão por se concentraem especificamente em papéis voltados ao fator humano, aos relacionamentos e na capacidade de influenciar os membros de ações coletivas a cooperarem e colaborarem para a consecução de objetivos comuns e coletivos;
- b) distinção entre gestão e liderança em ações coletivas, sendo que o segundo elemento é uma das atribuições do primeiro;
- c) comparação entre as funções da liderança em organizações hierárquicas e em ações coletivas, delimitando suas diferenças e similaridades, de forma a contribuir com a definição e a delimitação do papel da liderança nas organizações coletivas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo bibliográfico, de campo e de caráter descritivo. Pesquisas bibliográficas são aquelas desenvolvidas a partir de conteúdo científico já elaborado e publicado (GIL 2010), etapa essa que foi realizada na fundamentação teórica deste estudo, com o intuito de embasar a construção de um modelo teórico-metodológico para o papel da liderança em ações coletivas.

Estudos de campo e descritivos buscam coletar e compreender características, comportamentos e opiniões de determinada população ou fenômeno ou, ainda, estabelecer relações entre as categorias analíticas. Assim, esses tipos de pesquisas são utilizados para oferecer uma nova visão do problema ou situação, sendo habitualmente realizadas por pesquisadores sociais que se preocupam com a atuação prática (GIL, 2010). Neste estudo, isso se justifica, pois seu objetivo é compreender o papel da liderança na gestão de ações coletivas, não apenas por meio de uma construção teórica, mas também a partir da percepção de membros de organizações coletivas presentes na Microrregião de Toledo-PR.

Esta pesquisa também se caracteriza como um estudo multicase por analisar especificamente a realidade de duas ações coletivas (uma associação e uma cooperativa) presentes no setor agroindustrial da Microrregião de Toledo-PR, sendo que dados foram coletados a partir de diferentes classes de atores que compõem essas organizações, quais sejam: líderes formais e informais e, também, liderados. Estudos de caso são pesquisas empíricas que investigam uma situação ou fenômeno dentro do seu contexto real, sendo frequentemente utilizados em pesquisas sociais do tipo descritiva, exploratória e explicativa. Em se tratando de estudos multicase, esses podem ser mais convincentes, por levantar evidências relevantes e de maior confiabilidade se comparado aos estudos de casos únicos, permitindo uma pesquisa mais ampla (YIN, 2001; GIL, 2010).

Em relação à abordagem, esta pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa e quantitativa. As pesquisas qualitativas descrevem a complexidade de um problema, analisam a interação de determinadas variáveis e compreendem e classificam processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Dessa maneira, esse tipo de pesquisa parte de questões amplas, que vão sendo resolvidas à medida que o estudo é desenvolvido. Por isso, esse processo abarca a obtenção de dados descritivos por meio do contato direto entre o pesquisador e a situação (GODOY, 1995; RICHARDSON, 2008).

As pesquisas quantitativas tem por objetivo produzir medidas quantitativas de características ou comportamentos, a fim de proporcionar precisão e evitar distorções durante



o processo de análise e interpretação dos dados coletados (GODOY, 1995; RICHARDSON, 2008). Nesse sentido, esses tipos de abordagens embasam esta pesquisa, uma vez que o contato foi direto entre a pesquisadora e os membros das ações coletivas por meio de entrevistas e aplicação de questionários, cuja análise exploratória dos dados buscou traduzir em números/percentuais a percepção dos atores das ações coletivas sobre o papel da liderança na gestão de ações coletivas.

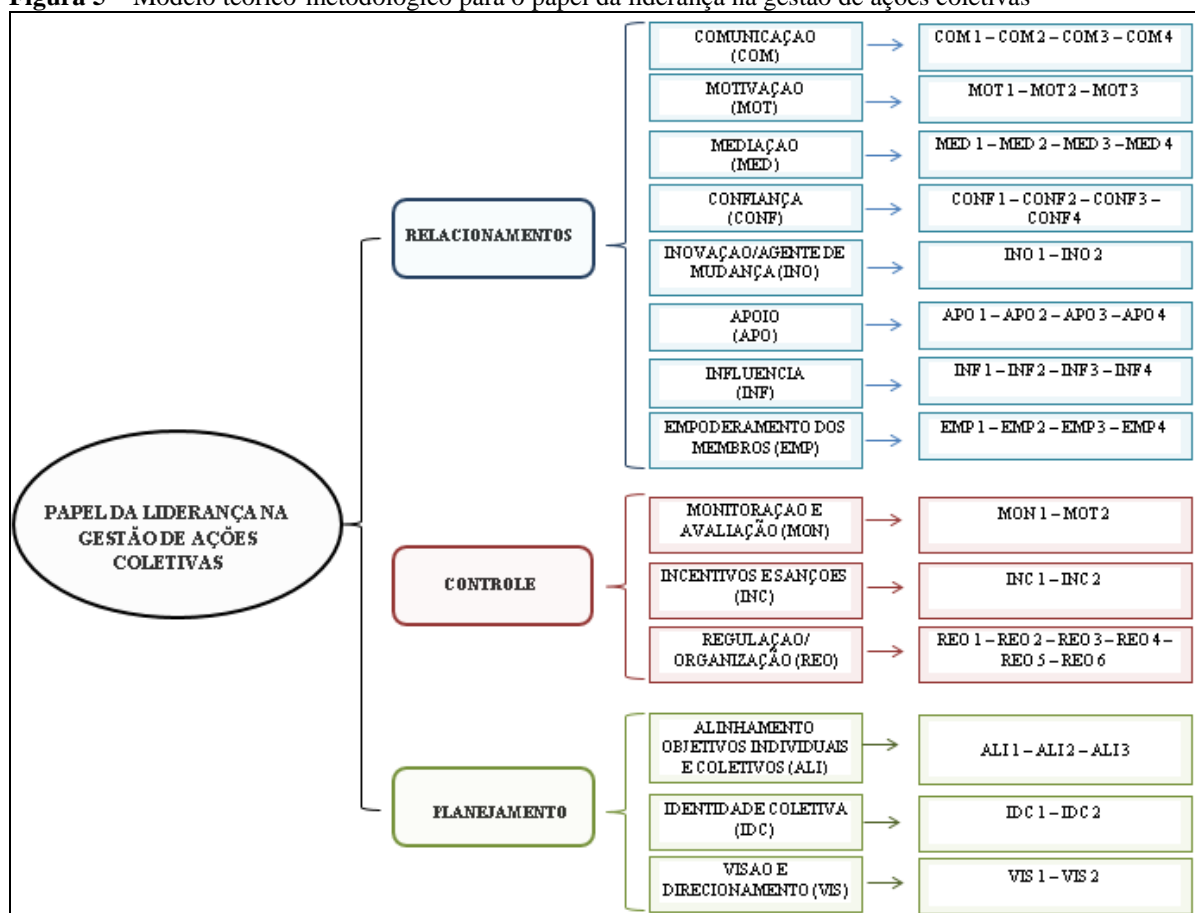
### 3.1 MODELO TEÓRICO-METODOLÓGICO

A partir do estudo da literatura sobre liderança em ações coletivas e liderança organizacional realizado nesta pesquisa, foi possível agrupar o papel da liderança na gestão de ações coletivas em 14 principais aspectos, congregados em três grupos de funções: as voltadas aos relacionamentos (Comunicação, Motivação, Mediação, Confiança, Inovação, Apoio, Influência, Empoderamento), ao controle (Monitoração/avaliação, Incentivos/sansões, Regulação/organização) e ao planejamento (Alinhamento dos objetivos individuais e coletivos, Identidade Coletiva e Visão/direcionamento). Isso permitiu o desenvolvimento de um modelo teórico-metodológico, representado na Figura 5.

Observando a Figura 5, cada um dos grandes grupos (Relacionamentos, Controle e Planejamento) possui uma série de papéis (funções/atribuições) que cabe à liderança. Para cada um desses papéis, existem **fundamentos teóricos** (FT), já expostos no Quadro 17 desta pesquisa, os quais possibilitaram a criação de questões de **fundamentos empíricos** (FE) que direcionaram a elaboração das questões do instrumento de pesquisa para a coleta de dados. Esses fundamentos empíricos podem ser visualizados em formato de perguntas no questionário apresentado no Apêndice C.

Ressalta-se que esta pesquisa em nenhum momento limita o papel da liderança a apenas esses 14 aspectos e nem a uma rígida estrutura de modelo. Ocorre que, a partir da literatura estudada, esses foram os fatores que se destacaram. Com isso, o intuito foi desenvolver um constructo para que o papel da liderança na gestão de ações coletivas pudesse ser analisado empiricamente, bem como oportunizar que outros estudos aprofundem essa temática.

**Figura 5** – Modelo teórico-metodológico para o papel da liderança na gestão de ações coletivas



Fonte: elaborada pela autora (2018).

Com base no modelo teórico-metodológico (Figura 5), somado ao detalhamento do papel da liderança na gestão de ações coletivas (Quadro 17), e também ao fato de que, tanto nas discussões sobre gestão, como nas de liderança, o tamanho do grupo foi destacado como um fator que pode resultar e apresentar significativas diferenças, expõem-se a seguir os pressupostos desta pesquisa.

### 3.2 PRESSUPOSTOS DA PESQUISA

Três pressupostos foram delineados para este estudo.

**Pressuposto 1 - os 14 aspectos propostos nesta pesquisa são percebidos pelos indivíduos pertencentes às ações coletivas estudadas (tanto da associação, quanto da cooperativa) como papel da liderança.** Formula-se esse pressuposto a partir da análise da literatura encontrada sobre liderança em ações coletivas e em organizações hierárquicas, em que foi possível reunir e delimitar o papel da liderança nesses 14 aspectos. Autores como

Olson (1999), Alexander et al. (2001), Ménard (2004), Winkler (2006), Camargo (2010) e tantos outros apontados no Quadro 17 desta pesquisa é que embasam a construção deste pressuposto.

**Pressuposto 2 - o exercício do papel da liderança nas ações coletivas é mais percebido pelos membros do grupo menor (Proorto) do que pelos membros do grupo maior (Coofamel).** Tal pressuposto decorre da reflexão feita por autores como, por exemplo, Granovetter (1973), Olson (1999) e Ostrom (2007) sobre os desafios de coordenar especialmente os grupos grandes, em que a percepção dos benefícios alcançados tende a ser menor, o esforço e a colaboração são inferiores e os custos de organização são superiores. Logo, acredita-se que a realização de atribuições dos líderes seja mais perceptível por membros de grupos menores.

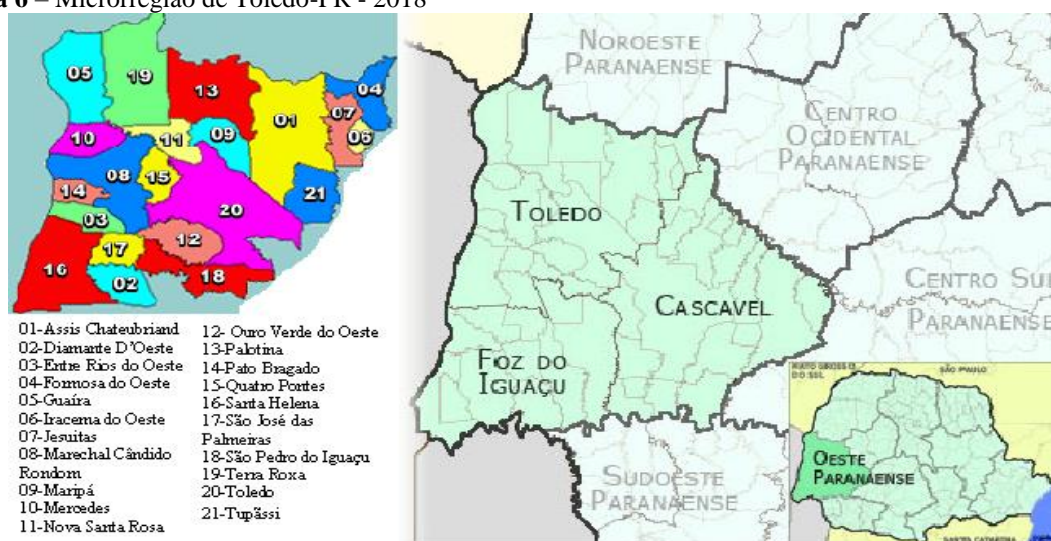
**Pressuposto 3 - ocorrem divergências entre a percepção dos líderes e a dos liderados sobre o exercício do papel da liderança, sendo que os líderes o percebem mais do que os liderados.** Presume-se que líderes estejam mais presentes no planejamento e realização das diversas atividades das ações coletivas do que liderados. Ademais, acredita-se que esses de fato se responsabilizam e, portanto, estejam cientes da realização de suas atribuições como líderes. Em função disso, espera-se que a liderança perceba mais o exercício de suas funções do que os liderados.

### 3.3 LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA E POPULAÇÃO-ALVO DA PESQUISA

Os objetos de estudo desta pesquisa possuem sede na Microrregião de Toledo-PR, que é composta por 21 municípios (Figura 6). Nessa Microrregião, há ações coletivas dos mais diversos formatos, como os APLs, as cooperativas, as associações e os sindicatos, sendo que desde a sua colonização, os municípios se formaram facilitando a atuação associativa e cooperativa (ALVES et al., 2013). Ainda conforme Alves et al. (2013), esses mais diversos tipos de ações coletivas presentes na Microrregião de Toledo são, de maneira geral, ligados a atividade agropecuária. Isso se comprova ao consultar dados da Organização das Cooperativas do Paraná – OCEPAR (2018), em que dez das 63 cooperativas agropecuárias do Paraná estão em municípios localizados na referida microrregião. São elas: Cooperativa Agroindustrial do Médio Oeste do Paraná (AGROPAR), de Assis Chateaubriand; C. Vale Cooperativa Agroindustrial, de Palotina; Coofamel Cooperativa Agrofamiliar Solidária dos

Apicultores da Costa Oeste do Paraná, de Santa Helena; Cooperativa Agroindustrial de Produtores de Carnes, de Toledo; Cooperativa dos Produtores de Ovinos e Caprinos do Oeste do Paraná, de Toledo; Copacol Cooperativa Agroindustrial Consolata, de Cafelândia; Cooperativa Agroindustrial Copagril, de Marechal Cândido Rondon; Frimesa Cooperativa Central, de Medianeira; Cooperativa Agroindustrial Lar, de Medianeira; e, Primato Cooperativa Agroindustrial, de Toledo.

**Figura 6** – Microrregião de Toledo-PR - 2018



Fonte: elaborada pela autora a partir de CityBrasil (2018).

Além dessas cooperativas, existem diversos sindicatos e associações agroindustriais que atuam na Microrregião de Toledo, por exemplo: Associação dos Avicultores do Oeste do Paraná (Aaviopar), Associação dos Produtores de Leite dos Condomínios de Inseminação Artificial de Toledo (ACIAT), Associação dos Suinocultores da Comarca de Marechal Cândido Rondon, Associação dos Produtores de Soja e Milho do Estado do Paraná (APROSOJA), Associação Regional Suinocultores Oeste (Asuinoeste), Sindicato Rural Patronal de Toledo, Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Toledo, entre diversos outros.

Importante ressaltar que, além do elevado número de cooperativas, associações e sindicatos, que são amplamente conhecidos e reconhecidos nessa Microrregião, há uma série de ações coletivas de tamanho menor, muitas vezes voltadas à agricultura familiar, nos segmentos da apicultura, produtos rurais e produtos orgânicos, por exemplo. Essas ações coletivas são estruturas que auxiliam na promoção do desenvolvimento regional. Isso ocorre porque ações coletivas podem gerar capital social, melhorar a vida econômica, financeira, psicológica ou cultural dos envolvidos, bem como alterar de maneira significativa o seu

entorno, conforme apontado por diversos estudos, a exemplo de Tavares (2003), Tabosa et al. (2004), Staduto et al. (2008) e Alves et al. (2013).

A população-alvo deste estudo abrange os associados/cooperados de duas ações coletivas presentes na Microrregião de Toledo-PR: a Coofamel Cooperativa Agrofamiliar Solidária e a Associação dos Agricultores Orgânicos e Familiares de Toledo (Proorto). Justifica-se essa escolha, primeiramente, porque o intuito desde o início foi estudar ações coletivas de tamanho e formatos distintos, pois isso poderia trazer reflexões complementares relacionadas ao tamanho do grupo e à sua natureza, além daquelas que atenderiam aos pressupostos desta pesquisa. Ademais, essas duas organizações estão presentes no contexto agroindustrial, sendo que estudos nesse campo são relevantes para essa Microrregião. Ainda, destaca-se que essas duas ações coletivas foram acessíveis à pesquisa e interessaram-se pelos estudos de liderança, colocando-se à disposição.

A Coofamel possui sede no Município de Santa Helena, é ligada às cooperativas agropecuárias da Organização das Cooperativas do Paraná (Ocepar) e possui um número maior de participantes. Na última lista de cooperados enviada à pesquisadora, em outubro de 2018, constavam 224 membros, sendo que, posteriormente, em outubro de 2019, foi divulgado em entrevista com o Presidente um total de aproximadamente 280 cooperados, abrangendo assim produtores de 52 dos 54 municípios associados à Amop. Enquanto isso, a Proorto é uma associação com menor número de atores (12 associados), que atua especificamente no Município de Toledo.

Apesar da intenção de se realizar uma pesquisa censitária (o que será mais explorado no item a seguir, que aborda a coleta e análise de dados), ressalta-se que, a partir dessa população-alvo, um total de 71 indivíduos participaram deste estudo, sendo os 12 associados à Proorto (ou seja, 100%, caracterizando uma pesquisa censitária no que se refere ao caso da Associação), mais a assistente técnica; e, 58 cooperados da Coofamel, representando 25,9% do total de 224 cooperados descritos na lista de outubro de 2018.

### 3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para atender ao primeiro objetivo específico, que é desenvolver um modelo teórico-metodológico para o papel da liderança na gestão de ações coletivas, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Essa abordou material já elaborado e publicado principalmente sobre gestão e liderança em ações coletivas e, também, sobre liderança em organizações hierárquicas. Com base nisso, análises comparativas foram realizadas tornando possível a

construção de um modelo que envolve 14 aspectos que compõem o papel da liderança, conforme já exposto na Figura 5.

Em relação ao cumprimento do segundo objetivo específico, qual seja a caracterização das ações coletivas e a identificação da liderança formal, foram utilizados dados primários e secundários. Quanto aos primeiros, isso ocorreu por meio de consulta a documentos de ambas as ações coletivas, bem como entrevista semiestruturada (Apêndice A) com membros-chave que pudessem falar sobre a história, processo de formação e estrutura/funcionamento atual da ação coletiva. Ressalta-se que todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados, a fim de obter detalhes posteriormente. Em relação aos secundários, esses se deram pela consulta a fontes bibliográficas que contribuíram para complementar e melhor compreender os dados coletados diretamente com os associados/cooperados. Esse processo de análise documental, entrevistas e consulta às fontes secundárias nas duas ações coletivas ocorreu ao longo dos meses de abril de 2018 a outubro de 2019, o que demandou esforço e tempo da pesquisadora, pois exigiu vários encontros, disponibilidade e acesso a dados de diferentes pessoas.

No caso da Proorto, os documentos consultados foram: a ata de constituição da Associação, o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e o Estatuto da Associação. As entrevistas foram realizadas pessoalmente com a Diretoria (Presidente, Secretária e Tesoureira), com dois outros associados e também com a profissional de assistência técnica. Justifica-se essas escolhas pelos seguintes motivos: a) a Diretoria (Presidente, Secretária e Tesoureira), por ter sido apontada como a liderança formal da Associação, sendo então o primeiro contato para acessar documentos e informações iniciais sobre a história estrutura atual; b) os dois outros membros, por terem sido indicados para falar sobre a formação da Associação, uma vez que são sócios desde a sua origem; c) a assistente técnica, por ter sido mencionada nas primeiras entrevistas com a Diretoria e com os outros dois membros como alguém que tem informações sobre procedimentos atuais que envolvem a atuação coletiva, a certificação dos produtores orgânicos e como uma liderança informal (e externa) que contribui para o bom andamento e desempenho ação coletiva. As fontes secundárias consultadas foram o site do Centro de Apoio e Promoção da Agroecologia (Capa) e da Rede de Agroecologia Ecovida, por estarem envolvidos na condução da Associação por meio do processo de certificação participativa.

No caso da Coofamel, os documentos consultados foram o Estatuto da Cooperativa, o Regimento Interno e duas apresentações de slides, uma sobre a história da Coofamel e outra com os dados apresentados pela Presidência na Assembleia Geral do dia 30 de março de

2019. A entrevista foi realizada pessoalmente com o Presidente, pois o mesmo é um membro fundador (desde 2006), já teve diversas funções na Cooperativa e foi citado como o membro que conhece a história e estrutura atual da Coofamel durante a reunião da diretoria, em 9 de outubro de 2018, quando os objetivos desta pesquisa foram formalmente apresentados. Em relação às fontes secundárias, essas foram, por exemplo, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e notícias diversas sobre a atualidade da Coofamel.

Em relação ao terceiro objetivo específico, que buscou investigar a percepção de líderes sobre o seu papel na gestão de ações coletivas, a coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada (Apêndice B) e questionário (Apêndice C<sup>18</sup>). A entrevista é utilizada para obter informações contidas nas falas dos atores investigados. Já o questionário, este pode ser definido como uma técnica de investigação que busca identificar (em números e por escrito) o conhecimento de indivíduos sobre opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, entre outros aspectos (MINAYO, 2001; GIL, 2010).

Essas entrevistas foram gravadas e tiveram por objetivo entender aspectos relacionados ao(s) líder(es) e sua atuação dentro da ação coletiva. Enquanto isso, o questionário buscou coletar a percepção de líderes sobre: a) os aspectos propostos nesta pesquisa como sendo o papel da liderança; b) o que já vem sendo realizado na Associação/Cooperativa em termos de papel da liderança.

Estruturalmente, o questionário ficou subdividido em duas principais partes. Na primeira, foram feitas nove perguntas (da A até I), buscando conhecer o perfil do respondente e seu conhecimento sobre líderes formais/informais da ação coletiva. Na segunda parte, foram feitas 45 perguntas que possuíam uma subquestão. Por exemplo, questão 1 e questão 1.1; questão 2 e questão 2.1, o que totalizou 90 perguntas, divididas em 14 blocos equivalentes aos aspectos do papel da liderança em ações coletivas.

Na Proorto, tanto a entrevista, quanto o questionário foram direcionados para a Diretoria e para a assistente técnica, por terem sido inicialmente apontados como principais membros que compõem a liderança formal e informal (externa) da Associação, totalizando então quatro membros. Na Coofamel, a entrevista foi realizada com o Presidente, por representar ativa e passivamente a Cooperativa, conforme o Estatuto da Coofamel (2016), enquanto que o questionário foi respondido pelo Presidente e por membros do Conselho Diretivo da Coofamel. Justifica-se esta última escolha (pelos membros do Conselho Diretivo),

---

<sup>18</sup> Ressalta-se que o Apêndice C é o questionário aplicado a liderados e lideranças da Coofamel e por esse motivo está com os termos “Coofamel”, “cooperado” e “cooperativa”. Porém, o mesmo questionário, apenas trocando esses termos por “Proorto”, “associado” e “associação”, foi o aplicado a liderados e lideranças da Proorto.

por estes terem sido mencionados pelo Presidente, e também em reunião realizada no dia 9 de outubro de 2018, em que esta pesquisadora participou, como pertencentes a liderança formal da Cooperativa. Ressalta-se que, durante a aplicação do questionário aos líderes formais, não se distinguiu quem era Conselho Diretivo no ano de 2018, 2019 ou ainda em anos anteriores, pois: a) durante o processo de coleta de dados teve mudança de nomes no Conselho Diretivo; b) não se tinha a pretensão de que apenas a liderança formal da gestão até 2018 se auto avaliasse, mas sim que a partir da experiência da atuação como liderança esses membros pudessem opinar sobre o papel da liderança na gestão das ações coletivas; b) parte desses questionários foram respondidos durante a Assembleia Geral do dia 30 de março de 2019, de maneira que se tornou impossível a identificação de quem era membro do Conselho Diretivo de determinado ano. Dessa forma, um total de 16 questionários foram respondidos por lideranças da Coofamel.

Para atender ao quarto objetivo específico, que foi a compreensão da percepção de membros (aqui denominados de liderados) das ações coletivas sobre o papel da liderança, isso ocorreu exclusivamente por meio de questionário (Apêndice C). No caso da Proorto, esses foram aplicados pessoalmente para os nove associados que completavam o quadro associativo de 12 membros (já que os três outros eram parte da liderança formal). Já no caso da Coofamel, os questionários foram aplicados de duas maneiras: a) por telefone, no período de outubro de 2018 a maio de 2019; b) e, pessoalmente, no dia 30 de março de 2019, durante a Assembleia Geral.

Em relação ao questionário, tanto o aplicado para líderes, como o para liderados, cabem algumas considerações. Na fase de validação desse instrumento de coleta de dados, inicialmente esse foi revisado por um professor com formação em linguística, que sugeriu correções textuais e reformulação de algumas questões. Ainda nessa fase, buscou-se outro profissional com formação superior e que tivesse vivência com produtores da agricultura familiar pertencentes a associações e cooperativas para que avaliasse a linguagem utilizada. Novas correções foram feitas, adequando a escrita para maior compreensão de produtores.

Em seguida, foram aplicados quatro questionários para fins de pré-teste: dois para líderes e dois para liderados, sendo agricultores familiares com ensino superior e também com ensino fundamental, a fim de diagnosticar se o questionário era entendido por associados com funções e escolaridade distintos. Com esse pré-teste, várias correções foram feitas, principalmente em relação às escalas de respostas. Percebeu-se que para os respondentes a escala às vezes não apresentava clareza suficiente e também não possuía todas as opções de respostas que surgiram, especificamente a de “isso eu não sei responder”. Inicialmente, o



questionário solicitava a frequência com que determinado comportamento ocorria ou deveria ocorrer, utilizando números de 1 a 5, sendo 1 “nunca” e 5 “sempre”, seguindo a Escala Likert. A sugestão foi de que opções de resposta “sim” e “não” facilitariam o entendimento. Assim, o questionário final foi adaptado para respostas Sim, Não, Parcial e Não Sei.

Dessa forma, os questionários desenvolvidos (para as lideranças e para os associados/cooperados) cumpriram as recomendações de Roesch (2009), quais sejam: iniciar com a apresentação do objetivo da pesquisa e instruções para preenchê-lo; iniciar com questões mais simples, sobre o perfil, por exemplo, deixando as perguntas que se referem à julgamentos para depois; deixar o questionário em blocos, agrupando perguntas de temas similares; se o questionário for muito extenso, reduzir o tamanho da fonte de maneira a caber em menos folhas; diferenciar as letras, usando maiúsculo, por exemplo, para ficar mais atrativo; realizar pré-teste.

Sobre a aplicação do questionário, cabe ainda explicar que, quando isso ocorria pessoalmente, este era lido e preenchido pelo próprio participante, exceto quando este solicitava que o pesquisador o lesse em voz alta. Da mesma maneira, quando aplicado por telefone, o instrumento era lido em voz alta, repetindo a leitura das questões quando isso era solicitado e/ou pertinente.

Destaca-se que a meta inicial era que todos os membros (tanto da Proorto, quanto da Coofamel) participassem desta pesquisa, ou seja, o intuito era aplicar questionários aos 12 associados à Proorto e aos 224 cooperados da Coofamel (constantes na lista enviada à pesquisadora), realizando uma pesquisa censitária. Isso foi possível no caso da Proorto, mas não no da Coofamel.

Nessa Cooperativa, primeiramente, a coleta se deu por meio de ligações telefônicas. As tentativas de contato se deram com praticamente todos os 224 membros da lista disponibilizada, sendo realizados pela própria pesquisadora e por mais dois auxiliares contratados e treinados para esse fim. Após diversas tentativas, obteve-se respostas de 25 cooperados. Entre as justificativas para não se obter respostas de todos pode-se citar: interrupção da produção, demonstrando que, mesmo fazendo parte do cadastro, há cooperados que não produzem mais e não entregam produção à Coofamel; pouca produção, sendo que então optam por vender para familiares e vizinhos, não entregando mais a produção para a Cooperativa; falta de contato com a Coofamel, sendo que nestes casos os cooperados não se sentiam aptos a responder; números de telefone que não existiam, que não atendiam ou que eram direcionados diretamente para a caixa postal; números de telefone que eram da própria sede da Cooperativa, não sendo possível falar com o cooperado neste número; produtores que

não aceitavam participar na pesquisa, justificando falta de tempo; agendamento de horário para retornar as ligações, mas ao retornar o telefone não era atendido; entre outros.

Diante disso, foi realizada outra tentativa para a obtenção de mais resultados, o que ocorreu durante a Assembleia Geral da Cooperativa em 30 de março de 2019. A pesquisadora recebeu autorização para aplicar os questionários aos cooperados e também para apresentar a pesquisa no início da Assembleia. Para tanto, a pesquisadora e mais duas auxiliares buscaram abordar todos os cooperados formais, ou seja, os que já faziam parte do quadro associativo (uma vez que alguns que estavam no local eram novos e seriam aprovados na Cooperativa naquela Assembleia), logo na entrada do estabelecimento. Foi solicitado que preenchessem o questionário, cuja quantidade de entrega e de retorno foi acompanhada pela pesquisadora, totalizando ao final 32 questionários respondidos. Dos abordados, menos do que cinco se negaram a responder, mencionando, por exemplo, que já tinham respondido por telefone, que já eram idosos e tinham dificuldade para essa atividade ou que precisariam se retirar do local em breve. Em outro momento, ainda foi possível aplicar o questionário ao Presidente, totalizando assim os 58 questionários respondidos por líderes e liderados da Coofamel.

Atendendo ao último objetivo específico desta pesquisa, foram organizadas e apresentadas algumas propostas teórica-empíricas, a fim de contribuir para a maior efetividade do papel da liderança na gestão de ações coletivas. Isso quer dizer que foram sugeridas ações práticas para líderes e qualquer participante de ações coletivas, tanto de grupos menores, quanto de grupos maiores, sendo que tais sugestões foram embasadas no que se extraiu da percepção das lideranças e liderados (nas entrevistas e questionários) de ambas as organizações aqui analisadas, bem como em fundamentos teóricos estudados.

No que tange a análise dos dados coletados, isso ocorreu por meio da análise descritiva, de conteúdo e exploratória. A análise descritiva envolve o registro, a análise e a correlação de fatos ou fenômenos sem manipulá-los, buscando descobrir, por exemplo, a frequência com que algo ocorre e qual a relação ou conexão com outras situações ou fenômenos (CERVO; BERVIAN, 2002). Esse tipo de análise foi utilizada tanto para o caso dos documentos e dos dados secundários, como também para análises das entrevistas e questionários.

A análise de conteúdo é uma forma de análise das comunicações a fim de descrever, explicitar e sistematizar o conteúdos de mensagens e o que essas expressam, utilizando ou não procedimentos quantitativos (BARDIN, 1977). Especificamente quando não se utilizam indicadores quantitativos, é possível realizar a associação de palavras e também a interpretação do texto, de maneira a entender o que realmente esse busca transmitir, sendo que

essa compreensão final fundamentada deve fazer parte do intuito final de pesquisadores que utilizam a análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Essa análise ocorreu no caso das entrevistas realizadas com líderes e membros históricos das duas ações coletivas (apêndices A e B).

Por sua vez, a análise exploratória (também conhecida como estatística descritiva) tem por objetivo a obtenção da maior quantidade possível de informações dos dados coletados, buscando resumi-los, descrevê-los e apresentá-los, sendo uma fase anterior a estudos que utilizarão análises confirmatórias ou inferências estatísticas. Nesse tipo de análise, geralmente são utilizadas medidas numéricas, gráficos e tabelas que resumem informações, buscam padrões ou regularidades possibilitando uma visão global dos dados coletados (DIEHL; SOUZA; DOMINGOS, 2007). Esse tipo de análise foi utilizada para os dados coletados dos questionários aplicados a líderes e liderados (Apêndice C). Lembra-se, portanto, que esta pesquisa não busca inferências estatísticas e comprovações, mas sim realizar uma análise exploratória que auxiliem estudos futuros sobre essa temática.

Esses processos de coleta e análise de dados são demonstrados no Quadro 32, que resume os procedimentos metodológicos adotados neste estudo.

**Quadro 18** – Categorias de análise, coleta e análise de dados

<b>Objetivo específico</b>	<b>Categorias de análise</b>	<b>Coleta de dados</b>	<b>Análise dos dados</b>
Desenvolver um modelo teórico-metodológico para o papel da liderança na gestão de ações coletivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de ações coletivas</li> <li>• Liderança em ações coletivas</li> <li>• Liderança em organizações hierárquicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bibliografias científicas já elaboradas e publicadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise descritiva</li> </ul>
Caracterizar as duas ações coletivas, identificando seus formatos, processos de formação, estrutura atual e indivíduos que exercem liderança formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• histórico e contexto atual das ações coletivas estudadas</li> <li>• a liderança para o processo de formação das ações coletivas</li> <li>• quem faz parte da liderança formal da Associação/Cooperativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Dados secundários</u>: fontes bibliográficas</li> <li>• <u>Dados primários</u>: documentos das ações coletivas e entrevista semiestruturada com membros das ações coletivas (APÊNDICE A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de conteúdo</li> <li>• Descritiva</li> </ul>
Investigar a percepção dos líderes sobre o seu papel na gestão das ações coletivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• avaliação de líderes sobre seu papel na ação coletiva (aspectos de relacionamentos, de controle e de planejamento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista estruturada com a liderança formal/informal (APÊNDICE B)</li> <li>• Questionário aplicado à liderança formal/informal (APÊNDICE C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de conteúdo</li> <li>• Descritiva</li> <li>• Análise exploratória (estatística descritiva)</li> </ul>
Compreender a percepção dos associados/cooperados sobre o papel da liderança na gestão da associação/cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• avaliação dos aspectos dos relacionamentos: comunicação, motivação, mediação, confiança, inovação, apoio, influência, empoderamento</li> <li>• avaliação dos aspectos do controle: monitoração e avaliação, incentivos e sanções, regulação e organização</li> <li>• avaliação dos aspectos do planejamento: alinhamento dos objetivos individuais e coletivos, identidade coletiva, visão e direcionamento</li> <li>• opinião sobre o papel que as lideranças devem exercer nas ações coletivas, independentemente se isso já vem sendo realizado ou não</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionário aplicado aos associados/cooperados (APÊNDICE C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descritiva</li> <li>• Análise exploratória (estatística descritiva)</li> </ul>
Sugerir ações/reflexões que contribuam para maior efetividade do papel da liderança na gestão das ações coletivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• propostas de ações para lideranças do grupo maior e menor</li> <li>• propostas de ações para maior efetividade das lideranças nos seus papéis voltados para relacionamentos, controle e planejamento das ações coletivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados obtidos com as entrevistas e questionários, bem como com os fundamentos teóricos estudados na tese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descritiva</li> </ul>

**Fonte:** elaborada pela autora (2018).

## **4 A LIDERANÇA NA GESTÃO DE AÇÕES COLETIVAS: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

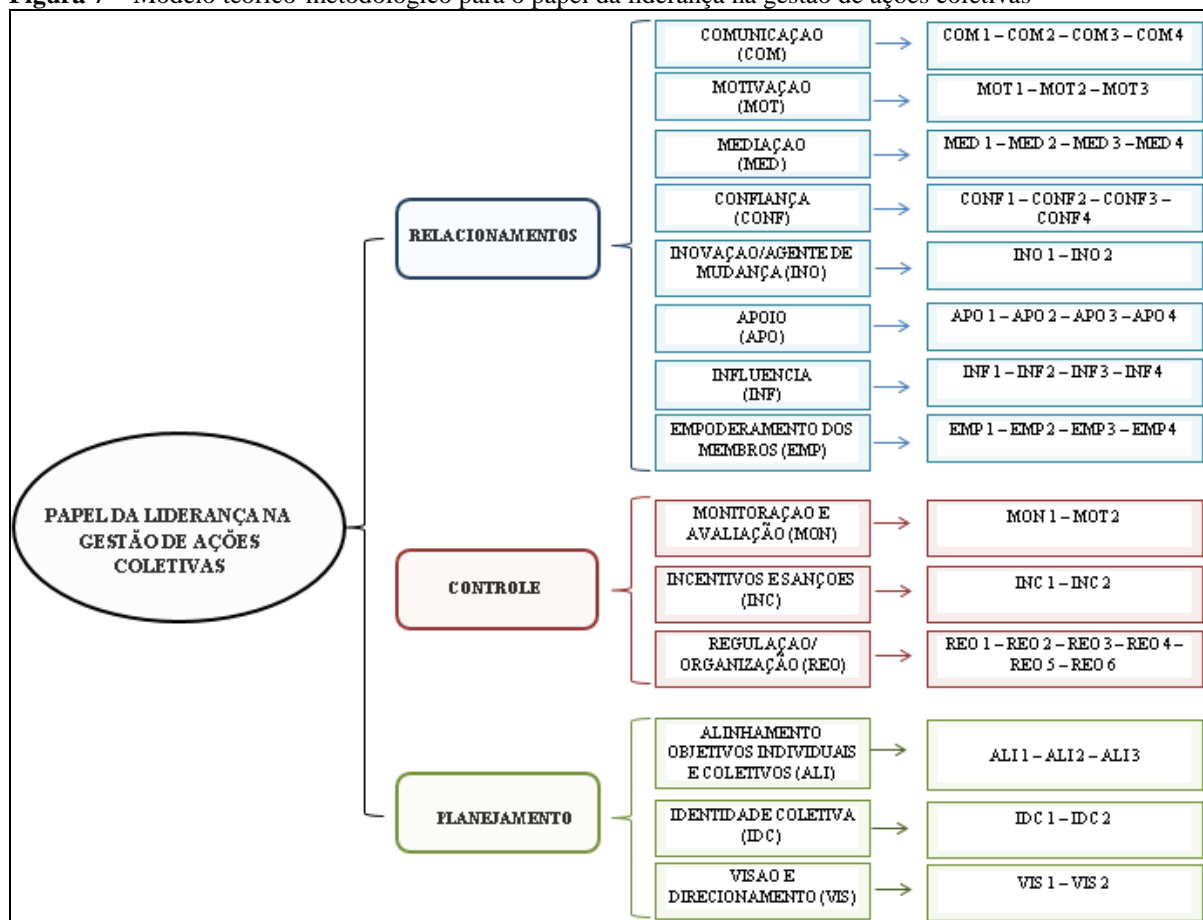
Sendo o objetivo geral desta pesquisa a compreensão do papel da liderança na gestão de ações coletivas, a partir da construção de um modelo teórico-metodológico e de um estudo empírico multicasos em organizações agroindustriais da Microrregião de Toledo-PR, este capítulo tem por intuito apresentar o cumprimento de cada um dos objetivos específicos propostos nesta tese, quais sejam: a) desenvolver um modelo teórico-metodológico para o papel da liderança na gestão de ações coletivas; b) caracterizar as duas ações coletivas, identificando seus formatos, processos de formação, estrutura atual e indivíduos que exercem liderança formal; c) investigar a percepção dos líderes sobre o seu papel na gestão das ações coletivas; d) compreender a percepção dos associados/cooperados sobre o papel da liderança na gestão da associação/cooperativa; e) e, sugerir ações/reflexões que contribuam para maior efetividade do papel da liderança na gestão das ações coletivas.

### **4.1 MODELO TEÓRICO-METODOLÓGICO PARA O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE AÇÕES COLETIVAS**

Em relação ao desenvolvimento de um modelo teórico-metodológico para o papel da liderança na gestão de ações coletivas, ressalta-se que esse objetivo específico foi cumprido a partir da análise da literatura exposta na Fundamentação Teórica desta pesquisa (Capítulo 2). Esse modelo (representado na Figura 7) demonstra que o papel da liderança é composto pelos seguintes aspectos: Comunicação, Motivação, Mediação, Confiança, Inovação, Apoio, Influência, Empoderamento, Monitoração/avaliação, Incentivos/sansões, Regulação/organização, Alinhamento dos objetivos individuais e coletivos, Identidade Coletiva e Visão/direcionamento.

Esse constructo se torna importante, na medida que resume e delimita o papel da liderança na gestão de ações coletivas, aspecto esse que não foi encontrado pela pesquisadora em outras pesquisas da área. Com isso, permite-se que esse papel seja observado em estudos de campo e, também, possibilita aprofundamentos, complementos e outras reflexões futuras na temática de liderança em ações coletivas.

**Figura 7** – Modelo teórico-metodológico para o papel da liderança na gestão de ações coletivas



Fonte: elaborada pela autora (2018).

Esse modelo embasou a elaboração de um instrumento de pesquisa, qual seja, o questionário apresentado no Apêndice C, para o estudo de campo nas duas ações coletivas foco desta pesquisa, cujos resultados são abordados nos subcapítulos que seguem.

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS AÇÕES COLETIVAS ESTUDADAS

O intuito deste tópico é discorrer sobre as duas ações coletivas estudadas nesta pesquisa, de maneira a compreender seus formatos, aspectos históricos, seu funcionamento, conquistas e desafios, bem como alguns aspectos que caracterizam a liderança na Proorto e na Coofamel. Para tanto, primeiramente, apresentam-se definições e diferenças conceituais entre esses dois tipos de ações coletivas: associação e cooperativa.

Especificamente sobre as cooperativas, conforme Bialoskorski Neto (2000, p. 236), essas são “economias empresariais [...] situadas entre as economias particulares dos cooperados, por um lado, e o mercado, por outro, aparecendo como estruturas intermediárias,

formadas a partir da ação coletiva espontânea”. Isto é, são formas organizacionais quem tem por base a coletividade e objetivos comuns.

Segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2019), no ano de 2018, existiam três milhões de cooperativas em 150 países, envolvendo 1,2 bilhões de cooperados e 280 milhões de colaboradores. No Brasil, o número de cooperativas tem crescido ao longo do tempo: eram 6.652 em 2010, 6.582 em 2014 e 6.828 em 2018, sendo que nesse período (de 2010 a 2018), o número de cooperados cresceu 62% e a geração de empregos aumentou 43%.

No que tange às cooperativas no campo agroindustrial, Bialoskorski Neto e Chaddad (2005, p. 2) afirmam que, “tanto no Brasil quanto nos EUA, a ocorrência de organizações cooperativas na agricultura é muito significativa. No Brasil, as cooperativas são importantes nos sistemas agroindustriais da soja, do café, do leite, e das carnes, respondendo por grande parte das exportações brasileiras”. Isso pode ser constatado pelos dados da OCB (2019), que mostram a superioridade ímpar da quantidade de cooperativas do ramo agroindustrial em relação aos outros, ou seja, no ano de 2018, quase 24% das cooperativas do Brasil se concentravam nesse setor, sendo crescente, desde 2010, tanto o número de cooperativas, quanto o número de cooperados e de colaboradores.

Entre os fatores que justificam a importância das cooperativas no Brasil, estão a barganha por preços, agregação de valor aos produtos/serviços, maior acesso a mercados nacionais e internacionais e, também, as tecnologias (BIALOSKORSKI NETO; FERREIRA JÚNIOR, 2004). Assim,

as cooperativas são importantes organizações de produtores rurais na agricultura em função das características de mercados do setor primário da economia, isto é, há mercados relativamente concentrados a montante e a jusante do produtor rural, e a organização do produtor é imprescindível para possibilitar uma melhor barganha por preços a montante, e a industrialização, o armazenamento, e o transporte das commodities agropecuárias a jusante (BIALOSKORSKI NETO; FERREIRA JÚNIOR, 2004. p. 1).

Outro fator que justifica tamanha presença das cooperativas no Brasil, segundo Hofstede (2001 apud Bialoskorski Neto, 2004), é o fato deste ser um país coletivista, significando que existe um intenso envolvimento emocional entre cooperados e suas organizações coletivas.

Em relação às associações, por mais que as vezes são confundidas com as cooperativas, essas possuem definições e características distintas, especialmente no que se refere à natureza dos dois processos (SEBRAE, 2019a). De maneira geral, conforme Sebrae (2019a, s/p), as associações tem por objetivo promover o assistencialismo, como o social, o

educacional e o cultural, a filantropia, a defesa de interesses de classe e a representação política. Já as cooperativas têm por finalidade viabilizar negócios produtivos, essencialmente econômicos, para seus membros sendo “mais adequada para desenvolver uma atividade comercial em média ou grande escala de forma coletiva”. Veiga e Rech (2001) também mencionam diferenças entre as cooperativas e as associações, apresentadas no Quadro 19.

**Quadro 19** – Comparação entre Associações e Cooperativas

<b>Critério</b>	<b>Associação</b>	<b>Cooperativa</b>
Conceito	Sociedade de pessoas sem fins lucrativos	Sociedade de pessoas sem fins lucrativos e com especificidade de atuação na atividade produtiva e ou comercial.
Finalidade	Representar e defender os interesses dos associados. Estimular a melhoria técnica, profissional e social dos associados. Realizar iniciativas de promoção, educação e assistência social.	Viabilizar e desenvolver atividades de consumo, produção, prestação de serviços, crédito e comercialização, de acordo com os interesses dos seus associados. Formar e capacitar seus integrantes para o trabalho e a vida em comunidade.
Constituição	Mínimo de duas pessoas.	Mínimo de 20 pessoas.
Forma de gestão	Nas decisões em assembleia geral, cada pessoa tem direito a um voto. As decisões devem sempre ser tomadas com a participação e o envolvimento dos associados.	Nas decisões em assembleia geral, cada pessoa tem direito a um voto. As decisões devem sempre ser tomadas com a participação e o envolvimento dos associados.
Operações	A associação não tem como finalidade realizar atividades de comércio, podendo realizá-las para a implementação de seus objetivos sociais. Pode realizar operações financeiras e bancárias usuais.	Realiza plena atividade comercial. Realiza operações financeiras, bancárias e pode candidatar-se a empréstimos e aquisições do governo federal. As cooperativas de produtores rurais são beneficiadas do crédito rural de repasse.
Responsabilidades	Os associados não são responsáveis diretamente pelas obrigações contraídas pela associação. A sua diretoria só pode ser responsabilizada se agir sem o consentimento dos associados.	Os associados não são responsáveis diretamente pelas obrigações contraídas pela cooperativa, a não ser no limite de suas quotas-partes e a não ser também nos casos em que decidem que a sua responsabilidade é ilimitada. A sua diretoria só pode ser responsabilizada se agir sem o consentimento dos associados.
Remuneração dos dirigentes	Os dirigentes não têm remuneração pelo exercício de suas funções; recebem apenas o reembolso das despesas realizadas para o desempenho dos seus cargos.	Os dirigentes podem ser remunerados por retiradas mensais pró-labore, definidas pela assembleia, além do reembolso de suas despesas.

**Fonte:** Wenningkamp (2015) adaptado de Veiga e Rech (2001).

Sebrae (2019a) aponta que, no caso das cooperativas, essas possuem capital social e os cooperados são proprietários e beneficiários de sobras, se ocorrem; por sua vez, nas associações, as possíveis sobras são da própria organização coletiva, de maneira que devem ser destinadas às ações da associação ou instituições semelhantes. Dessa forma, “o associativismo constitui o principal meio para o fortalecimento dos empreendedores de pequeno porte, dando-lhes maior poder de negociação e proporcionando economias de escala



e de aglomeração” (SACHS, 2003, p. 115), sendo uma forma vantajosa de atuação para os indivíduos participantes.

Compreendida a natureza desses dois tipos de ações coletivas, bem como sua importância para produtores do âmbito agroindustrial, cabe agora conhecer a Associação e a Cooperativa focos desta pesquisa.

#### 4.2.1 A Associação dos Agricultores Orgânicos e Familiares de Toledo (Proorto)

A ideia de constituir uma associação de agricultores orgânicos surgiu durante um curso básico de Agroecologia, realizado no ano de 2005. Entre os órgãos que apoiaram este curso, os associados entrevistados lembram do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Toledo, o Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater), a Prefeitura do Município de Toledo e a Itaipu Binacional. Participaram em torno de 40 pessoas (ENTREVISTADO D; ENTREVISTADO E; CONSTITUIÇÃO PROORTO, 2006).

O professor que ministrou esse curso era de Palmas/TO e participava de uma cooperativa. Ele compartilhou suas experiências de produção orgânica em sua propriedade, gerando interesse e visão de oportunidade para os participantes do curso. Porém, a ideia de formar uma associação foi do próprio grupo de produtores orgânicos de Toledo-PR (ENTREVISTADO D).

Um dos fundadores menciona que, desde 1984, a preocupação com a alimentação orgânica já fazia parte do seu dia a dia e que, assim como ele, alguns outros produtores comentavam sobre o interesse de constituir uma cooperativa para comercializar produtos orgânicos e ter acesso a recursos. Logo, quando surgiu a ideia de formar a Proorto, como o nome sugere (por ter dois “os”), era para ser transformada em cooperativa. Porém, como poucos decidiram de fato participar da formalização de um grupo de produtores orgânicos, a possibilidade foi constituir uma associação (ENTREVISTADO E). Assim, no dia 17 de fevereiro de 2006, 16 produtores orgânicos no Município de Toledo se reuniram nas dependências do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Toledo a fim de elegerem uma diretoria provisória para procederem com a formalização da Associação dos Agricultores Orgânicos e Familiares de Toledo (Proorto) (CONSTITUIÇÃO PROORTO, 2006). Desses 16, três permanecem no quadro de associados.

Ao indagar quais foram os objetivos para a constituição de uma associação, o Entrevistado D respondeu que “*O objetivo foi produzir alimento saudável... eeeee vender né [... ] Por que associação? Porque, pra... até pra certificá tem que tá numa associação, né,*

*você sozinho [...] se você quer um recurso, alguma coisa, sozinho você não vai conseguir”*. Assim, esse entrevistado menciona que a possibilidade de certificação (a participativa, aquela que só ocorre a partir da atuação em grupo) pode ter sido um dos objetivos comuns para a formação da Proorto, mas que isso não foi o principal. A associação é para o fortalecimento de todos, principalmente porque se observava que todos os que terminaram o curso e permaneceram para a constituição da Associação tinham o mesmo objetivo: a preocupação com uma alimentação saudável.

Já o Entrevistado E lembrou que na época alguns produtores queriam comercializar os produtos orgânicos na Feira do Produtor (uma feira que ocorre no Centro e em alguns bairros do Município de Toledo), mas de maneira individual não conseguiam barracas para expor e comercializar. Logo, teve-se como sugestão a formação de uma associação, o que também contribuiu para o surgimento da Proorto.

Indagados sobre o papel da liderança no processo de formação da Proorto, os entrevistados D e E mencionaram que de maneira geral foi um processo coletivo, com todos de fato envolvidos, tomando iniciativa, interessados e otimistas com a possibilidade de produção e comercialização de produtos orgânicos. Porém, duas pessoas se destacaram por fazer as coisas acontecerem, ou seja, foram verificar os aspectos legais e burocráticos, consultando pessoas e órgãos competentes para que a Associação fosse formalizada. Nesse processo, o Entrevistado E ressalta que o grupo de produtores orgânicos nem sempre foi (e até hoje nem sempre é) visto e apoiado por instituições do Município de Toledo, cujo auxílio teria sido e ainda é importante.

Quando perguntados se, atualmente, veem a Proorto como uma Associação já consolidada, as respostas dos entrevistados D e E remeteram a duas situações: sim, é consolidada do ponto de vista de terem objetivos e preocupações comuns, voltados a qualidade de vida com a produção orgânica, de serem capacitados à produção orgânica e por entenderem os malefícios que os agrotóxicos trazem; mas, não está consolidada por ainda precisarem mais conhecimento e comprometimento dos participantes com todos os princípios da Agroecologia (como a reciclagem do lixo, por exemplo), maior número de associados e mais força no sentido de obtenção de recursos, entre outros.

Oficialmente, a Proorto passou a fazer parte do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) no dia 09 de agosto de 2006, sendo que, atualmente (até o início do ano de 2019), a Proorto conta com 12 associados, todos residentes do Município de Toledo/PR (ENTREVISTADO A).

Os produtos orgânicos produzidos pelos agricultores da Proorto envolvem principalmente verduras, legumes e frutas, sendo comercializados em cestas entregues em domicílio ou, ainda, em alguns pontos do Município de Toledo, como: Feira do Produtor de Toledo, especificamente nos bairros Centro e Pioneira; Feira Agroecológica, na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), *Campus* de Toledo; e, também na Praça da Cultura, no Centro de Toledo. Essas feiras ocorrem semanalmente, mas em dias alternados. Ressalta-se que nem todos os produtores participam de todos esses canais de comercialização.

A Associação é regida por estatuto, datado de 2011, cuja administração é composta por: Assembleia Geral, Diretoria Executiva (Presidente, Secretário e Tesoureiro), Conselho Fiscal e Conselho de Ética. O quadro de associados da Proorto pode ser formado por três categorias: a) sócios agricultores: aqueles que estão diretamente envolvidos com a produção agrossilvipastoril (proprietário, posseiro, meeiro ou arrendatário); b) sócias empresas e entidades: aquelas dedicadas à produção agrossilvipastoril, e que possuem alguém capacitado para desenvolver os métodos orgânicos; c) sócios especiais: aqueles não envolvidos diretamente com a produção, mas ligados às atividades agroecológicas e que apoiem a Associação (ESTATUTO DA PROORTO, 2011). A contribuição financeira para a Proorto vem principalmente da anuidade dos sócios e da realização de um evento anual (ENTREVISTADO A).

Os objetivos da Associação, conforme o Estatuto da Proorto (2011, s/p) são:

- a) Congregar e capacitar pessoas que participam diretamente da produção orgânica de alimentos ou apóiam.
- b) Promover o desenvolvimento da agricultura orgânica na região de Toledo.
- c) Divulgar o desenvolvimento da agricultura orgânica em pequenas propriedades através dos mais diversos canais de difusão de forma a ampliar os conhecimentos na área, informando ao público em geral sobre agricultura orgânica, ecologia, sustentabilidade, questões socioeconômica e conservação do meio ambiente.
- d) participar de eventos nacionais e internacionais e redes que apóiam e sustentam o desenvolvimento da agricultura orgânica.
- e) Promover o desenvolvimento de canais de comercialização mais saudável que aproximem cada vez mais consumidor para a realidade do agricultor familiar.
- f) Promover o desenvolvimento da agricultura orgânica através da elaboração e participação de parcerias em cursos em todo o território nacional assim como a criação de conferências relacionada a este tema.

Com base nesse Estatuto e nas entrevistas realizadas com dois membros fundadores e com a Diretoria, obteve-se que a liderança formal da Proorto é composta pelo Presidente, Secretário e Tesoureiro. Mas, esses primeiros entrevistados frisam a importância de todos os associados na condução da Associação e também da profissional de assistência técnica, quem dá suporte a diversas dúvidas, procedimentos e na própria atuação coletiva, sendo apontada

como alguém que também contribui para a liderança da Associação, mesmo sendo externa e não fazendo parte do quadro formal de associados.

Outro aspecto indagado foi sobre as possíveis motivações/objetivos para que produtores orgânicos se associem à Proorto, referindo-se à vantagens de se atuar coletivamente. Nesse sentido, o Entrevistado C comentou: *“Eu acredito que é produzir para, primeiro lugar, ter uma qualidade de vida melhor, e, em segundo lugar, poder sobreviver... poder se manter, crescer nesta função, ser feliz, também ser realizado”*. Outro aspecto citado é o acesso a assistência técnica (ENTREVISTADOS A e B). Essa assistência é fornecida pelo Centro de Apoio e Promoção da Agroecologia (CAPA), de Marechal Cândido Rondon, sendo que esse órgão prioriza atendimento a quem está dentro de um grupo. O CAPA até pode atender produtores individuais, mas os orienta a se unirem a grupos, pois a intenção é que se ajudem mutuamente. Por exemplo, se um membro da associação tem uma dúvida ou algum problema, outro membro pode ajudar, muitas vezes nem necessitando da assistência técnica do CAPA ou outro. Mas, na maioria das reuniões, a assistente técnica do CAPA está presente e, na medida do possível, ela visita as propriedades, sendo uma vez por mês, mais ou menos.

Outras vantagens mencionadas para a atuação em grupo é que se tem troca de informações/saberes e de ideias, oportunidades de participar dos cursos, palestras e obtenção da certificação da Rede Ecovida – que é uma certificação participativa (ENTREVISTADOS A, B e D). Esses entrevistados explicam que a certificação participativa exige menos investimento financeiro do que outras certificações (particulares), isto porque são os próprios associados que vistoriam uns aos outros. Mas para ter essa certificação, uma das exigências é que os produtores constituam um grupo, como uma associação/cooperativa, além de comprovarem sua frequência nas reuniões mensais promovidas pela Associação. Ou seja, para poder solicitar a certificação, o membro precisa assinar as atas dessas reuniões as quais são, posteriormente, enviadas à Rede Ecovida. Caso não mantenha sua participação, o membro pode perder a certificação.

Entre os planos futuros para a Proorto, os entrevistados A e B citam os esforços contínuos para poderem participar de programas de governo, entrega de merenda escolar, entre outros. Para isso, uma das lutas é pela Declaração de Aptidão ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – Pronaf, a chamada DAP jurídica. Essa declaração é emitida a pequenos agricultores, cuja principal renda vem desta atividade, sendo que para conseguir a DAP jurídica, 70% dos associados precisam ter a DAP física. Com a DAP jurídica, a Proorto poderia até reter algum percentual das comercializações para contribuir

com as questões da associação, pois mesmo não podendo ter lucro (por ser uma associação), poderia ser investido em mais capacitação e outros aspectos que exigem investimento.

Buscando entender um pouco mais sobre essa DAP jurídica, consultou-se a Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo – Saf (2019a, p. 1) que aponta que a DAP é “instrumento utilizado para identificar e qualificar as Unidades Familiares de Produção Agrária (UFPA) da Agricultura Familiar e suas formas associativas organizadas em pessoas jurídicas”, a exemplo de associações, cooperativas e agroindústrias. Este documento é válido por dois anos, emitido gratuitamente, e é por meio dele que o agricultor familiar consegue acessar as linhas de crédito do Pronaf e, pelo menos, mais outras 15 políticas públicas de âmbito federal, a exemplo da Assistência Técnica e Extensão Rural (Ater), do Seguro da Agricultura Familiar (Seaf), do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e do Programa Nacional de Alimentação Escolar (Pnae). Contudo, ainda conforme Saf (2019b, p. 1), ter uma “DAP Ativa (ser válida e última versão) não é suficiente para garantir o acesso às linhas de crédito do Pronaf e às políticas públicas para a agricultura familiar. Cada uma delas possui outros critérios específicos”.

A fim de compreender também a existência de desafios para a atuação coletiva da Proorto, foi perguntado aos dois membros fundadores e também aos da Diretoria sobre essa questão. O Entrevistado D menciona o fato de que nem sempre e nem todos possuem uma comunicação efetiva dentro do grupo, por exemplo, no repasse de informações que recebeu em capacitações. Além disso, há muitas atividades/responsabilidades para poucos membros, e alguns ainda não são tão efetivos na participação. Exemplos das inúmeras tarefas a serem realizadas pelos associados são: reuniões com a certificadora (Rede Ecovida), participação no Conselho de Ética da Rede Ecovida, participação no Conselho de Ética da própria Proorto e participação do Conselho de Alimentação Escolar (CAE) do Município de Toledo. Esse entrevistado explica que membros da Proorto são designados pela Prefeitura para participarem desse Conselho da Alimentação Escolar, em que ocorre visita em escolas e creches a fim de fiscalizar a merenda e os profissionais envolvidos (merendeiras). É por meio da atuação desse Conselho que vem a merenda para o Município. Mesmo a Proorto não fornecendo alimento, membros da Associação são indicados para participar desse conselho.

Conforme Toledo (2016, s/p), o CAE:

é composto de representantes da sociedade civil, de trabalhadores da Educação, de pais e de alunos. Cabe ao órgão analisar uma série de ações, que incluem desde a produção dos alimentos até a prestação de contas dos gastos relacionados ao assunto. Também é tarefa do CAE emitir um parecer anual sobre o uso desses recursos pela rede de ensino - trabalho que exige precisão, já que é com base nesse

relatório que será determinada a continuidade ou a interrupção dos repasses do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para a alimentação escolar.

Entre os desafios, o Entrevistado E ainda cita que alguns produtores externos à Proorto comercializam produtos nos mesmos lugares ou em lugares próximos como se fossem produtos orgânicos, mas que não são. Isso, além de ser incoerente, acaba por prejudicar as vendas dos produtos que são de fato certificados como orgânicos. Somado a isso, esse entrevistado cita que as vendas tem caído nos últimos tempos, pelo menos para membros participantes da Feira do Produtor. Entre os possíveis motivos para isso, esse produtor cita: a facilidade de acesso aos mercados e aos produtos convencionais, inclusive podendo passar no cartão e parcelado. Na Feira do Produtor, por exemplo, não se passa cartão (pelo menos até final de 2018).

Outros desafios apontados foram: os conflitos interpessoais; os membros que ainda pensam principalmente em seus ganhos individuais; falta de acordos sobre precificação dos mesmos produtos; falta de acordos sobre diversificação do cultivo, ou seja, quais associados produzem quais produtos; a ausência de uma sede própria (que poderia ser um ponto para os produtores comercializarem seus produtos) e, se isso fosse possível, desafios para sua manutenção; e, a competitividade entre os membros (ENTREVISTADOS A, B e C).

A partir das entrevistas com membros fundadores e da Diretoria, percebeu-se que o processo da assistência técnica feita pelo CAPA e a certificação dos produtos feita pela Rede Ecovida poderiam ter importância para melhor compreensão dos fatores que formam e que mantem a Associação ativa. Sendo assim, buscou-se compreender a atuação dessas duas instituições a partir da obtenção de informações verbais com a assistente técnica do CAPA e também da consulta diretamente aos sites do CAPA e da Rede Ecovida.

#### 4.2.1.1 A atuação do CAPA e da Rede de Agroecologia Ecovida na Proorto

O CAPA surgiu em 1978, no Município de Santa Rosa/RS e constitui-se em uma organização da sociedade civil, ligada à Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil, e atua no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná - nos três estados do Sul do Brasil (CAPA, 2019a). Seu surgimento se justifica a partir do momento que muitos agricultores familiares não conseguiam mais se manter no campo em função do modelo de desenvolvimento Revolução Verde. O objetivo foi disseminar práticas econômica e ecologicamente sustentáveis para que esses ficassem na agricultura (CAPA, 2019a, p. 1).

O CAPA tem como missão estar à disposição de agricultores familiares a fim de atuarem em conjunto e com base nos princípios da agroecologia e da cooperação para assim desenvolverem “experiências de produção, beneficiamento, industrialização e comercialização, de formação e capacitação, de saúde comunitária, que sirvam de sinais de que o meio rural pode ser um espaço de vida saudável e de realização econômica para todas e todos” (CAPA, 2019b, p. 1). Nesse sentido, possui como princípio que a agroecologia resulte:

na construção de sujeitos sociais, nas suas dimensões econômica, social, política e cultural, a partir da cooperação, da agroindustrialização e da comercialização. Os princípios considerados pelo CAPA são o protagonismo, associativismo, solidariedade, sustentabilidade, respeito ao meio ambiente, entre outros (CAPA, 2019c, p. 1).

Com base nesses valores, o CAPA apoia várias cooperativas e associações por meio de seus núcleos, como o de Marechal Cândido Rondon (do Paraná), que oferece suporte à Proorto, localizada no Município de Toledo-PR. Em Marechal Cândido Rondon, o CAPA atua desde 1997, principalmente com agricultoras e agricultores familiares, assentadas e assentados da reforma agrária, comunidades indígenas e mais recentemente também com lindeiros que atuam na pesca (CAPA, 2019d).

Sobre o CAPA, a profissional de assistência técnica (que atende a Proorto) sinalizou que, além dos recursos advindos da Fundação Luterana de Diaconia da Alemanha, outra importante fonte de recurso é a Itaipu Binacional, pelo antigo projeto Cultivando Água Boa, que agora é o projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável. Esse apoio vem em aspectos financeiros, educacionais, de treinamentos, de formação, entre outros. Além disso, em alguns municípios, especialmente quando há entendimento e bons relacionamentos entre governo municipal e a agricultura familiar, as prefeituras também contribuem, seja adquirindo alimentos das associações/cooperativas para eventos, apoiando capacitações, entre outros.

Outro aspecto destacado é que o CAPA atua independentemente de religião e também de critérios, como: se o agricultor é certificado ou não, se tem parte da propriedade convencional ou não, se é agricultor, agricultor urbano, pecuarista ou consumidor. Ou seja, é necessário que estejam ligados às práticas agroecológicas, de maneira que não se presta assessoria para a agricultura convencional. O que por vezes ocorre são orientações à agricultura convencional sobre alternativas agroecológicas.

Além disso, a assistente técnica frisa que o CAPA é um apoio, de forma que “*Nós não trabalhamos para os produtores, nós trabalhamos com os produtores*” (informação verbal, grifo nosso), isto é, diferentemente de outros órgãos e assistências técnicas, que atendem solicitações frequentes dos produtores, o CAPA atende o grupo e prepara os

membros para que também possam se ajudar. Por isso a necessidade de o agricultor familiar estar inserido em um grupo. Dessa maneira, para usufruir, por exemplo, de cursos, capacitações, dia de campo, ônibus da linha ecológica, visitas técnicas que a Itaipu proporciona, o agricultor familiar precisa estar na ficha de assistência do CAPA e, para tanto, precisa estar inserido em uma associação/cooperativa. Logo, é assim que se fomenta e se fortalece a atuação coletiva.

Em relação ao papel do assistente técnico do CAPA, além de orientar toda a parte técnica da produção, esse também atua intermediando o acesso do produtor aos eventos/cursos/capacitações, mobilizando os grupos que tem interesse e incentivando que se organizem e participem. Ademais, muitos assistentes também contribuem com as questões burocráticas, de preenchimento de documentos, certificação, entre outros aspectos, conforme suas possibilidades.

O CAPA de Marechal Cândido Rondon também “coordenou a estruturação e é a principal entidade de assessoria ao núcleo Oeste do Paraná da Rede Ecovida” (CAPA, 2019d, p. 1). A Rede Ecovida Agroecologia é uma rede horizontal e descentralizada constituída pela organização de produtores em grupos informais, associações, cooperativas, Organizações Não Governamentais (ONGs) ou outras instituições, formando um Núcleo Regional. É da soma desses variados núcleos (nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná), que se forma a Rede, segundo Ecovida (2019a). Nesse sentido, para participar da Rede Ecovida, segundo a assistente técnica do CAPA, é necessário que o agricultor seja membro de algum grupo e que participe quatro meses das reuniões desse grupo. A partir do momento que esse membro é inserido em ata da Rede Ecovida (ou seja, somente depois de quatro meses de participação na associação/cooperativa), ainda é exigido que o produtor permaneça um ano em período de conversão e adequação da propriedade, conforme os princípios da produção orgânica. Apenas depois de um ano participando em ata, esse poderá encaminhar o pedido de certificação participativa de produto orgânico.

No âmbito da Rede Ecovida, esta foi pioneira e decisiva para o surgimento dessa certificação participativa, também conhecida como Sistema Participativo de Garantia - SPG (ECOVIDA, 2019b). Essa certificação participativa, conforme Ecovida (2019b, p. 1), é um “processo de geração de credibilidade que pressupõe a participação solidária de todos os segmentos interessados em assegurar a qualidade do produto final e do processo de produção”. Dessa forma, é consequência de uma dinâmica social em que interagem os produtores, os consumidores e os que divulgam os produtos a serem certificados.



A certificação participativa é diferente da certificação auditada, em que uma entidade certificadora, por meio de auditoria, avalia se um produto, processo ou serviço está de acordo com as normas para certificação (BRASIL, 2007; ECOVIDA, 2019b). Essas normas para certificação, conforme Brasil (2007), seguem critérios estabelecidos internacionalmente somados às especificidades de requisitos estabelecidos nos regulamentos de âmbito nacional. Ocorre que, conforme a assistente técnica, para o produtor orgânico ter um certificado emitido por meio da certificação auditada, este precisa investir um valor financeiro consideravelmente maior do que no caso da certificação participativa.

Para um produtor conseguir a certificação participativa, especificamente a da Rede Ecovida, é necessário cumprir um processo, conforme citado por Ecovida (2019b) e apresentado no Quadro 20.

**Quadro 20** – Etapas do processo para obtenção da certificação participativa da Rede Ecovida de Agroecologia

<b>Passos</b>	<b>Descrição</b>
Primeiro	Busca pelo processo de certificação por parte de um grupo de agricultores que já faz parte da Rede. Isso ocorre caso esse grupo sinta a necessidade de tornar público (certificar, utilizar selo...) esse reconhecimento do processo/produto orgânico conferido pela Rede;
Segundo	Preenchimento de documentos com informações de área/propriedade, produtos e manejo a ser planejado e assumido pela família perante ao grupo e à Rede;
Terceiro	Realização de visitas às propriedades do grupo de agricultores, que ocorrem primeiramente por integrantes da Comissão de Ética do próprio grupo e, posterior ao seu julgamento como apto, por integrantes da Comissão de Ética do núcleo, além da assessoria.
Quarto	Elaboração de um relatório com os aspectos das propriedades visitadas (grau de ecologização e outros aspectos que constam nas normas internas da Rede) por um dos integrantes da Comissão de Ética do núcleo;
Quinto	Realização de reunião entre o grupo, integrantes da Comissão de Ética do Núcleo Regional e assessoria, a fim de discutir o relatório e planejar ações para superar limites identificados;
Sexto	Decisão pela liberação ou não do uso do selo para este grupo - por parte da Comissão de Ética do Núcleo. Sendo autorizada, o grupo segue para o passo sétimo;
Sétimo	Repasse de informações – para o Núcleo Regional – sobre quais produtos e a quantidade de selo necessária. Se ocorrer alguma dúvida sobre os produtos e/ou processos, volta-se ao passo terceiro, sendo um processo cíclico.

**Fonte:** adaptado de Ecovida (2019b).

Sobre isso, a assistente técnica ressalta que, assim como exigido no CAPA, é desse processo que a necessidade de atuação em grupo, pois são os membros do próprio grupo que, primeiramente, fiscalizam, orientam, preenchem documentos e tomam decisões sobre a adequação de propriedades, processos e produtos com as normas de produção orgânica, determinando se devem ser certificados ou não. Em todo esse processo, assistentes técnicos do CAPA acabam contribuindo, mas o objetivo é que os produtores consigam realizar todas essas funções, de maneira que, além de produtores, esses fortaleçam os relacionamentos interpessoais, consigam se comunicar, se entender e se tornem líderes.

Além de se formalizarem em um grupo, a profissional de assistência técnica ainda lembra que outros fatores são imprescindíveis para que os agricultores façam parte da Rede Ecovida, entre eles: participar de 70% das reuniões da associação/cooperativa e participar de 70% das reuniões do núcleo. A cada dois meses, o núcleo do Oeste do Paraná realiza reuniões e dois membros de cada grupo precisa participar, não sendo permitido que o assistente técnico represente algum agricultor. Com isso, o objetivo da Rede Ecovida é que os produtores de fato se envolvam e que sejam efetivos na sua participação na associação/cooperativa e também na Rede e no núcleo. Ademais, a Rede Ecovida tem por intuito, por meio da certificação participativa, que os produtores pertencentes aos grupos assumam as responsabilidades de toda a parte de fiscalização, conhecendo todos os membros, suas propriedades, seus processos e produtos.

Cabe ao assistente técnico auxiliar em todo esse processo, conforme suas possibilidades, já que não é sua obrigação. Ocorre que algumas vezes esses profissionais acabam contribuindo na interação e comunicação entre os membros da associação/cooperativa, por isso ser um desafio para os associados, ressalta a profissional do CAPA. Por exemplo, se há algum produtor que não esteja seguindo exatamente a legislação da agroecologia e da certificação, é preciso orientar que isso seja exposto no grupo e em reunião, pois se não expuserem e corrigirem, todo o grupo pode perder a certificação.

Portanto, a assistente técnica resume que tanto o CAPA como a Rede Ecovida, de certa forma, impulsionam que os grupos sejam compostos de líderes, porque precisam se ajudar, interagir, se comunicar. Por exemplo, os membros do grupo que vão para as reuniões do núcleo devem repassar as informações para os outros membros; devem aprender como funcionam e como devem ser preenchidos os documentos, durante o ano todo, e repassar/ajudar os outros membros. Essas, entre outras atuações (como no Comitê de Ética do próprio grupo), exigem de cada grupo uma interação efetiva.

#### 4.2.2 A Coofamel Cooperativa Agrofamiliar Solidária

A ideia do surgimento de uma cooperativa no âmbito da apicultura surgiu em 2004, quando a Itaipu Binacional (por meio do programa que na época se chamava Cultivando Água Boa) disponibilizou um técnico de campo para verificar e mapear a realidade da apicultura na Região Oeste do Paraná. Esse profissional observou a existência de 17 grupos de produtores, sendo que, desse total, havia 12 associações formalmente constituídas, mas que demandavam de organização/reorganização. A partir disso, esse técnico da Itaipu mobilizou uma primeira

reunião, tendo o apoio também de associações comerciais dos municípios do Oeste paranaense que tinham o Núcleo do Empreender, um projeto do Sebrae. No total, foram feitas três reuniões, atingindo mais de 200 pessoas oriundas dos grupos e associações de apicultores dessa Mesorregião, em que cada associação indicou um ou dois membros para formar uma cooperativa. Assim, no dia 15 de julho de 2006, foi fundada a Coofamel com 40 cooperados (ENTREVISTADO G; ESTATUTO COOFAMEL, 2016).

Nesse momento da fundação, conforme o Entrevistado G, o papel de liderança desempenhado pela Itaipu, Sebrae e também pela Empresa de Assistência Técnica de Extensão Rural do Paraná (Emater) foi essencial, sendo que alguns profissionais se destacaram. Por exemplo, um profissional da Emater auxiliou com a elaboração do primeiro estatuto da Coofamel e com as questões burocráticas para a constituição formal da Cooperativa; um consultor do Sebrae, e também apicultor e estudante, fez uma monografia sobre a viabilidade da formação de uma cooperativa no campo da apicultura; o técnico de campo da Itaipu, que também era apicultor, assumiu a primeira presidência da Coofamel, sendo indicado e eleito pelo trabalho que já vinha realizando e pela confiança que os produtores possuíam na sua atuação; e, um outro produtor, que foi eleito o segundo presidente da Coofamel, que contribuiu com sua experiência no âmbito da apicultura.

Quando indagado sobre o que motivou a constituição da Coofamel, o Entrevistado G comentou que o cenário da apicultura na época era marcado por preços baixos, mercado fechado para a exportação e dificuldade de comercialização. Dessa forma, apicultores tinham estoques elevados de mel, mas sem preço, canais e inspeções para poder comercializar.

Logo após sua constituição formal, a Coofamel contou com um técnico de campo disponibilizado pela Itaipu e também com dois consultores do Sebrae para atuarem na propriedades dos agricultores familiares. Em seguida, a Unioeste, *Campus* de Marechal Cândido Rondon, assumiu importante papel no desenvolvimento da Coofamel. Ocorre que na fase inicial, a Cooperativa não tinha inspeção para comercializar o mel, ou seja, ainda não era possível resolver o problema da comercialização, sendo que a Associação de Apicultores do Oeste do Paraná (Apioeste), com sede em Marechal Cândido Rondon, tinha uma estrutura abandonada e um considerável estoque de mel sem possibilidades comerciais. Nesse sentido, dois apoios foram fundamentais: a) juntamente com a Emater, a Coofamel participou do projeto Paraná 12 Meses<sup>19</sup> e obteve recurso para investir na organização; b) e, a Unioeste, por

---

<sup>19</sup> O Paraná 12 Meses é um projeto do Governo do Estado do Paraná, em parceria com o Banco Mundial, com o objetivo de contribuir para a melhoria das condições sociais dos pequenos agricultores, durante os 12 meses do ano (PARANÁ 12 MESES, 2019).

meio de um projeto enviado ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), conseguiu equipamentos, estrutura e bolsas para estagiários. Com isso, a Coofamel estruturou essa unidade de Marechal Cândido Rondon para o Serviço de Inspeção Federal (SIF), que é “responsável por assegurar a qualidade de produtos de origem animal comestíveis e não comestíveis destinados ao mercado interno e externo, bem como de produtos importados” (ENTREVISTADO G; SIF, 2017, s/p).

Um ano e três meses depois da fundação da Coofamel, e com os apoios mencionados, foi possível ter o SIF para a unidade de Marechal Cândido Rondon, sendo que em três meses foi vendido todo o mel estocado. Logo, percebeu-se que a questão não era falta de possibilidades comerciais, mas sim garantir a qualidade dos produtos, o que se tornou possível por meio do SIF. Porém, essa inspeção não qualificava o produtor lá no campo e a partir daí se iniciou uma série de ações com os produtores diretamente em suas propriedades com a atuação dos profissionais da Itaipu e Sebrae (ENTREVISTADO G).

Por meio dessas ações, todos os cooperados passaram por um processo de educação cumprindo quatro passos que envolviam o aprendizado às normas de Boas Práticas de Produção (BPF), que se referem à regras e procedimentos que devem ser adotadas pelos apicultores a fim de garantir a qualidade dos produtos. Essa metodologia foi fornecida e orientada pelo Sebrae. A partir disso, o número de cooperados aumentou gradativamente (ENTREVISTADO G; HISTÓRIA DA COOFAMEL, 2016).

Quando perguntado ao Entrevistado G sobre a consolidação da Coofamel, foram mencionadas diversas conquistas que contribuíram para o seu crescimento e fortalecimento até o momento. Uma delas foi a conquista do Selo Alimentos do Paraná, em 2018, para as unidades dos municípios de Santa Helena e Marechal Cândido Rondon, um programa idealizado e mantido pelo Sebrae em parceria com as Federações do Comércio (Fecomércio) e Indústria (Fiep), Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel) e Associação Paranaense de Supermercados (Apras). Esse selo, segundo Sebrae (2019b), demonstra o respeito ao consumidor por tratar com seriedade a qualidade e a segurança em seus processos, sendo que empresas que recebem o selo podem usufruir de consultorias, auditorias, serviços tecnológicos, *wokshops* e eventos de prospecção de mercado.

Outras conquistas foram a obtenção da Indicação Geográfica (IG) Mel do Oeste, em 2017, e a certificação SIF para a unidade da Coofamel de Santa Helena, em 2018. Essa IG é do tipo Indicação de Procedência (IP), cujas exigências abrangem, entre outros aspectos, que se comprove a tradição na produção local ou regional e que os produtos representem

qualidade. Essa indicação foi publicada pelo Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI), em 04/07/2017 (AGÊNCIA SEBRAE, 2019).

A IG é valorizada em âmbito nacional e internacional, principalmente porque os produtores apenas são certificados se seguirem o Regulamento de Uso, um *check list* com mais de 200 perguntas sobre procedimentos que devem ser realizados desde a produção até a extração do mel dentro das propriedades. Alguns cooperados realizam a extração na própria sede da Coofamel, em Santa Helena, por exemplo. Nesses casos, a unidade já está estruturada e segue os padrões, facilitando ainda mais esse processo (ENTREVISTADO G).

Conforme o Entrevistado G, a Coofamel é requerente e detentora da IG. Porém, qualquer agricultor familiar dentro da região certificada, que é a Região Oeste do Paraná, pode requerer a certificação, desde que ele atenda o Regulamento de Uso, não precisando ser cooperado da Coofamel. Não sendo cooperado, é possível que o desafio seja maior em função da falta de acesso à assistência técnica, de auxílio para adequações, entre outros.

O certificado de IG é para o mel de abelha *Apis Melífera Escutelata* (Apis africanizada) e *Tetragonisca* (Jataí), sendo que vários parceiros colaboraram para que essa certificação fosse possível, tais como: Itaipu Binacional, Fundação Parque Tecnológico Itaipu (FPTI), Município de Santa Helena, Cooperativa de Trabalho e Assistência Técnica do Paraná (Biolabore), Sebrae e Unioeste (COOFAMEL, 2018).

Outra ocorrência que tem fortalecido a Coofamel é a inserção de cooperados hortifrutigranjeiros em seu quadro associativo a partir de 2014, quando alteraram o Estatuto Social para Cooperativa Agropecuária. Esses produtores estão localizados principalmente no Município de Santa Helena e tem se reunido a fim de participar do Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE (COOFAMEL, 2019).

Em outubro de 2019, a Coofamel chega a aproximadamente 280 cooperados, presentes em 52 municípios dos 54 associados à Associação dos Municípios do Oeste do Paraná (Amop), sendo mais ou menos 220 apicultores e meliponicultores<sup>20</sup> e 50 hortifrutigranjeiros<sup>21</sup>. Além disso, possui duas Unidades de Beneficiamento de Mel com SIF (em Marechal Candido Rondon e em Santa Helena) e 23 Unidades de Extração de Mel com Serviço de Inspeção Municipal (SIM). Seus produtos envolvem as linhas convencional e orgânica: Mel 1 kg, Mel 500 Gr, Mel 250 Gr, Mel 250 Gr Orgânico, Mel de Jataí 250G, Extrato de Própolis 30 ml, 3 Spray de Própolis e Aromas, 2 Sachê Mel, Mel a granel, Cera de

---

<sup>20</sup> Apicultura é a criação de abelhas *Apis Mellifera*, conhecidas no Brasil como africanizadas, que possuem ferrão; meliponicultura é a criação de abelhas nativas do Brasil, que não possuem ferrão (SEBRAE, 2019c)

<sup>21</sup> Hortifrutigranjeiros são produtores de atividades exercidas simultaneamente em hortas, pomares e granjas (DICIONÁRIO AURÉLIO, 2019).

Abelha, Pólen 125 Gr e Mel em favo. Do ramo hortifrutigranjeiro, os produtos são: Hortaliças; Tubérculos; Frango e ovo Caipira; Filé de Tilápia; Leite, queijo e iogurte; Farinhas; Feijão; Melado e Açúcar Mascavo (COOFAMEL, 2019).

Projetos futuros envolvem a produção de Blister de mel; Hidromel (vinho de mel); Cerveja a base de Mel; Exportação de Mel; Produção e Beneficiamento de Própolis e Produção de rainhas. Já na parte hortifrutigranjeira, os próximos desafios são incluir os produtos hortifrutigranjeiros em Supermercados, Licitações e Restaurantes; conquista do Selo Arte; continuar Negociações em andamento, atender redes de restaurantes (COOFAMEL, 2019).

Atualmente, a Coofamel tem por objetivo, conforme o Artigo 2º do Estatuto, a congregação de apicultores a fim de promoverem:

a ampla defesa dos interesses econômicos, a integração, a solidariedade e o crescimento social e cultural dos seus associados, propiciar o aumento de produção, a melhoria da qualidade de vida e promover a sustentabilidade da atividade rural, através da disseminação de novos conhecimentos e técnicas da área apícola, melípona, agricultura orgânica, meio ambiente e demais áreas afins (ESTATUTO DA COOFAMEL, 2016, p.1)

Nesse sentido, a missão da Coofamel é “Comercializar Produtos Saudáveis de Maneira Sustentável”, tendo como visão “Ser referência nacional na comercialização dos produtos de excelência da agricultura familiar até 2022” (REGIMENTO DA COOFAMEL, 2009, p. 1-2). Em termos de valores, a Coofamel destaca que todos os associados e colaboradores deverão agir com:

**Respeito com as pessoas:** Humildade e consideração aos seus cooperados, clientes, fornecedores e colaboradores; **Cooperação:** Ajuda mútua entre as pessoas, visando o bem comum; **Ética:** Sempre ser correto nas ações; **Excelência:** Buscar continuamente a perfeição; **Inovação:** Fomentar a criatividade; **Diferenciação:** Oferecer produtos diferenciados (REGIMENTO DA COOFAMEL, 2009, p. 2)

Quando o Entrevistado G foi indagado sobre as vantagens/motivações para a atuação coletiva, esse ressaltou a possibilidade de parcerias não apenas entre os cooperados, mas com o âmbito externo, já que atualmente existe mais de 30 parceiros que surgiram com o tempo, em função de os produtores terem se organizado em formato de cooperativa. Outras motivações citadas foram: a questão tributária e menos impostos federais; a possibilidade de barganha de preço a partir da compra conjunta; a regulação de preço por meio da venda coletiva; o reconhecimento da região em função da Coofamel ser cooperativa, o que é valorizado na região; fazer parte da Ocepar.

Em relações aos desafios, a falta de fidelização dos cooperados foi citado como o principal. Isto é, a Cooperativa contribui e investe com assistência técnica, capacitações, treinamentos, palestras, sendo que muitos não participam e quando chega o momento da entrega dos produtos, às vezes por diferença de centavos, muitos não o entregam para a Coofamel, uma vez que, em estatuto, é exigido que apenas 50% da produção seja destinada à Cooperativa (ENTREVISTADO G).

Outro desafio citado pelo Entrevistado G é que as cooperativas vão crescendo e se afastando das bases/valores do cooperativismo. Assim, é difícil fazer o cooperado participar efetivamente e entender que ele também é dono do negócio. Isso se agrava a partir do momento que o Oeste paranaense possui várias grandes cooperativas que não atuam mais nos mesmos moldes que o cooperativismo prega. Nesse sentido, é muito desafiador para o presidente e diretores o envolvimento com os cooperados, pois é um grupo composto por um grande número de membros.

Finalizando a parte de caracterização da história e funcionamento atual da Coofamel, indagou-se ao Entrevistado G sobre a liderança formal da Cooperativa. Nesse sentido, a administração da Coofamel é feita por um Conselho Administrativo composto por nove diretores: Presidente, Vice-presidente, Secretário, Tesoureiro, um diretor vogal, um diretor administrativo e três diretores de unidades – por um período de três anos. Porém, é o Presidente que representa ativa e passivamente a Cooperativa (ESTATUTO DA COOFAMEL, 2016; ENTREVISTADO G).

A partir da compreensão dos aspectos históricos e atuais da Coofamel e da Proorto, os próximos dois objetivos específicos envolvem a análise da percepção dos líderes e também dos liderados sobre o papel da liderança na gestão de ações coletivas, resultados que podem ser acompanhados no próximo subcapítulo.

#### 4.3 O PAPEL DA LIDERANÇA NA COOFAMEL E NA PROORTO

Neste subcapítulo, busca-se cumprir os seguintes objetivos específicos desta pesquisa: (a) entender a percepção de líderes e (b) de liderados sobre o papel da liderança na gestão de ações coletivas. Para tanto, este é subdividido em dois outros subtópicos:

- a) no item 4.2.1 são apresentados alguns dados gerais, contemplados na parte introdutória do questionários (Apêndice C). Esses dados caracterizam os respondentes em termos de sexo, faixa etária, escolaridade, tempo que são membros da ação coletiva, motivos pelos quais se associaram, se conhecem os

líderes formais da Associação/Cooperativa, se os percebem atuando e, também, se conhecem outros membros que atuam como líderes informais;

- b) no item 4.2.2 são apresentados especificamente os resultados da percepção tanto dos líderes, quanto dos liderados da Coofamel e da Proorto sobre o que deve ser papel da liderança e também o que já vem sendo exercido em ambas as ações coletivas. Ocorre que para isso, esse item 4.2.2 é subdividido em três partes: na 4.2.2.1 é realizada uma análise conjunta da percepção de líderes e liderados sobre o papel da liderança na gestão de ações coletivas; na 4.2.2.2 é feita a análise apenas da percepção dos líderes sobre o papel da liderança na gestão de ações coletivas; na 4.2.2.3 é analisada apenas a percepção dos liderados sobre o papel da liderança na gestão de ações coletivas.

#### 4.3.1 Informações gerais sobre o perfil dos participantes da pesquisa

Em relação ao questionário (Apêndice C), cabe lembrar que, no caso da Proorto, foram aplicados um total de 13 questionários, sendo três para a Diretoria (Presidente, Secretário e Tesoureiro), um para a profissional de assistência técnica e nove para os outros associados. Já no caso da Coofamel, obteve-se um total de 58 questionários, sendo 16 para indivíduos que estão ou que já estiveram em papéis formais de liderança (incluindo o presidente atual) e 42 para outros membros. No total, foram aplicados 71 questionários em ambas as ações coletivas.

Na Proorto, inicialmente considerando apenas os 12 associados (excluindo-se a profissional de assistência técnica), responderam nove mulheres (75%) e três homens (25%), sendo 8% com idade de 20 a 30 anos, 17% de 31 a 40 anos, 17% de 41 a 50 anos, 17% de 51 a 60 anos e 41% com mais de 60 anos de idade. Dos 12 associados, 25% possuem o ensino fundamental, 8% o ensino médio, 42% o superior e 25% possui especialização. No caso da Coofamel, 8% não responderam esta questão, sendo que os outros 77% são homens e 15% mulheres. Em relação à idade, 8% também não respondeu. Do restante, 3% possui de 20 a 30 anos, 24% de 31 a 40 anos, 21% de 41 a 50 anos, 20% de 51 a 60 anos e 24% possuem mais do que 60 anos. No que tange a escolaridade, 38% possuem o ensino primário, 9% o fundamental, 32% o médio, 15% o superior, 3% possui especialização e outros 3% não responderam esta questão.

Ao observar a faixa etária e grau de escolaridade dos respondentes, tanto da Proorto, quanto da Coofamel, percebe-se que a maioria possui mais do que 40 anos de idade, sendo



que há também elevados índices de respondentes com mais de 50 anos. No caso da Proorto, a maioria possui ensino superior ou especialização, mas na Coofamel não. Esse contexto pode deixar reflexões sobre a sucessão familiar, ou seja, se no médio e longo prazo haverá continuidade dessas atividades (produção orgânica e de mel) e se isso está sendo observado pelos envolvidos.

Outro aspecto indagado aos membros foi o tempo de associação/cooperativa, cujos resultados podem ser acompanhados no Tabela 1.

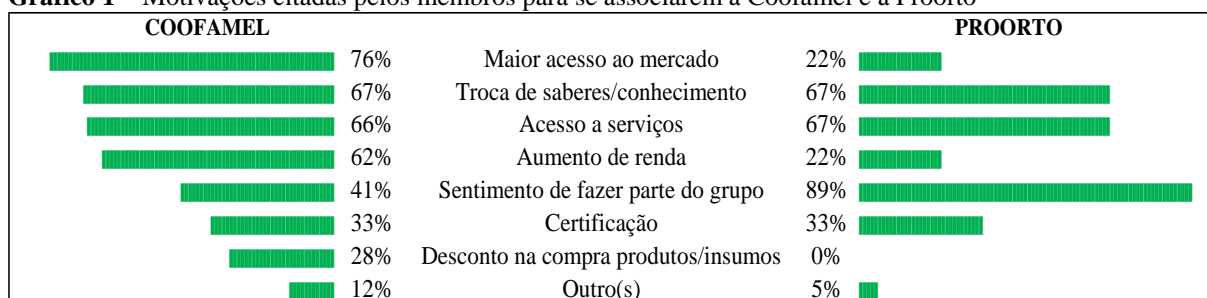
**Tabela 1** – Tempo de associação/cooperativa dos membros respondentes da Coofamel e Proorto

<b>Tempo</b>	<b>Coofamel</b>	<b>Proorto</b>
Menos de 1 ano	0%	0%
De 1 a 3 anos	34%	17%
De 4 a 6 anos	23%	17%
De 7 a 10 anos	8%	25%
De 10 a 15 anos	28%	33%
Sem resposta	7%	8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** resultado da pesquisa (2019).

Percebe-se, na Tabela 1, que a maior parte dos respondentes são membros das ações coletivas há mais de sete anos (35% na Coofamel e 58% na Proorto) e que nenhum respondente tem menos do que um ano de associação. Isso demonstra que eles têm condições de responder o referido questionário por já conhecerem a organização coletiva e as atuações de seus membros, pelo menos em parte, em função do tempo que estão participando.

Prosseguindo, foi perguntado também sobre os motivos que os levaram a se associar (Gráfico1). Similaridades e diferenças podem ser visualizadas na ordem de motivos que contribuíram para que os membros se associassem à Coofamel/Proorto. No caso da Associação, percebe-se que o sentimento de fazer parte do grupo foi o item que obteve o maior percentual de respostas, seguido da troca de saberes/conhecimento e acesso a serviços. Enquanto isso, na Cooperativa, o maior acesso ao mercado foi mencionado por 76% dos respondentes, mas também seguido da troca de saberes/conhecimento e acesso a serviços. Tais resultados podem ser reflexos da diferença de natureza e objetivos sob os quais uma cooperativa e uma associação são formadas, sendo a primeira mais de cunho comercial do que a última, conforme Sebrae (2019a).

**Gráfico 1** – Motivações citadas pelos membros para se associarem à Coofamel e à Proorto

Fonte: resultado da pesquisa (2019).

Ainda no Gráfico 1, em relação aos 12% da Coofamel que responderam que tiveram outros motivos para se tornarem cooperados, esses foram: escoar produção, participar do atendimento a merenda escolar, agregar preço aos produtos, participar de cursos e treinamentos, possibilidade de comercialização e para participar do cooperativismo. Já no caso da Proorto, os 5% mencionaram motivos como: a preocupação com o bem-estar/saúde, o interesse pela produção orgânica, para não ficar sozinha/ter um grupo com quem conviver, para pode fazer parte da feira do Centro, no Município de Toledo/PR.

A próxima questão buscava dados sobre a frequência de participação dos membros em reuniões/assembleias/atividades, sendo que 75% dos associados à Proorto responderam que *sempre* participam e 25% que participam *frequentemente*. Por sua vez, 3% dos respondentes da Coofamel afirmam que *nunca* participam, outros 11% apontaram que *raramente*, 30% *às vezes*, 27% mencionaram que *frequentemente* e 27% que participam *sempre*. Outros 2% não responderam esta questão.

No caso da Proorto, o alto percentual de participação pode estar relacionado com as exigências do Capa e da Rede Ecovida, expostas durante a contextualização histórica e funcionamento atual dessa Associação. Já no caso da Coofamel, percebe-se percentuais de *sempre* e *frequentemente* inferiores aos da Proorto, talvez porque a exigência em Estatuto seja de apenas uma Assembleia Geral por ano. Além disso, se considerar que 32 questionários (o que representa mais do que 55% do total de 58 questionários respondidos pelos membros da Cooperativa) foram respondidos durante a Assembleia Geral (dia 30 de março), pode-se pensar que esses questionários foram respondidos de fato por quem mais participa. Outras justificativas podem incluir: a) a origem dos objetivos sob os quais uma cooperativa é formada, uma vez que, se o intuito principal é ter canais de comercialização, a participação do cooperado nas atividades talvez seja minimizada; b) o tamanho do grupo, cuja participação tende a diminuir em grupos grandes (OLSON, 1999; BIALOSKORSKI NETO, 2007).

Na sequência, indagou-se ainda se os membros conheciam as lideranças formais de suas ações coletivas, sendo que 34%, 7% e 55% dos respondentes da Coofamel afirmaram que *conhecem*, que *não conhecem* e que *conhecem alguns*, respectivamente. Outros 3% não responderam. Na Proorto, 100% responderam que os conhecem. Por sua vez, sobre a existência de líderes de informais, 31% dos respondentes da Coofamel mencionaram que conhecem membros que podem estar atuando como líderes informais, 62% apontaram que não conhecem e 7% não responderam. No caso da Proorto, 92% responderam que sim e 8% que não. Esses resultados talvez se justifiquem pela quantidade de membros em cada uma das ações coletivas e pela localização geográfica dos mesmos, isto é, na Associação, os produtores são todos de Toledo/PR e se conhecem, podendo perceber mais a atuação de cada um. Ao contrário, a Cooperativa envolve cooperados de mais de 50 municípios, sendo que nem todos se conhecem, dificultando a visualização do que cada um realiza na Coofamel.

Finalizando esta primeira parte do questionário, a pergunta seguinte era aberta e solicitava que, se conheciam membros que estavam atuando como líderes informais, citassem nomes e comportamentos que os caracterizavam como líderes. Nesse sentido, com menor ou maior frequência, todos os nove membros que não estão na Diretoria da Proorto foram mencionados, destacando-se também a profissional de assistência técnica, considerada como uma líder informal e externa à Associação. Em relação aos comportamentos, os citados foram os seguintes (tal como foram mencionados): *mais tempo para participar de reuniões e eventos; esforço, traz novidade, se esforça em trazer mais sócios; influencia outros a entrar; apoia o grupo, não mede esforços pelo grupo, entende o grupo; se ela vai na reunião, traz coisas, traz por escrito; entende o grupo, apoia, vem visitar, brinca com todos; trazem informações das reuniões, tem mais tempo; mais cara de pau, mais entrona, faz as coisas acontecerem; é dedicado, prestativo, responsável, comprometimento; são ativas, compartilham as experiências; participam quando a Proorto é convidada a alguma coisa; elas representam o grupo; dá ideias, dicas, é batalhador, compartilha experiência; disposto a ajudar, participativa, conhece a atividade; quer ajudar, está disponível; porque direciona o povo, tem conhecimento, se manifesta; busca corrigir no grupo do Zap (referindo-se ao aplicativo de Whatsapp); busca dar norte para o povo; participa ativamente no grupo, discutindo os problemas; são prestativas, tomam iniciativa e são disponíveis para ajudar.*

No que tange à Coofamel, apenas um respondente citou dois nomes de cooperados que poderiam estar atuando como líderes informais. Outros, mesmo não identificando nomes, citaram características comportamentais de lideranças informais, tais como: *eles trabalham para a cooperativa dando conselhos; passam conhecimentos e orientações sobre a maneira*

*de trabalhar; pelo conhecimento; porque puxam as orelhas da diretoria para que evitem tomar atitudes erradas; são pessoas que tem visão empreendedora; tem pessoas que se esforçam muito para um dia chegar até a diretoria; são pessoas que lutam e defendem a cooperativa; participam de eventos, na produção e extração do mel.*

Caracterizados os respondentes e obtidas algumas informações sobre a participação dos mesmos nas atividades das ações coletivas, bem como o seu conhecimento sobre as lideranças, apresenta-se agora a análise da percepção propriamente dita dos líderes e liderados sobre o papel da liderança na gestão de ações coletivas.

#### 4.3.2 Percepção dos membros da Coofamel e da Proorto sobre o papel da liderança na gestão de ações coletivas

Para a coleta de dados sobre a percepção dos membros (líderes e liderados) da Coofamel e da Proorto a respeito do papel da liderança foi destinada uma parte específica do questionário (Apêndice C), composta por 45 questões fechadas. Essas perguntas foram divididas em blocos contemplando os 14 aspectos propostos por esta pesquisa como sendo o papel da liderança na gestão de ações coletivas, quais sejam: comunicação (COM), motivação (MOT), mediação (MED), confiança (CONF), inovação (INO), apoio (APO), influência (INF), empoderamento dos membros (EMP), monitoração e avaliação (MON), incentivos e sanções (INC), regulação/organização (REO), alinhamentos entre objetivos individuais e coletivos (ALI), identidade coletiva (IDC) e visão e direcionamento (VIS).

Lembra-se que cada um desses aspectos ainda possuía subaspectos que buscavam analisar e diferenciar: a) a percepção dos respondentes sobre o fato desse fator **já ser realizado** pela liderança da ação coletiva estudada; b) a percepção dos respondentes se o fator **deve ser papel da liderança** (independentemente se isso já é ou não exercido pelos líderes da Associação/Cooperativa). Por isso, dentro da comunicação (COM), por exemplo, tem-se a COM 1 e COM 1.1, a COM 2 e COM 2.1, a COM 3 e COM 3.1, a COM 4 e COM 4.1, e assim por diante, com todo os demais aspectos. Diante disso, as 45 questões tornavam-se 90, sendo que as opções de respostas eram: sim, parcial, não e não sei.

Neste subtópico, são apresentados, primeiramente, os resultados da análise congregada da percepção dos líderes e liderados e, posteriormente, os resultados de cada uma dessas classes de respondentes (líderes e liderados) separadamente.

#### 4.3.2.1 Análise conjunta da percepção de líderes e liderados Coofamel e da Proorto sobre o papel da liderança

Nessa análise, o que se fez foi somar todas as respostas dos respondentes da Proorto e da Coofamel, independentemente se eram líderes ou liderados. A somatória ocorreu especificamente para as respostas “sim”, tanto para as 45 questões que buscavam saber se os 14 aspectos realmente devem ser atribuições dos líderes de ações coletivas, como também para as 45 perguntas que buscaram saber se esses aspectos já eram realizados nas ações coletivas. Dessa forma, originaram-se dois gráficos: o Gráfico 2, com a percepção sobre o papel da liderança; e, o Gráfico 3, com a percepção do que já é exercido pelas lideranças nas ações coletivas. Lembra-se que, para esta análise, as opções de respostas “parcial”, “não” e “não sei” não foram observadas.

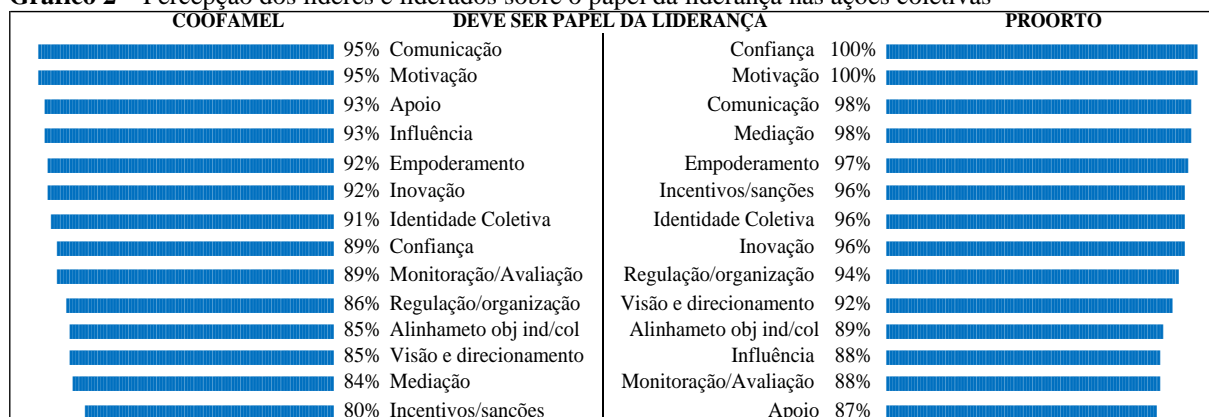
Mas de que maneira as 90 questões resultaram em dois gráficos com 14 aspectos sobre o papel da liderança? A partir do somatório das respostas “sim” de cada um dos subaspectos foi calculado sua equivalência sobre o total de respostas obtidas para aquele aspecto. Por exemplo: no aspecto COM (comunicação), caso 58 participantes respondessem “sim” para cada um dos quatro subaspectos (COM 1, COM 2, COM 3 e COM 4), isso totalizaria 232 respostas “sim” (resultado de 58 respostas multiplicadas por quatro subaspectos) para o aspecto COM, significando que 100% dos respondentes percebem que a comunicação de fato já é exercida na ação coletiva. Da mesma forma para os subaspectos COM 1.1, COM 2.1, COM 3.1 e COM 4.1, sinalizando qual o percentual de respondentes que percebem o aspecto como de fato um papel da liderança (independente se isso já é exercido ou não). O que se fez então foi representar a equivalência desses resultados “sim” em cada um dos subaspectos sobre o total de respostas obtidas para cada um dos 14 aspectos.

Ressalta-se que o intuito de apresentar esses resultados de maneira congregada para líderes e liderados e, também, de ambas as ações coletivas (Coofamel e Proorto), **não possui o intuito de comparar as lideranças (indivíduos ou grupo) e/ou os liderados da Proorto com os da Coofamel**, mas sim o de compreender possíveis **similaridades e/ou diferenças entre ações coletivas de tamanhos diferentes**. Assim, destaca-se que a opção por realizar essa congregação e, por vezes, tecer comparações entre os grupos de tamanhos diferentes, se fez com o objetivo de realizar uma **análise mais exploratória** do que comprobatória sobre esses dados coletados.

Feitas essas exposições, no Gráfico 2 tem-se os resultados sobre a percepção dos respondentes quanto ao que deve ser papel da liderança, independentemente se isso já é

exercido ou não na Cooperativa e na Associação. Primeiramente, explica-se que, apesar das revisões no momento da entrega dos questionários pelos respondentes, cinco questionários da Coofamel ficaram sem resposta nas questões: 8.1, 31.1, 34.1, 35.1 e 36.1. Contudo, decidiu-se não invalidar esses questionários, em função de ser apenas uma única questão dentre as 90 do questionário. Assim, fez-se os percentuais relativos ao total de respondentes.

**Gráfico 2** – Percepção dos líderes e liderados sobre o papel da liderança nas ações coletivas



Fonte: resultado da pesquisa (2019).

Observando o Gráfico 2, destaca-se que todos os fatores receberam percentuais iguais ou acima de 80%, tanto para os respondentes do grupo maior (Coofamel), como para os do grupo menor (Proorto), indicando elevados índices de concordância de que esses aspectos formam o papel da liderança em ações coletivas. Assim, é possível compreender que teórica (uma vez que é a proposta desta tese) e empiricamente (pelo menos para os respondentes desses dois casos estudados), o papel da liderança em ações coletivas envolve: comunicação, motivação, mediação, confiança, inovação, apoio, influência, empoderamento dos membros, monitoração e avaliação, incentivos e sanções, regulação/organização, alinhamentos entre objetivos individuais e coletivos, identidade coletiva e visão e direcionamento.

Os resultados do Gráfico 2 respondem ao pressuposto número um desta pesquisa, qual seja, que os 14 aspectos propostos são percebidos pelos indivíduos pertencentes às ações coletivas estudadas (tanto da associação, quanto da cooperativa) como papel da liderança. Nesse sentido, primeiramente, pode-se dizer que isso vem ao encontro do que autores como Moe (1980), Olson (1999), Zylbersztajn e Farina (1999), Ostrom (2000), Nassar (2001), Ménard (2004) e Schmidt et al. (2014) abordam quanto a necessidade e importância da liderança para a condução e, portanto, manutenção e desenvolvimento das ações coletivas. Depois disso, entende-se que a literatura já existente, tanto na área de liderança em ações coletivas, quanto na de liderança em estruturas hierárquicas, por meio de sua compilação (no

Quadro 16) e análise, bem como de um modelo teórico-metodológico (Figura 5), pode servir como fundamentação para estudos teóricos e empíricos no campo da liderança em organizações coletivas. Dessa forma, o atendimento ao pressuposto um desta pesquisa, mesmo sendo a partir de um estudo multicase (logo, não pode ser generalizado), pode indicar caminhos possíveis para um embasamento mais amplo e profundo no que tange a temática foco desta pesquisa.

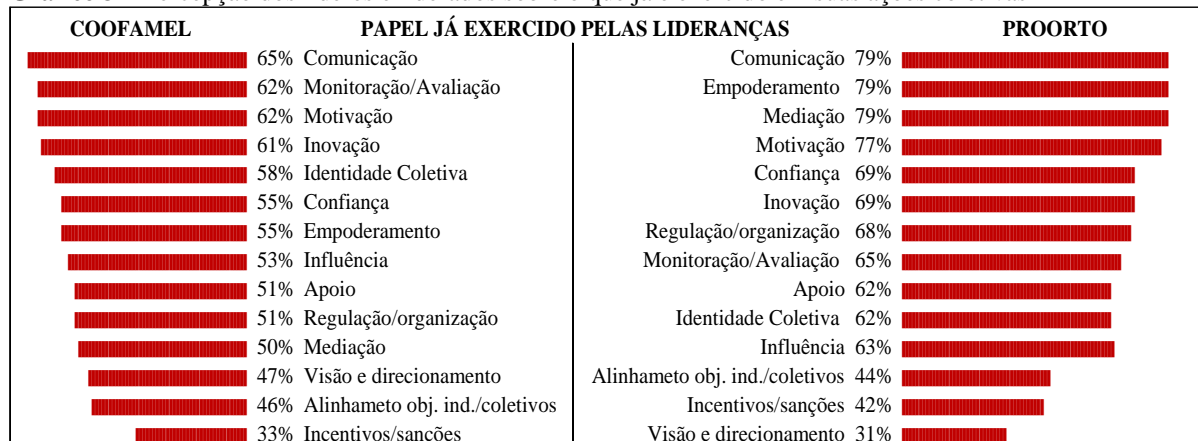
Voltando mais uma vez o olhar ao Gráfico 2, notam-se similaridades e diferenças em relação à ordem que os 14 aspectos recebem na Coofamel e na Proorto. Percebe-se que a comunicação e a motivação figuram entre os primeiros itens, sendo citados por 95% e 95% dos respondentes da Coofamel, e por 98% e 100% dos da Proorto, respectivamente. Ademais, o empoderamento aparece na quinta colocação, em ambos os casos, estando também entre os maiores percentuais. Já no que tange às diferenças, observa-se, por exemplo, o apoio, que aparece em terceiro (com 93%) para a Coofamel, mas em último (com 87%) para a Proorto. Além desse, também podem ser citados a mediação (penúltimo lugar na Coofamel e quarto na Proorto), a confiança (oitavo lugar na Coofamel e primeiro na Proorto) e os incentivos e sanções (último lugar na Coofamel e sexto na Proorto).

Mesmo não sendo possível generalizar para outros casos, o cenário de primazia da comunicação e da motivação, obtido no Gráfico 2, talvez possa ser justificado em função de sua importância para a manutenção dos membros e, logo, da ação coletiva ao longo do tempo. Os sistemas de informações desenvolvidos e fomentados na organização estão entre os principais responsáveis por minimizar as assimetrias e permitir a continuidade do relacionamento (MÉNARD, 2004; VERSCHOORE, 2006). Ou seja, as assimetrias informacionais são determinantes para a saída de membros de uma ação coletiva (KLEIN; PEREIRA, 2014), de maneira que a eficiência da comunicação está diretamente ligada com a motivação de permanecer cooperando e atuando de forma coletiva. Ademais, é a motivação que faz com que a ação coletiva dê sentido para as atividades as quais os membros se envolvem, sendo que às vezes a liderança até mesmo é tratada como sinônimo de motivação (BERGAMINI, 1994).

Prosseguindo, no Gráfico 3 são apresentadas as respostas “sim” para as atribuições que já estão sendo exercidas pelas lideranças da Coofamel e da Proorto. A primeira observação é que, em maior ou menor percentual, líderes e liderados da Coofamel e da Proorto percebem que todos os aspectos do papel da liderança já são exercidos nas ações coletivas estudadas. Isso é um resultado positivo se for considerado que a liderança é um aspecto primordial para a manutenção e desenvolvimento de ações coletivas no longo prazo,

conforme abordado por autores como Moe (1980), Olson (1999), Tomio e Schmidt (2014), Tonin (2014) e Turchetti (2015).

**Gráfico 3** – Percepção dos líderes e liderados sobre o que já é exercido em suas ações coletivas



Fonte: resultado da pesquisa (2019).

Destaca-se os percentuais iguais ou acima de 50% para 11 dos 14 aspectos, tanto no caso da Coofamel, quanto no caso da Proorto. Além disso, a comunicação e a motivação, mencionadas no Gráfico 2 como principais fatores que devem ser realizados pelas lideranças, também figuram entre os maiores percentuais de funções já exercidas na percepção dos respondentes das duas ações coletivas. Todavia, apesar desses apontamentos, nota-se que, de maneira geral, esses percentuais são inferiores se comparados ao Gráfico 2, de forma que **há diferenças entre o que já vem sendo realizado e o que deveria ser exercido pela liderança** (formal/informal), na opinião dos respondentes. Apenas para exemplificar, 95% dos respondentes do grupo maior (Coofamel) opinaram que a comunicação deve ser papel da liderança (Gráfico 2), mas apenas 65% deles percebem que a comunicação é realizada pela liderança da Cooperativa (Gráfico 3). Da mesma forma, 100% dos respondentes do grupo menor (Proorto) afirmaram que a motivação e a confiança são papéis da liderança, mas apenas 77% e 69%, respectivamente, percebem isso na prática.

Outro aspecto que chama a atenção, ainda no Gráfico 3, são percentuais de modo geral um pouco mais elevados no caso da Proorto (grupo menor) quando comparados aos da Coofamel (grupo maior). Para citar, o maior percentual obtido no grupo maior foi de 65% (Comunicação), sendo que no grupo menor foi de 79% (para a comunicação, o empoderamento e a mediação).

Observando essas duas últimas situações expostas (percentuais de modo geral inferiores do Gráfico 3 em relação ao Gráfico 2; e, percentuais inferiores no grupo maior (Coofamel) em relação ao grupo menor (Proorto)), isso permite afirmar que as lideranças



investigadas não estão sendo de fato efetivas ou eficientes? Ou, ainda, isso poderia levar a compreensão de que a liderança da Proorto é mais efetiva do que a da Coofamel? Os resultados podem até conduzir a esse entendimento, porém lembra-se que as perguntas do questionário desta pesquisa são direcionadas à percepção dos respondentes sobre o fato de as lideranças formais/informais já exercerem essas funções, de maneira que os dados coletados não permitem julgar/mensurar diretamente a efetividade (ou não) das lideranças. Contudo, os resultados podem refletir a existência de falhas e/ou oportunidades, objetivando com isso que os liderados (associados/cooperados) percebam cada vez mais a presença e atuação das lideranças, o que pode também refletir em melhorias no próprio desempenho dessas lideranças. Ou seja, os resultados e as discussões aqui trazidas podem fornecer *insights* para atuais e futuros líderes das estruturas organizacionais em foco. Nesse sentido, são apresentadas agora algumas discussões relacionando grupos grandes e pequenos, a percepção de membros e o efetivo papel da liderança.

A primeira reflexão é sobre a relação entre o tamanho do grupo e a participação dos membros. Olson (1999) ao comparar grupos grandes e pequenos menciona que, por terem racionalidade individual e níveis de interesse geralmente desiguais, os membros de uma ação coletiva composta por poucos participantes tendem a se envolver mais, trabalhar mais em prol do objetivo comum. Inclusive, alguns podem arcar com o ônus bem mais do que outros para usufruir do benefício que sozinho não conseguiriam obter. Não obstante, a percepções de benefícios e a constatação de caronas em grupos maiores são mais difíceis de ocorrer, culminando numa menor participação do membro na ação coletiva.

Nessa linha de raciocínio, Bialoskorski Neto (2007, p. 135), ao fazer um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias, conclui que “quanto maior é a cooperativa em número de sócios, menor é a proporção de participação” em assembleias gerais e demais atividades. Isso se agrava ainda mais se a ação coletiva estiver com bom desempenho econômico - do ponto de vista de sobras e benefícios, por exemplo.

Em outro estudo, Schmitz, Wenningkamp e Fischer (2015), ao analisarem a influência do tamanho do grupo na participação do cooperado em assembleias de uma cooperativa de crédito, apontam para a mesma situação. Ou seja, por mais que esta cooperativa tem buscado formar subgrupos para que haja aumento da participação dos cooperados, esses ainda são grandes e impactam negativamente na sua participação. Nesse sentido, quando se considera a frequência com que associados participam das atividades da Coofamel/Proorto (na Tabela 1), percebe-se de fato uma menor participação dos cooperados da Cooperativa, justamente o grupo maior. Isso também pode ser constatado durante a

participação desta pesquisadora na Assembleia Geral do dia 30 de março de 2019, quando um número bem inferior aos 224 cooperados (da lista de outubro de 2018) estavam presentes. Quando indagado sobre essa questão, o Presidente da Coofamel mencionou que 66 cooperados assinaram a ata dessa Assembleia, porém neste montante estavam cooperados que tiveram sua associação aprovada naquele dia, além de alguns que participaram apenas no início da reunião. Em complemento, o Presidente confirma que é frequente a baixa participação dos cooperados nas Assembleias, palestras e atividades da Coofamel.

Com base no exposto sobre a relação entre o tamanho do grupo e a participação, mesmo não podendo afirmar que é uma regra geral, pode-se entender que os membros de grupos maiores, por participarem menos das ações desenvolvidas, também podem ter dificuldades em perceber o exercício de funções que as lideranças exercem. Da mesma forma, as lideranças de ações coletivas com um número maior de participantes também podem ter desafios para envolver os membros, de maneira que isso impacte negativamente no seu desempenho enquanto líder e no desempenho do grupo. Tal situação, inclusive, foi mencionada pelo Presidente da Coofamel durante a entrevista (Apêndice A), quando este abordou os principais desafios da atuação coletiva na Cooperativa. Isso pode justificar, pelo menos em parte, os percentuais inferiores do grupo maior em detrimento do grupo menor no que tange a percepção dos membros sobre o que já é exercido pelas suas lideranças.

A próxima reflexão é sobre a localização geográfica dos participantes de uma ação coletiva. Estudos como o de Porter (1999) e Burger, Kameo e Sandee (2001) apontam para vários benefícios a partir da formação de ações coletivas cujos membros estão localizados próximos geograficamente, tais como: aumento da produtividade, redução dos custos de transação e partilha da força de trabalho.

Nessa mesma direção, Rossi et al. (2014) mencionam a presença de desafios em uma ação coletiva do turismo rural sustentável decorrentes do distanciamento geográfico de seus membros. Por exemplo, o fato de não se conhecerem prejudica a união do grupo e, portanto, sua competitividade. Logo, ao se considerar que a Proorto possui seus associados todos no Município de Toledo/PR, enquanto que a Coofamel tem cooperados em mais de 50 municípios, isso também pode contribuir para a menor participação dos membros no planejamento, organização e nas demais ações da Cooperativa. Consequentemente, pode ser mais desafiador que esses participantes percebam a atuação das lideranças.

A terceira reflexão aborda a existência de regras sobre a necessidade de participação dos membros nas atividades das ações coletivas, como reuniões e assembleias. Com base em autores como Alexander et al.(2001), Winkler (2006) e Lobo, Vélez e Puerto (2016), tem-se

que a regulação (formal e/ou informal) sobre o comportamento, atividades e a participação dos membros é essencial para a maior colaboração e envolvimento dos participantes em uma ação coletiva. Com base nisso, cabe lembrar que a atuação do Capa e da Rede Ecovida (e consequentemente a certificação participativa) no caso da Proorto (grupo menor), de certa maneira, incentiva (ou obriga) os associados à participarem das reuniões e, assim, terem frequência nessas atividades da Associação. Isso é fator decisivo para a continuidade da certificação. Já no caso da Coofamel, o que se encontrou de regulação nesse sentido é a obrigatoriedade de realização de uma Assembleia Geral, por ano, e os regulamentos que direcionam os aspectos produtivos dos membros, como as normas para obtenção da certificação da IG, do Selo Alimentos do Paraná e das BPFs. Porém, não se constatou algo que fomente ou que seja coercitivo para que os cooperados de fato marquem presença e se envolvam nas atividades desenvolvidas pela Cooperativa.

Uma quarta colocação a ser feita é sobre a diferença de natureza que ambas as ações coletivas estudadas possuem: uma é associação e a outra é cooperativa. Por um lado, as associações são formadas mais com o intuito de assistencialismo (seja no âmbito social, educacional, cultural ou outro), defesa de interesses de classe e representação política. Por outro, as cooperativas possuem o objetivo de viabilizar negócios produtivos, a fim de contribuir economicamente para os seus cooperados (SEBRAE, 2019a). Diante dessa diferença, e se acrescentados ainda os motivos que levaram os membros da Coofamel e da Proorto de associarem (Gráfico 1), pode-se pressupor que membros de associações sejam mais participativos do que membros das cooperativas, por não visarem tanto as sobras ou resultados econômicos. Inclusive, considerando-se o trabalho de Bialoskorski Neto (2007), há resultados que comprovam uma relação direta entre a menor participação de cooperados nas atividades da cooperativa e o desempenho econômico da mesma. Sendo assim, a natureza das duas ações coletivas pode ser mais uma explicação do por que existem percentuais menores na Coofamel (grupo maior) do que na Proorto (grupo menor), no que tange à percepção dos membros sobre a atuação da liderança.

Considerando essas reflexões, poderia ser compreendido então que grupos menores percebem mais o exercício das funções da liderança do que grupos grandes? Os apontamentos teóricos expostos permitem entender que as ações coletivas com um número maior de participantes podem ter mais desafios para que a liderança seja percebida pelos seus membros do que em grupos menores. Porém, é preciso lembrar que outros aspectos também podem interferir nesse processo, como o desempenho e a efetividade dos líderes formais e informais, por exemplo, fatores esses que não são analisados nesta pesquisa.

Enquanto resultados empíricos, considerando as respostas obtidas para os dois casos estudados, pode-se observar que de modo geral há índices superiores para o caso do grupo menor (Proorto), sinalizando também que os membros do grupo menor percebem mais o exercício da liderança do que os do grupo maior. Tal constatação remete ao pressuposto dois deste estudo, qual seja: o exercício do papel da liderança nas ações coletivas é mais percebido pelos membros do grupo menor (Proorto) do que pelos membros do grupo maior (Coofamel).

#### 4.3.2.2 Análise da percepção de líderes da Coofamel e da Proorto sobre o papel da liderança

Neste subtópico, primeiramente são apresentados alguns resultados das entrevistas (Apêndice B) feitas com líderes da Coofamel e Proorto, buscando compreender sua atuação e também seu entendimento sobre liderança. Isso envolve dados de cinco entrevistas: três dos membros da Diretoria da Proorto; uma com a profissional de assistência técnica da Proorto; e, uma com o Presidente da Coofamel. Depois, são expostos os dados do questionário (Apêndice C) aplicado a esses cinco líderes, somados ainda aos do Conselho Diretivo da Coofamel, totalizando então quatro respondentes da Proorto e 16 da Coofamel.

Quando indagados sobre quanto tempo são membros das ações coletivas, os três associados da Diretoria da Proorto mencionaram que desde 2010, 2012 e 2015. A profissional de assistência técnica acompanha esse grupo desde 2015. Já o Presidente da Coofamel respondeu que desde a sua fundação, em 2006.

Em relação aos motivos que os levaram a se associar, foram mencionados diversos pelos membros da Proorto e da Coofamel. Sem a intenção de identificar quais os motivos para cada um dos respondentes, os citados foram: a) custo alto de manter uma certificação particular, sendo a participativa uma opção; b) preocupação com a qualidade da alimentação e por isso produzir alimentos orgânicos; c) gosto e preferência por produtos naturais; d) para ter uma ocupação, poder compartilhar experiência, fazer amigos; e) ter acesso a assistência técnica, qualidade de vida e ser feliz; f) para ter maiores possibilidades de comercialização (ENTREVISTADOS A, B, C e G).

Ao serem indagados por que atuam em cargos de liderança nas ações coletivas, os membros da Diretoria da Proorto enfatizaram que isso não é algo que objetivavam, mas assumiram porque alguém precisa assumir (ENTREVISTADO A, ENTREVISTADO B, ENTREVISTADO C). Um deles brincou que “*foi por livre e espontânea pressão*” (ENTREVISTADO B), explicando que todos os membros são atarefados, que as atividades da Diretoria demandam tempo e dedicação, sendo importante rodízios entre os membros que

assumem a liderança. Já o Entrevistado G mencionou que assumiu para contribuir, uma vez que diante de uma situação específica pela qual a ação coletiva passava naquele momento, não havia outro membro interessado. Foi ressaltado pelos entrevistados que esses cargos de liderança são voluntários, sendo possível algum auxílio com estadia para o caso de líderes da Coofamel, quando essa possui recursos e é aprovado em Assembleia.

Na sequência, esses líderes foram indagados se são ou se já foram associados a outras ações coletivas e também se já assumiram cargos de liderança para além da Proorto e da Coofamel. Foi possível perceber o envolvimento de quase todos em outras organizações coletivas, inclusive dois deles já atuaram em Conselhos e Diretorias. Nesse sentido, buscou-se ouvir um pouco da trajetória de vida desses entrevistados. De modo geral, percebeu-se o envolvimento da maioria com ações coletivas formais e informais ao longo da vida e carreira, a exemplo de atuação em Conselho Escolar, catequese e envolvimento com outras cooperativas e associações. Destaca-se aqui dois comentários. O Entrevistado C mencionou a sua luta constante por melhoria da qualidade de vida das pessoas e questões sociais, inclusive muitas vezes esquecendo de seus próprios objetivos. Esse entrevistado cita *“eu sou aquela pessoa que me esqueço e faço e faço”*. Outro líder relatou sua participação e atuação em várias outras ações coletivas nos ramos de crédito, de trabalho, de produção e de comercialização, ressaltando: *“o cooperativismo corre na minha veia, eu brigo por cooperativa, né”* (ENTREVISTADO G).

Prosseguindo, quando perguntados sobre o que entendem por liderança, obteve-se comentários, como: *“Eu acho que é as pessoas que estão, vamos dizer assim, a frente e que dão aquela orientada né, e que precisa, se não as vezes algum quer puxar pra um lado o outro quer puxar pro outro, então precisa ter.... aquele que diz né... não, não puxa nem pra um lado e nem pro outro, tenta achar o caminho certo [...] precisa aqueles que estão a frente né, colocar uma ordem. Não no sentido de mandar...”* (ENTREVISTADO B). Esse entrevistado ainda acrescenta que liderança significa estar ciente das questões burocráticas, entendendo como funciona uma ação coletiva nos seus aspectos formais (destacando a constituição formal por meio de um CNPJ e toda responsabilidade que isso representa), suas questões contábeis, financeiras, entre outros.

Já o Entrevistado A ressalta que o líder é alguém que age com imparcialidade, que continua centrado nos objetivos do grupo e que consiga resolver os conflitos internos. Enquanto isso, o Entrevistado G cita que a liderança é *“um papel fundamental pra fazer o elo de ligação da estrutura cooperativa com o quadro social”*, o que quer dizer reunir o grupo, levar informações e conseguir parcerias, uma vez que sem liderança não existe ação coletiva.

Para o entrevistado C, liderança “*é ter um olhar mais amplo e poder aaaa ter a visão do caminho a seguir mais clara, e poder ajudar a conduzir o grupo, aos objetivos, né, focar mais né*”. Ademais, “*É poder chegar à pessoa e poder dizer aaaa ‘aqui você está errado’, e explicar, orientar, mostrar ‘o caminho melhor é esse’, vamos pensar juntos, tentar unir para chegar ao objetivo*” e “*Ter essa tranquilidade, sem agredir....*”.

De maneira a complementar esses conceitos, foi perguntado quais competências que eles acreditam que líderes de ações coletivas devem possuir. Para isso, foram mencionadas as mais variadas características, como: *perceber as necessidades do grupo e correr atrás; tentar buscar, ouvir, questionar; ver quais os interesses do grupo e lutar por isso; saber lidar com conflitos; ter conhecimento técnico e de formação para administrar; conhecer o que são organizações coletivas; precisa pensar em novidade, abrindo-se para o novo; deve ser leal e verdadeiro; deve ter um pouco de visão de mundo*. Ao ouvir essas competências, percebe-se que podem ser características as vezes voltadas ao âmbito mais pessoal (características comportamentais) e outras vezes mais direcionadas à formação/qualificação (habilidades profissionais) e conhecimentos gerais.

Nesse sentido, ao citar a importância de os líderes terem conhecimento de administração, é explicado que “*da porta pra dentro, precisa gerir a cooperativa como se fosse uma empresa*”, necessitando então conhecer o cooperativismo, suas bases e ter conhecimento para gerir (ENTREVISTADO G). Ademais, ao abordar competências advindas com a formação/qualificação, o Entrevistado C comenta: “*Tipo, (risos) fui professora, então tenho.... anotar, poder anotar, transcrever as ideias do povo, acho que ajuda né...também a oralidade, conseguir se expressar*”. Isso “*Não é habilidade nata... mas a gente desenvolve*”.

O Entrevistado A comenta que o líder precisa saber discernir o que se passa com o grupo, diferenciando o que são objetivos apenas individuais dos que também favorecem a ação coletiva. Ademais, quando há conflitos entre os membros, é o líder quem tem que administrar isso para não prejudicar a organização.

Além das competências, investigou-se sobre desafios e oportunidades que envolvem a atuação como líder em ações coletivas. Sobre os desafios, foram mencionados aspectos como: o baixo número de pessoas para ajudar nas questões atreladas à ação coletiva, significando o pequeno número de líderes formais (ou até mesmo informais); a pouca frequência com que líderes podem se reunir para abordar assuntos da ação coletiva, em função da falta de tempo e da quantidade de tarefas e responsabilidades que exercer cargos de liderança exige; a dificuldade de lidar com os conflitos interpessoais; os desafios de intermediar e fazer fluir o processo de informação; o desafio de fazer os membros

participarem e colaborarem na ação coletiva; e, a fidelização do membro, no que tange à participação efetiva do mesmo nas decisões e responsabilidades da ação coletiva, bem como na entrega de sua produção.

Outras dificuldades apontadas foram especificamente relacionadas com o processo de interação e comunicação entre os membros, bem como de fiscalização da produção nas propriedades. Por exemplo, em casos em que se necessita abordar a ocorrência de falhas de condutas, procedimentos e normas por parte de algum produtor, isso pode ser constrangedor para alguns, sendo o papel do líder fundamental nesta mediação (ENTREVISTADO F).

Em relação às oportunidades, foram citados: poder participar de cursos, palestras e eventos específicos para cargos formais de liderança (Diretoria, por exemplo); poder estar constantemente em contato com parceiros financeiros, estratégicos, tendo possibilidades de se capacitar muito mais do que os outros membros; aprendizado diário, a partir do momento que os líderes precisam lidar com várias pessoas, como os associados, fornecedores, colaboradores, o que contribui para o crescimento intelectual, sendo também um aprendizado para a vida; a experiência no que tange a atuar com pessoas.

Outro aspecto que se buscou ouvir dos entrevistados foi sobre a existência de fomento/incentivo da Associação e da Cooperativa (e de seus líderes formais) para o surgimento de lideranças informais.

No caso dos respondentes da Proorto, a resposta foi de que sim, que eles buscam incentivar que os outros membros também atuem como líderes, por exemplo, quando pedem que iniciem algumas ações e discussões, que leiam mensagens e façam considerações durante as reuniões, que todos podem e devem se prontificar para ajudar em qualquer questão relacionada à Associação, que levem novas ideias e que se sintam envolvidos na ação coletiva. Nesse sentido, o Entrevistado F aponta um fator que pode ser essencial como incentivo ao surgimento de líderes, sendo a própria atuação do Capa e da Rede Ecovida, por meio de seus princípios/valores voltados à coletividade. Por exemplo, ao atender apenas agricultores familiares ligados formalmente à um grupo e ao propiciarem a certificação participativa, de certa forma isso exige que os membros se comuniquem, se relacionem, se fiscalizem e permaneçam unidos, sendo a única forma de continuarem certificados.

No caso da Coofamel, foi destacado que em ambientes de formação (durante cursos, palestras, por exemplo) discute-se que a Cooperativa precisa de novos líderes, o que, na visão do Presidente, tem contribuído para o maior envolvimento de alguns membros nas questões da Coofamel, podendo esses inclusive serem os novos líderes formais da ação coletiva.

Todavia, esse entrevistado ressalta que devem existir mais ações práticas e que busquem não apenas falar, mas sim de fato auxiliar para a formação de novos líderes.

Para encerrar a entrevista com líderes da Coofamel e Proorto, indagou-se como é atuar na liderança de uma organização que não tem apenas um dono ou sócios, mas que possui vários associados. O termo desafiador e suas derivações foram citados frequentemente. Isso porque, segundo os respondentes, muitas vezes os membros não tem consciência de que ser associado/cooperado significa também ser responsável pela manutenção e desenvolvimento da organização (ENTREVISTADO A, ENTREVISTADO B, ENTREVISTADO G). Além disso, outro desafio mencionado foi que toda decisão deve ser tomada em conjunto, o que pode atrasar ou dificultar algum investimento, possibilidade de comercialização ou até mesmo perder uma negociação, em função da morosidade para reunir o grupo. Nesse caso, porém, é ressaltada a vantagem de se atuar na liderança de ações coletivas, por poder contar com mais ideias e reflexões antes de se tomar uma decisão (ENTREVISTADO G).

A partir do exposto, entende-se que diversas falas vão ao encontro dos aspectos propostos nesta tese como papel da liderança, bem como o exposto ao longo da pesquisa sobre os desafios da atuação coletiva, principalmente para os líderes. Assim, tais considerações podem contribuir para com as próximas análises.

Aborda-se agora a percepção de líderes (quatro da Proorto e 16 da Coofamel) sobre o que deve ser papel da liderança (Gráfico 4) e o que dentre os 14 aspectos apresentados já tem sido exercido em ambas as ações coletivas (Gráfico 5).

No Gráfico 4, elevados índices são notados para ambas as ações coletivas, significando que os respondentes, em sua maioria (uma vez que não há percentuais abaixo de 84%) concordam que o papel da liderança envolve esses 14 aspectos.

**Gráfico 4** – Percepção de líderes da Coofamel/Proorto sobre o papel da liderança nas ações coletivas



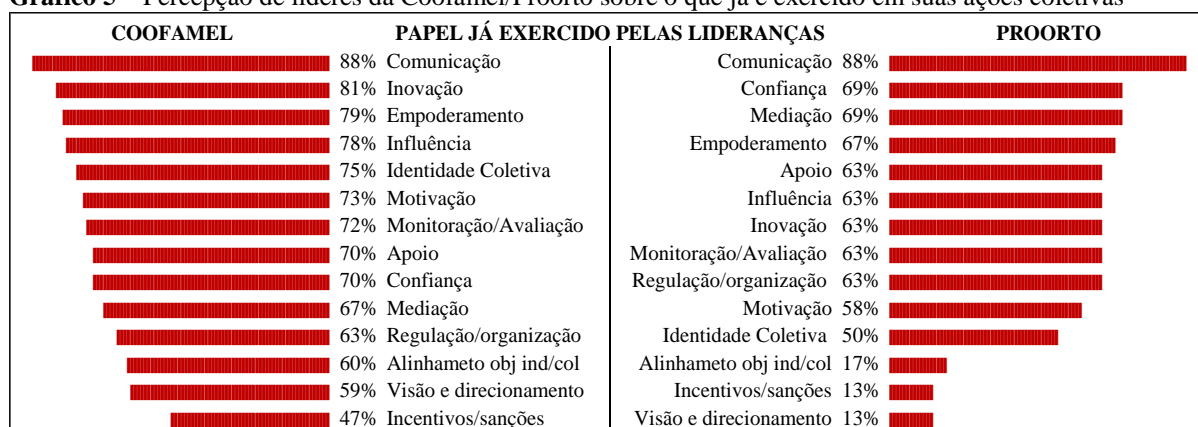
**Fonte:** resultado da pesquisa (2019).



Essa concordância se torna também perceptível quando, no decorrer da entrevista com alguns desses líderes, a presença de funções voltadas à comunicação, à mediação de conflitos, à inovação, à influência, ao empoderamento, à regulação e à todos os outros fatores que compõem o papel da liderança é mencionada, seja sob a forma de competências essenciais à liderança ou também nos desafios e oportunidades da atuação como líder.

Dando sequência, no Gráfico 5 são apresentados os resultados da percepção de líderes da Coofamel e da Proorto sobre o que já é exercido nas ações coletivas. No primeiro olhar, chama-se a atenção para a quantidade de fatores que receberam percentuais iguais ou acima de 60%, indicando que o papel da liderança é realizado (na opinião desses respondentes). Isso ocorre para 12 itens no caso da Coofamel e para nove no caso da Proorto. Posteriormente, o que se percebe são índices mais baixos comparados ao Gráfico 4, ou seja, revelam-se lacunas entre o que deve ser papel da liderança e o que está sendo realizado, na percepção dos próprios líderes formais/informais de ambas as ações coletivas.

**Gráfico 5** – Percepção de líderes da Coofamel/Proorto sobre o que já é exercido em suas ações coletivas



**Fonte:** resultado da pesquisa (2019).

Ainda observando o Gráfico 5, são visíveis percentuais de modo geral um pouco inferiores na percepção de líderes da Proorto (grupo menor) se comparados aos da Coofamel (grupo maior), principalmente os três últimos colocados: alinhamento dos objetivos individuais e coletivos, incentivos/sanções e visão e direcionamento, funções essas percebidas por 17%, 13% e 13% dos líderes, respectivamente. Ademais, se comparar esse gráfico com o Gráfico 3 (que se refere à percepção conjunta dos líderes e liderados sobre o que já é exercido pelas lideranças), nota-se o seguinte: a) os líderes da Proorto, quando analisados individualmente, percebem menos o exercício da liderança do que quando somadas suas repostas aos dos liderados; b) os líderes da Coofamel, ao contrário, quando analisados

individualmente, percebem mais o exercício da liderança do que quando somadas suas respostas aos liderados.

Em uma análise exploratória sobre a ocorrência desse cenário, isso pode ser justificado, pelo menos em parte, em razão de, no caso do grupo menor, líderes conhecerem e serem conhecidos por todos os liderados, terem contato frequente, inclusive com comunicação face a face. Se esses aspectos, por um lado, podem contribuir para maior percepção dos liderados sobre a liderança desempenhada e até para maior efetividade do papel da liderança (OLSON, 1999; BIALOSKORSKI NETO, 2007; OSTROM, 2007), por outro, podem gerar maior autocritica quando essas lideranças autoavaliam o exercício de suas funções, conduzindo a índices menores.

Outro fator a se observar é que para os líderes de ambas as ações coletivas (Gráfico 5), a comunicação é o aspecto que recebeu maior percentual (88%). Esse é o fator que figura entre as primeiras colocações sobre o papel que deve ser realizado pela liderança (Gráfico 4). Logo, pode ser considerado um aspecto positivo por ter sido percebido como importante/necessário e também como algo que já vem sendo realizado. Ainda sobre similaridades entre grupo maior e o grupo menor, tem-se que o alinhamento dos objetivos individuais e coletivos, a visão e direcionamento, e os incentivos e sanções ficaram nas últimas colocações, ou seja, estão entre os menos percebidos pelos líderes. Porém, essa não é a ordem que surgiu no Gráfico 4, indicando que pode haver divergências entre o grau de importância do que os líderes percebem como papel da liderança e a hierarquia do que já vem sendo exercido, possibilitando discutir oportunidades de melhorias.

A seguir, buscando complementar esses resultados, apresenta-se a análise dos dados coletados especificamente com os liderados.

#### 4.3.2.3 Análise da percepção de liderados sobre o papel da liderança

Neste subtópico, primeiramente, optou-se pela apresentação dos resultados sobre a percepção dos liderados para os aspectos do papel da liderança de maneira congregada e, posteriormente, cada um deles individualmente. Ou seja, diferentemente dos subcapítulos anteriores, aqui se explora cada um dos 14 aspectos do papel da liderança, incluindo seus subitens – que resultaram nas 90 perguntas presentes no pesquinário (Apêndice C).

Iniciando, no Gráfico 6 tem-se os dados que demonstram a percepção dos 51 liderados respondentes (sendo nove da Proorto e 42 da Coofamel) em relação ao que deve ser papel da liderança em ações coletivas.

**Gráfico 6** – Percepção dos liderados sobre o papel da liderança nas ações coletivas

**Fonte:** resultado da pesquisa (2019).

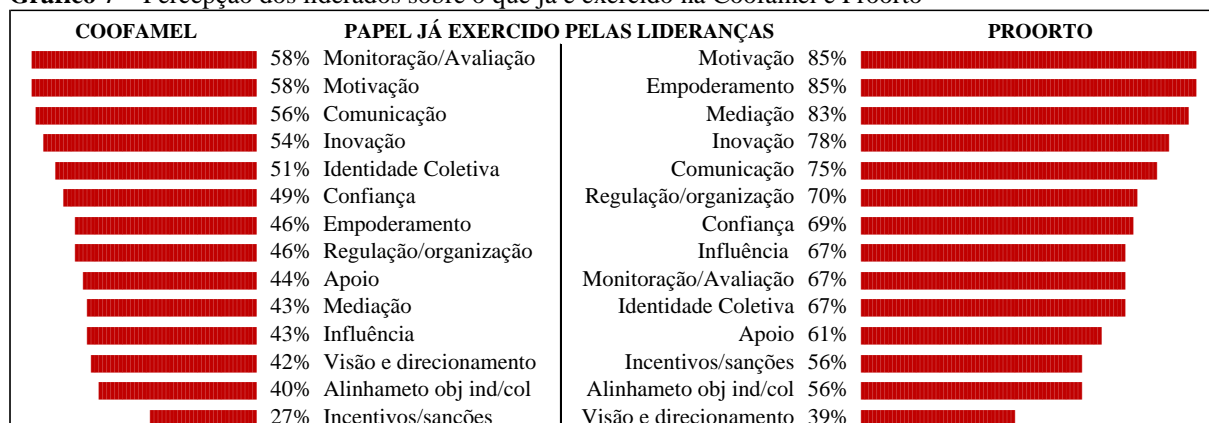
Visualizando o Gráfico 6, elevados índices de respondentes percebem que todos os aspectos analisados são atribuições dos líderes de ações coletivas. Exceto o percentual de 78%, no caso do item “incentivos e sanções” (respondentes da Coofamel), todos os outros receberam percentuais acima de 80%. Além disso, se forem considerados os fatores que obtiveram índices acima de 90%, tem-se um total de nove em ambas as ações coletivas, indicando considerável relação entre o modelo teórico proposto neste estudo e a opinião dos respondentes (liderados) nos dois casos focos desta pesquisa.

Semelhanças são encontradas na Coofamel e na Proorto (Gráfico 6) nos itens “comunicação” e “motivação”, por exemplo, que figuram nos primeiros lugares para ambas. Além disso, o “alinhamento dos objetivos individuais e coletivos”, bem como a “visão e direcionamento” ocupam a mesma posição (12<sup>a</sup>) nas duas organizações. Em relação às diferenças marcantes, observa-se principalmente o apoio, que para a Coofamel está em 3<sup>o</sup> lugar (com 93%) e para a Proorto está em 14<sup>o</sup> (com 86%).

Agora comparando o Gráfico 6 (visão apenas dos liderados) com o Gráfico 4 (visão apenas dos líderes) é possível observar algumas diferenças, mas essas ocorrem muito mais na ordem que os 14 aspectos do papel da liderança assume para ambas as classes de respondentes do que nos percentuais totais de concordância de que esses fatores são de fato atribuições que os líderes de ações coletivas devem exercer. Por exemplo, no caso da Coofamel, observa-se que a “comunicação” ficou em 1<sup>a</sup> colocação na percepção dos liderados e na 5<sup>a</sup> na percepção dos líderes; a “identidade coletiva” assume o 2<sup>o</sup> lugar para os líderes e em 9<sup>o</sup> para os liderados. Isso pode gerar reflexões no sentido de ambos, líderes e liderados, entenderem quais fatores são prioridade e que mais podem impactar na sua manutenção e envolvimento na ação coletiva.

Prosseguindo, no Gráfico 7 são apresentadas as respostas “sim” para as atribuições que já estão sendo exercidas pelas lideranças da Coofamel e da Proorto, na percepção dos liderados.

**Gráfico 7 –** Percepção dos liderados sobre o que já é exercido na Coofamel e Proorto



**Fonte:** resultado da pesquisa (2019).

A primeira observação em relação ao Gráfico 7 é que, assim como já explorado no Gráfico 3 (percepção conjunta dos líderes e liderados) e no Gráfico 5 (percepção dos líderes), em maior ou menor percentual, os liderados percebem que todos os aspectos do papel da liderança já são exercidos na Cooperativa e na Associação. Contudo, visualiza-se diferenças entre os percentuais de liderados que percebem o exercício dos aspectos da liderança (Gráfico 7) e os percentuais de liderados que percebem o que deveria ser papel da liderança (Gráfico 6), sendo os primeiros inferiores aos segundos, tanto na Coofamel, como na Proorto. Esse cenário denota possíveis lacunas a serem exploradas no sentido dos associados/cooperados perceberem mais a atuação das lideranças.

Outra constatação é que existem índices de modo geral mais baixos no grupo maior (Coofamel) do que no grupo menor (Proorto). Nesse sentido, importante retomar o que correu no Gráfico 3 (percepção dos líderes e liderados de maneira conjunta sobre o que já é exercido pelas lideranças). Nesse Gráfico 3, as diferenças entre a percepção dos respondentes do grupo maior e menor também foram no sentido de que os associados do grupo menor percebem mais o exercício da liderança do que os do grupo maior, mas essas diferenças foram mínimas. No Gráfico 7, essa disparidade é mais marcante, o que pode conduzir para as mesmas reflexões feitas lá no Gráfico 3 relacionando o tamanho do grupo, a localização geográfica dos membros, a participação efetiva dos associados, a percepção dos mesmos, a presença de regras/normas sobre a participação e até a efetividade do papel da liderança, a partir de

estudos como o de Olson (1999), Porter (1999), Burger, Kameo e Sandee (2001), Bialoskorski Neto (2007), Rossi et al. (2014) e Schmitz, Wenningkamp e Fischer (2015).

Assim, esse cenário fortalece o atendimento ao pressuposto dois desta pesquisa, que aborda a maior percepção do exercício da liderança pelos membros do grupo menor, uma vez que a partir da análise da percepção apenas do liderado, isso se confirma com índices mais elevados.

A partir do momento que se observam diferenças entre o Gráfico 7, que demonstra a percepção apenas dos liderados sobre o exercício da liderança, e o Gráfico 3, que demonstra a análise conjunta da percepção de líderes e liderados, entende-se que há divergências entre a percepção de líderes e liderados. Nesse sentido, volta-se o olhar agora para a comparação entre o Gráfico 7 (percepção dos liderados sobre o exercício do papel da liderança) e o Gráfico 5 (percepção dos líderes sobre o exercício do papel da liderança).

No caso do grupo maior (Coofamel), visualiza-se que a percepção dos liderados assume percentuais de modo geral mais baixos aos da percepção dos líderes. Isso pode ser justificado, pelo menos em parte, pela maior participação e envolvimento dos líderes com as atividades e questões da Cooperativa do que os liderados, fato que se observa, por exemplo, em função de o Conselho Diretivo ter que se reunir ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que necessário, conforme o Estatuto da Coofamel (2016). Logo, independente se a motivação dessa maior frequência e participação dos líderes decorre de normas (estatuto, regimento, ou outro), de interesses individuais ou coletivos, de comprometimento, ou de outro fator, isso pode incorrer em maior percepção sobre o exercício do papel da liderança. Porém, cabe refletir sobre a necessidade/importância de que esse papel seja também percebido pelos liderados, uma vez que são igualmente membros da ação coletiva e necessitam perceber a atuação da liderança para se manterem no grupo, garantindo e/ou promovendo seu crescimento e desenvolvimento (MOE, 1980; OLSON, 1999; TOMIO; SCHMIDT, 2014; TONI, 2014; TURCHETTI, 2015).

Na situação do grupo menor, visualiza-se uma situação oposta. Os líderes (Gráfico 5) percebem menos o exercício de praticamente todos os aspectos que compõem o papel da liderança do que liderados (Gráfico 7). Considerando isso, pode-se trazer duas reflexões: a) nessa Associação, por ser um grupo menor, com membros localizados geograficamente próximos, por ter reuniões e encontros frequentes e certificação participativa, a participação dos atores é maior (fator já explorado por autores como os já mencionados Olson (1999) e Bialoskorski Neto (2007)) e, portanto, o papel da liderança pode ser mais perceptível a todos; b) nessa Associação, em razão de se conhecerem pessoalmente e terem certa frequência de

comunicação face a face, os líderes podem se auto cobrar de maneira que poderiam ser ainda mais efetivos em suas atribuições, fator esse que é apontado por Ostrom (2007) quando aborda a relação positiva entre a comunicação face a face e o comprometimento dos membros de uma ação coletiva.

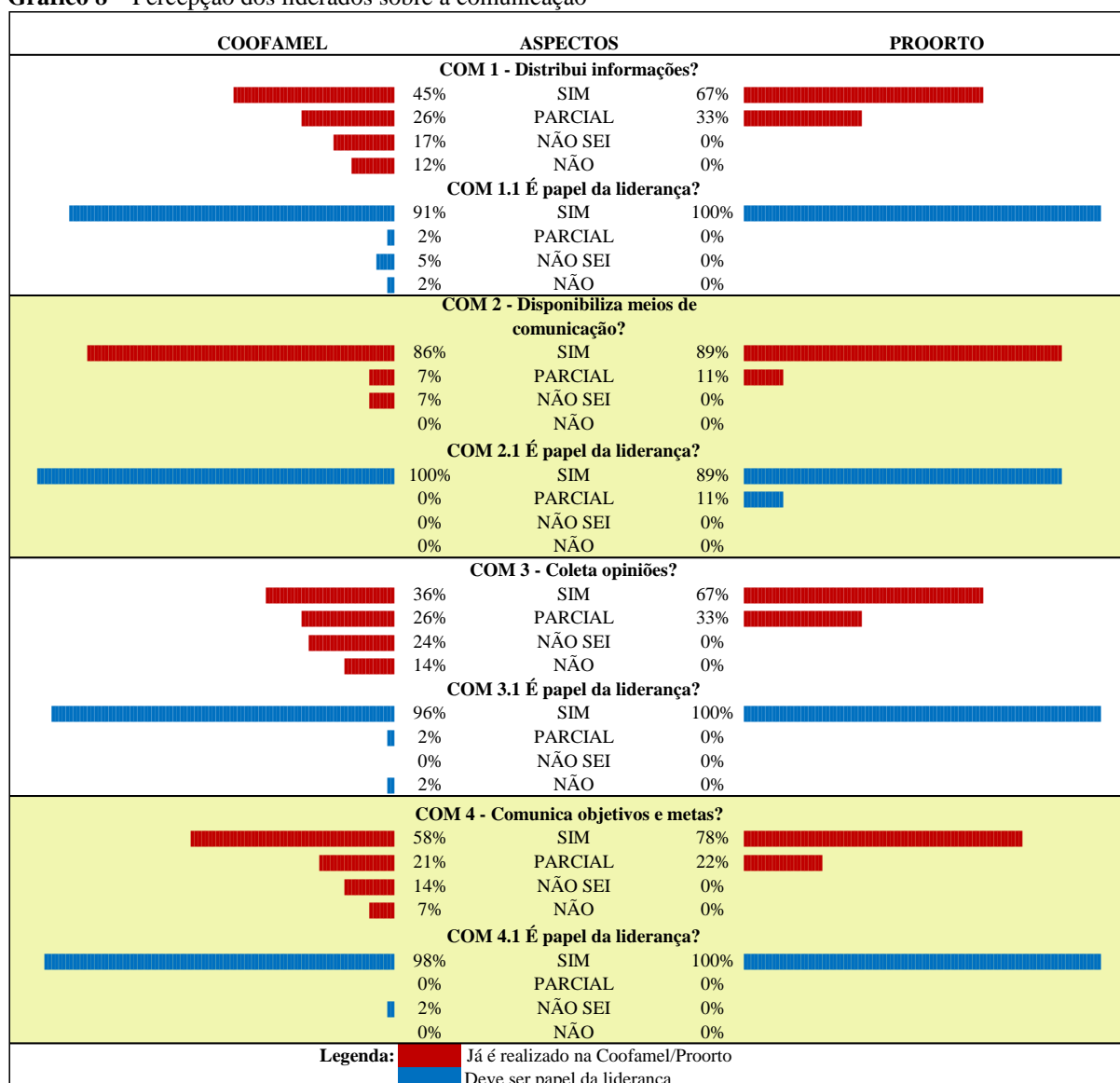
Considerando essa análise comparativa entre as respostas obtidas de líderes e liderados, pode-se afirmar que há divergências nas suas percepções sobre o exercício do papel da liderança, de maneira que isso remete ao pressuposto três desta pesquisa, que considera a existência de disparidades. Contudo, o que se pressupôs foi que tanto os líderes da Coofamel, quanto os líderes da Proorto percebessem mais o exercício da liderança do que os liderados, o que não se confirma com os dados coletados, pelo menos não dos dois casos. Dessa maneira, esse pressuposto é parcialmente verdadeiro, uma vez que os líderes do grupo menor percebem menos a realização de suas funções do que seus liderados.

Encerradas essas considerações a partir da análise congregada para os 14 aspectos do papel da liderança, prossegue-se agora para a análise individual de cada um desses fatores, na percepção dos liderados da Coofamel e do Proorto.

No que tange ao aspecto da **comunicação (COM)**, Gráfico 8, a primeira observação é que em ambas as ações coletivas todos os subaspectos sinalizados na cor azul (COM 1.1, COM 2.1, COM 3.1 e COM4.1) obtiveram percentuais elevados (próximos ou iguais a 100%) para a opção de resposta “sim”, permitindo entender que essas funções estão relacionadas ao papel da liderança nas ações coletivas, na opinião dos respondentes.

Esses resultados empíricos vão ao encontro do exposto por diversos autores sobre o fato da comunicação ser uma atribuição da liderança das ações coletivas. Assis et al. (2015), por exemplo, mencionam que líderes devem desenvolver a informação constante entre os associados. Mas a partir de quais ações? Entre elas, podem ser citadas: projetar e disponibilizar canais formais e informais de comunicação, tanto entre os membros, quanto entre membros e a liderança; disponibilizar tempo e meios para ouvir *feedback* dos participantes; organizar formas de capturar, organizar e distribuir informações advindas do meio externo e/ou interno para todos os envolvidos da ação coletiva; transmitir constantemente os objetivos/metast/visão da organização aos membros; proporcionar maneiras que facilitem e fomentem a comunicação entre todos os associados/cooperados, buscando criar um clima em que todos estejam dispostos a trocar informações (CHRISTOFFOLI, 2000; ALEXANDER et al., 2001; MÉNARD, 2004; WINKLER, 2006; EINWOHNER, 2007; TURCHETTI, 2015; CAMARGO, 2010; SANTOS, 2010; MÜLLER-SEITZ, 2012; TIERLING, 2016; ASSIS et al., 2015; WENNINGKAMP, 2015).

Gráfico 8 – Percepção dos liderados sobre a comunicação



Fonte: resultado da pesquisa (2019).

Ainda no Gráfico 8, observando os resultados demonstrados na cor vermelha, ou seja, a avaliação dos associados/cooperados sobre o que já é exercido pelas lideranças em ambas as ações coletivas, percebe-se que os percentuais para a opção “sim” são inferiores se comparados aos da cor azul, ou seja, o que deve estar sendo exercido.

Nota-se ainda que, ao contrário do grupo maior (Coofamel), no grupo menor (Proorto) não apareceram respostas “não” e “não sei”, nem quando avaliam o exercício dessas ações pelas lideranças e nem quando assinalam se isso deve ser papel dos líderes. Especial atenção para o caso da Coofamel, em que a opção “não sei” aparece em todos os aspectos relacionados à comunicação (COM), principalmente ao que se refere se isso já é realizado pela liderança da Cooperativa (sinalizado na cor vermelha).

Igualmente, respostas com a opção “não” aparecem apenas no caso da Coofamel, tanto na avaliação sobre as funções já realizadas pela liderança como, também, na opinião sobre se isso deve ser papel dos líderes. Entre as possíveis explicações para essas respostas “não” e “não sei” terem aparecido, especificamente no caso do grupo maior (Coofamel), pode ser citado que as lideranças talvez não estejam realizando as funções atreladas à comunicação de maneira efetiva e eficiente. Porém, para além disso, podem ser citados os custos de organização e de coordenação, apontados por Olson (1999). Isto é, quanto maior o grupo, mais difícil é organizar os participantes em prol de um objetivo comum, o que pode incluir desafios na realização de ações voltadas à troca de informações e a comunicação de maneira geral, tanto entre os próprios membros (horizontal), quanto entre os membros e liderança (vertical).

Outra justificativa possível é a frequência com que líderes e membros se encontram de maneira presencial, uma vez que o grupo pequeno precisa se reunir mensalmente, de forma que a comunicação pode se apresentar como algo natural, obrigatório ou ao mesmo tempo indispensável para o eficiente andamento das reuniões e até para a manutenção da certificação. No grupo maior, encontros presenciais entre os cooperados e a liderança ocorrem de maneira menos frequente. Para além disso, em entrevista, lembra-se que o Entrevistado G mencionou que entre os desafios da Cooperativa está justamente o interesse e a efetiva participação dos membros nas atividades da Coofamel (como palestras e assembleias), o que dificulta a prática da comunicação.

Unido a esse fator, lembra-se ainda do aspecto da localização geográfica, que tende a beneficiar a comunicação quanto mais próximos os membros estão localizados (PORTER, 1999; BURGER; KAMEO; SANDEE, 2001; ROSSI et al., 2014), o que ocorre no caso do grupo menor (Proorto). Nesse sentido, Ostrom (2007) menciona que a comunicação face a face favorece para o incremento nos níveis de confiança, uma vez que de maneira presencial é mais difícil que os indivíduos quebrem suas promessas. Logo, o diálogo face a face realizado repetidamente inibe o desvio de comprometimentos.

Com base no exposto sobre a percepção dos membros das duas ações coletivas estudadas sobre o quesito comunicação, tem-se que: a comunicação no grupo menor, com exigências externas para realização frequente de encontros presenciais, cujos membros estejam localizados próximos geograficamente, com mais facilidade de comunicação face a face tende a ser mais percebida pelos membros e/ou realizada pelas lideranças do que a comunicação em grupos maiores. Porém, em outros casos de grupos pequenos (além do da Proorto), que não possuem as exigências do Capa, da Rede Ecovida, da certificação



participativa e nem estão localizados próximos geograficamente, a frequência de contato presencial talvez fosse menor. Como então se explicaria que a comunicação seja algo mais perceptível ou até mesmo mais realizada em grupos menores do que em grupos maiores? Ou então: não poderia existir casos de grupos grandes (e dispersos) cuja comunicação sejam tanto ou mais eficiente do que em grupos menores?

Algumas considerações podem ajudar no esclarecimento disso, sendo: a) a questão da homogeneidade e heterogeneidade dos grupos - laços fortes e fracos (GRANOVETTER, 1973); b) a relação entre número de participantes e a participação (BIALOSKORSKI NETO, 2007); c) e, as possibilidades de ferramentas de comunicação (OSTROM , 2007; MÉNARD, 2004).

Em relação à homogeneidade e heterogeneidade dos grupos, Granovetter (1973) expõe que grupos homogêneos (laços fortes) são geralmente compostos por indivíduos que possuem o mesmo círculo social e similaridade de objetivos, experiências, informações e que, portanto, tendem a se conhecer e ter relacionamentos mais próximos, como é o caso de vizinhos, amigos, familiares, entre outros. Por sua vez, os grupos heterogêneos (laços fracos) possuem membros com diversas realidades, experiências, formações e que, assim, frequentemente pouco se conhecem. Diante dos apontamentos de Granovetter (1973), é possível compreender que grupos pequenos tendem a ser mais homogêneos do que os grupos maiores, favorecendo para que se comuniquem mais, de maneira mais cômoda e frequente, por se conhecerem, partilharem das mesmas realidades e terem objetivos similares.

No que tange à relação entre o tamanho da ação coletiva e a participação de seus membros, como já abordado, o estudo de Bialoskorski Neto (2007, p. 135), menciona que ações coletivas com maior número de membros tendem a uma baixa participação. Com base nisso, mesmo não podendo afirmar que é uma regra geral, pode-se entender que os membros de grupos maiores, por participarem menos das ações desenvolvidas, também se comunicam com menos frequência.

Prosseguindo, ao considerar as possibilidades de comunicação, mesmo que Ostrom (2007) aponte para a importância do diálogo face a face, Ménard (2004) ressalta que a utilização de ferramentas tecnológicas e não presenciais para troca de informações é aspecto que deve ser explorado nas ações coletivas. Assim, entende-se que esta pode ser uma das vantagens para grupos grandes e distanciados geograficamente. Todavia, não se pode garantir sua eficiência quando justamente for observado o que Bialoskorski Neto (2007) e Ostrom (2007) expuseram, respectivamente, sobre a relação entre o tamanho da ação coletiva e a participação de seus membros, e a importância da comunicação face a face para o efetivo

envolvimento dos atores. Ademais, resultados do estudo de Wenningkamp (2015) mencionam que a comunicação virtual/eletrônica foi considerada insuficiente em casos de ações coletivas, sendo necessária a comunicação pessoal para a consecução dos objetivos grupais.

Logo, lideranças de grupos menores, em função de suas características estruturais (número de membros, homogeneidade, participação, etc.), tendem a ter mais facilidades para conduzir o processo de comunicação? Diante dos apontamentos acima, pode-se refletir que sim. Porém, é uma conclusão que não se pode trazer nesta pesquisa, uma vez que não foi objeto específico de investigação. O que se pretende nesta análise é refletir sobre oportunidades de melhoria para a comunicação exercida pelas lideranças de ações coletivas, tanto em grupos menores, quanto em grupos maiores.

Sobre esse aspecto, cabe citar ainda que, além da comunicação face a face e a virtual, outras formas de comunicação já foram mencionadas como pertinentes nos casos de ações coletivas, como a formal e a informal e a aberta e dialógica. Especificamente sobre a formal, essa pode transmitir maior transparência e ser uma maneira de cobrar promessas e compromissos feitos tanto pelos membros, quanto pelos líderes. Mas é a informal que pode conduzir ao fortalecimento dos relacionamentos, inibir o surgimento de oportunistas e reduzir as assimetrias informacionais (WENNINGKAMP, 2015).

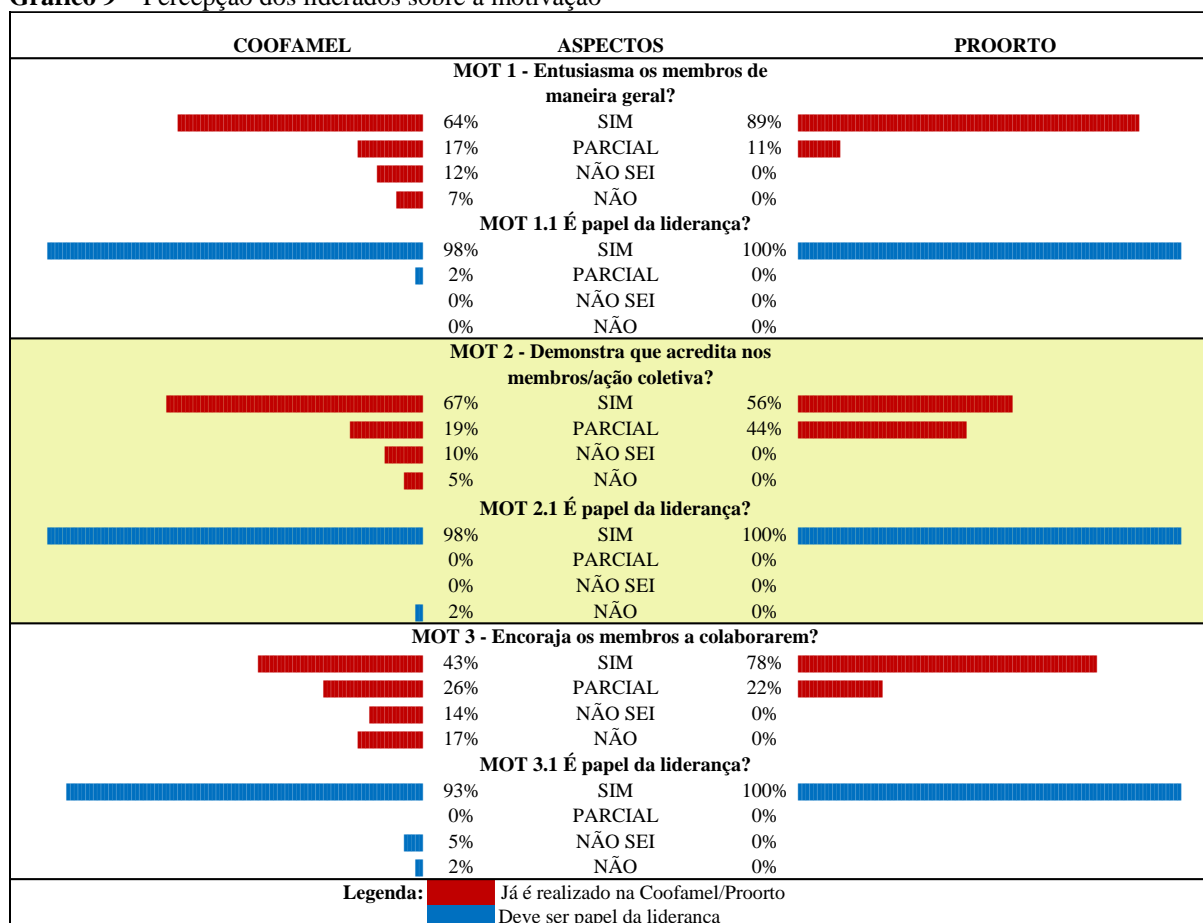
Prosseguindo com o segundo aspecto proposto nesta pesquisa como papel da liderança na gestão de ações coletivas, os resultados da percepção dos associados/cooperados sobre a **motivação** (MOT) são apresentados no Gráfico 9. Percebe-se que 100% dos associados à Proorto opinaram que *entusiasmar os membros* (MOT 1.1), *demonstrar que acredita na ação coletiva e nos membros* (MOT 2.1) e *encojarar os membros a colaborarem* (MOT 3.1) é papel que a liderança deve exercer, apesar desses fatores serem apenas “parcialmente” realizados na Proorto, na percepção de 11%, 44% e 22% dos respondentes, respectivamente aos aspectos MOT 1, MOT 2 e MOT 3.

No caso da Coofamel, percentuais próximos a 100% dos cooperados respondentes acreditam que a motivação (MOT) é papel da liderança, mas no tocante ao que já é exercido pela liderança da Coofamel, obteve-se percentuais em todas as opções de avaliações (sim, parcial, não sei e não), sendo que o *encojamento dos membros* (MOT 3.1) foi citado como o que menos se realiza entre os três aspectos avaliados.

Nesse sentido, independentemente se as lideranças das ações coletivas aqui estudadas não estão conseguindo motivar da forma mais efetiva possível ou se são os membros que não estão percebendo isso em sua totalidade, o que se observa é que há possibilidades de aumento no nível de motivação dos membros. Essa motivação, a exemplo de estudos como o de

Alexander et al. (2001), Winkler (2006), Pasini (2013), Tomio e Schmidt (2014), Schmidt et al. (2014), Assis, et al. (2015) e Turchetti (2015), é apontada como um fator que, sendo responsabilidade da liderança, contribui para o maior envolvimento dos membros na ação coletiva, favorecendo para o seu crescimento e manutenção ao longo do tempo. Bergamini (1994) inclusive menciona que motivação é sinônimo de liderança, enfatizando assim sua importância. Logo, é fator a se considerar se o objetivo é manter a Proorto e a Coofamel (e também outras ações coletivas) em expansão.

**Gráfico 9** – Percepção dos liderados sobre a motivação



**Fonte:** resultado da pesquisa (2019).

Mas o que motiva os membros de uma ação coletiva? Mesmo que uma ação coletiva possua objetivos diversos, podendo ser voltados ao âmbito social, econômico, cultural, político, defesa de interesses, e mesmo que seus membros tenham objetivos comuns, ainda assim indivíduos dificilmente cooperam voluntariamente para promover esses interesses grupais. Para tanto, precisam perceber o atendimento às suas necessidades/objetivos individuais, isto é, indivíduos possuem racionalidade individual e buscam agir conforme

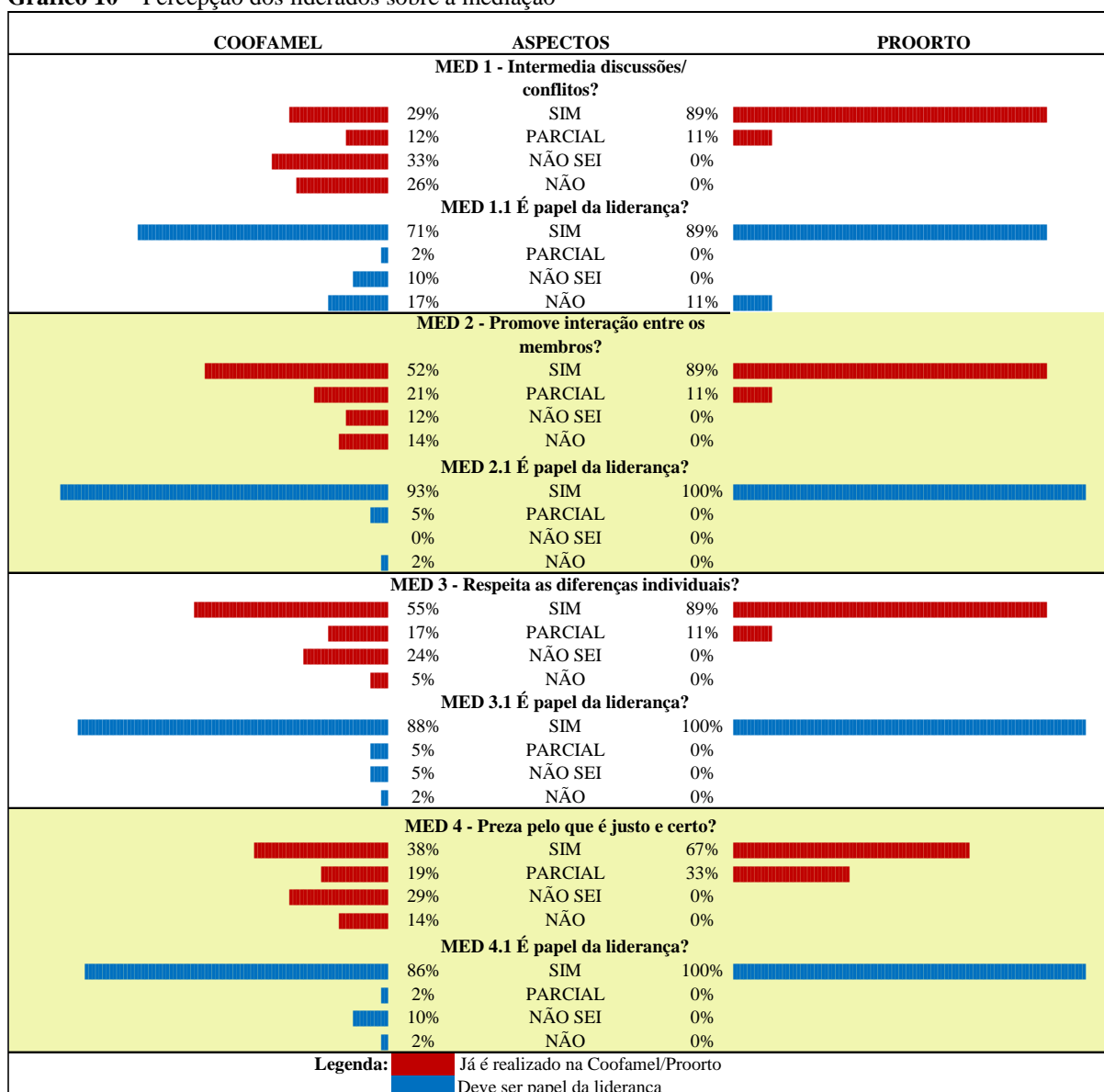
cálculos que maximizem seus lucros/benefícios do decorrer do tempo (OLSON, 1999; OSTROM, 2007).

Com base nisso, pode-se perceber que a motivação (MOT) apresenta relação direta com outros três fatores do papel da liderança, quais sejam, o empoderamento (EMP), os incentivos e sanções (INC) e o alinhamentos dos objetivos individuais e coletivos (ALI), expostos respectivamente nos gráficos 15, 17 e 19. Ou seja, ao conseguirem visualizar e capturar benefícios individuais (além dos coletivos), os participantes de ações coletivas se sentem mais motivados, mas para isso cabe à liderança conhecer suas necessidades/objetivos individuais e incluir isso nas tomadas de decisões (que está dentro do fator do empoderamento). Além disso, as habilidades interpessoais e a comunicação eficaz também podem ser quesitos ligados à motivação (ALEXANDER et al., 2001), interligando os fatores da motivação com os fatores da comunicação. Para esse autor, a capacidade de ouvir e pedir *feedback* dos membros, comprometendo-se com esses pedidos impacta positivamente na motivação dos participantes.

Refletindo sobre a relação que a motivação tem com a comunicação, os objetivos individuais, os incentivos e o empoderamento, pode-se encontrar uma explicação para os percentuais mais baixos da Coofamel (grupo maior) em relação aos da Proorto (grupo menor), pois comunicar, conhecer os objetivos individuais, proporcionar incentivos e empoderar podem ser aspectos mais desafiadores quanto maior for o número de participantes de uma ação coletiva. Olson (1999) oferece uma possibilidade de compreensão para isso ao criar a Taxonomia dos Grupos, dividindo-os em privilegiados, intermediários e latentes, em que os dois primeiros são pequenos e os últimos são grandes. Esse autor menciona que nas ações coletivas formadas por um grande número de pessoas, a contribuição individual é imperceptível ou pouco perceptível pelos outros membros, de maneira que não há motivação para o maior envolvimento e atuação desses indivíduos na ação coletiva.

No que tange à **mediação** (MED), conforme o Gráfico 10, percebe-se que em ambos os casos estudados os percentuais que avaliam que esta deve ser papel da liderança são elevados. Contudo, para 17% dos respondentes da Coofamel e para 11% dos da Proorto, especificamente a ação de *intermediar conflitos/discussões* (MED 1.1) não é função dos líderes, sendo os maiores índices de “não” que surgiram entre os aspectos analisados até o momento – para o que deve ser papel da liderança.

Gráfico 10 – Percepção dos liderados sobre a mediação



Fonte: resultado da pesquisa (2019).

Entre as possíveis explicações que se pode pensar para esse resultado, é que os respondentes podem imaginar riscos e/ou desconfortos que as lideranças podem passar durante o processo de mediação ou ainda por acreditarem que isso cabe aos próprios membros. Todavia, a mediação é um meio de solução de controvérsias e conflitos com o intuito de fazer com que os indivíduos envolvidos cheguem a um acordo. Nesse caso, existe a presença de um terceiro, que é imparcial e incentiva uma solução para um conflito/discussão, mas esse não tem a responsabilidade de resolver o problema. Sendo assim, esse terceiro tem uma atuação mais reservada, não sugere propostas ou sugestões, porém com seu conhecimento e condução contribui para que alcancem um consenso (DIAS, 2016). Logo, mediar/harmonizar os atores de uma ação coletiva é imprescindível para fortalecimento dos

relacionamentos interpessoais, reduzir o tempo para se chegar a consensos, aumentar a participação e envolvimento dos membros nas atividades da organização, inibir retaliações entre os atores, reduzir custos, entre outros aspectos (OLSON, 1999; ALEXANDER et al., 2001; CAMARGO, 2010; GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015; TURCHETTI, 2015).

Em relação ao que já é exercido pelas lideranças das ações coletivas estudadas e comparando o grupo maior com o grupo menor, percebe-se que a *intermediação de conflitos/discussões* (MED 1), a *promoção de interação* (MED 2), o *respeito às diferenças individuais* (MED 3) e a consideração pelo que *é justo e certo* (MED 4) são assinalados mais pelos membros da Proorto do que os da Coofamel.

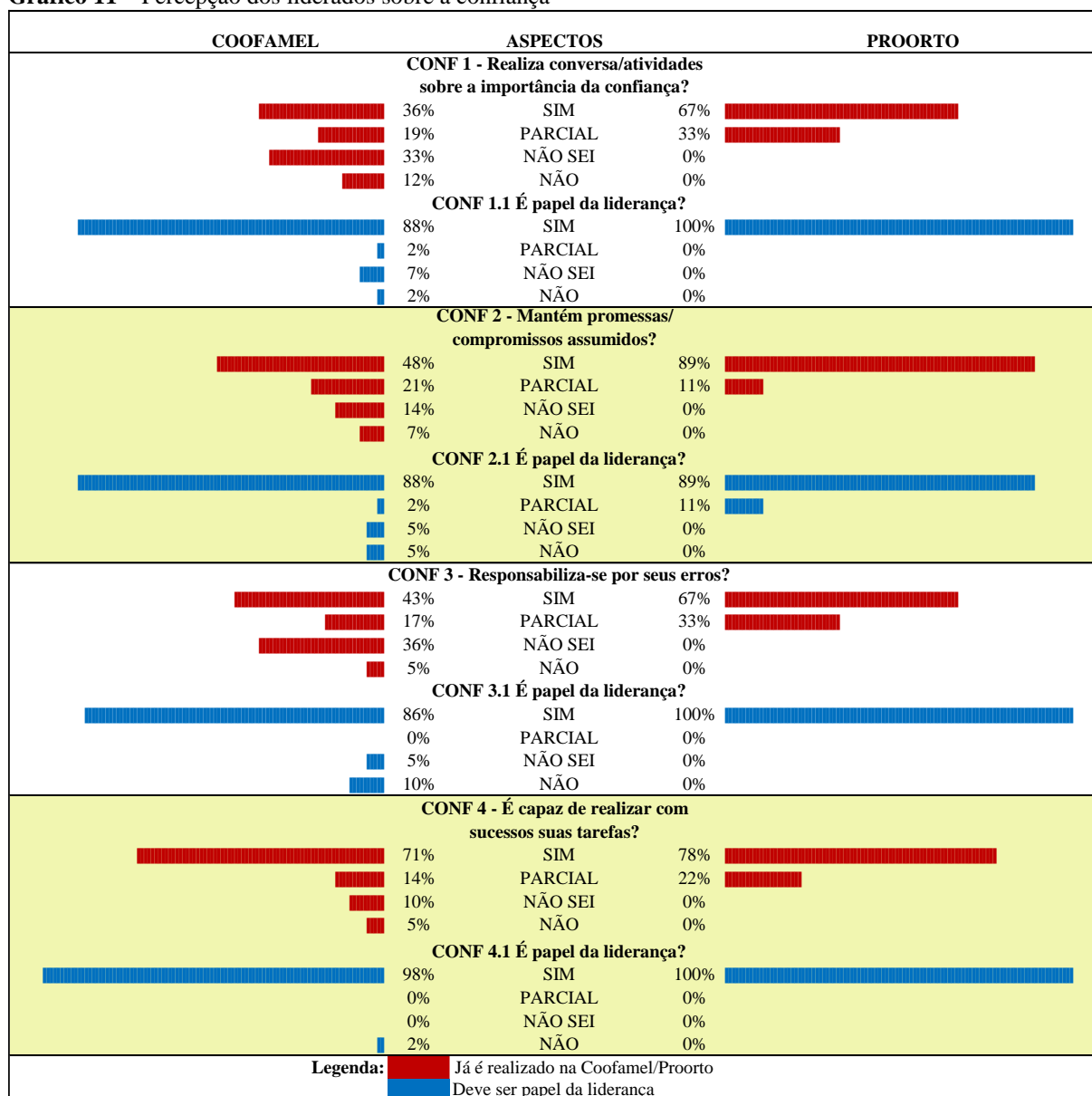
Entre as explicações para isso pode ser mencionada a presença de um assistente técnico que, indiretamente, pode estar atuando na mediação entre discordâncias entre os membros da Proorto. Isso é diagnosticado a partir das entrevistas realizadas com os membros da diretoria e principalmente com a entrevista feita com a assistente técnica, uma vez que ao perguntar sobre desafios na atuação coletiva, o Entrevistado F menciona que às vezes o associado se sente constrangido em abordar determinada questão com outro membro, pois isso gera discordância. Nesse sentido, esse associado é motivado a inserir esta temática em reunião, gerando discussões para que cheguem a acordos.

Além disso, alguns outros aspectos podem auxiliar nessa compreensão: a) conforme Olson (1999), nos grupos grandes, a percepção no benefício alcançado tende a ser menor do que no grupo pequeno, assim como a percepção sobre a contribuição individual e a constatação de *free rides* (caronas); b) segundo Ostrom (2007), no caso de grupos grandes, os indivíduos não sabem exatamente para quem individualmente estão contribuindo (e da mesma forma não tem noção exata sobre quem podem estar prejudicando com suas ações). Diante dessas colocações, tem-se que muitas vezes os membros de grupos maiores não conhecem a face, o nome, as características e as necessidades uns dos outros, ao contrário de um grupo menor, em que os indivíduos se conhecem e tendem a saber com exatidão com quem estão falhando e a quem estão ajudando. Considerando esses desafios do grupo grande, acredita-se que os índices de “não” e “não sei” (e até os de “parcial”) que surgiram para a mediação no caso da Coofamel podem refletir a dificuldade de conflitos tão unidirecionais existirem ou ainda desconhecem a existência de conflitos entre os membros.

Partindo agora para o aspecto da **confiança** (Gráfico 11), visualiza-se que percentuais iguais ou acima de 86% dos respondentes de ambas as ações coletivas assinalam que as atribuições atreladas à confiança são papel da liderança. Em relação aos papéis que já são realizados pelas lideranças das ações coletivas, no caso da Coofamel nota-se a presença de

percentuais na opção de resposta “não” em todos os quatro fatores. Ademais, há percentuais consideráveis para o “parcial” e também para o “não sei”, sendo que esses últimos somam 33%. Enquanto isso, no caso da Proorto, as opções “não” e “não sei” não aparecem, mas há índices mais elevados (em comparação aos itens analisados nos gráficos de 8 a 10) para a atuação “parcial” de suas lideranças nos aspectos da confiança.

**Gráfico 11** – Percepção dos liderados sobre a confiança



**Fonte:** resultado da pesquisa (2019).

Sobre a confiança, ressalta-se que esse é um dos aspectos que faz parte das características intrínsecas das estruturas complexas de governança (formas intermediárias entre o mercado e hierarquia), que envolvem um misto de cooperação e competição, como é o

caso das ações coletivas (POWELL, 1990; ZYLBERSZTAJN, 2005; ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2006; MÉNARD, 2004). Assim, ela é essencial não apenas para o surgimento como também para a manutenção de organizações coletivas, cujo aumento nos níveis de confiança tende a elevar a cooperação, sendo o contrário também verdadeiro (OSTROM, 2007). Por motivos como esse citado por Ostrom (2007), é que diversos autores (a exemplo de Olson (1999), Camargo (2010), Müller-Seitz (2012), Assis et al. (2015), Margetts et al. (2015)) mencionam que estabelecer um clima de confiança entre todos os envolvidos é atribuição da liderança.

A falta ou a diminuição da confiança entre os atores dificulta a consolidação e o desenvolvimento de ações grupais, uma vez que isso impacta negativamente no partilhamento de saberes, de informações e, portanto, na participação efetiva dos membros. Entre os motivos que podem causar falta de confiança estão as diferenças culturais, a inexperiência ou incapacidade de realização de atividades, a desonestidade e a falta de contato prévio entre os atores (ROCHA, 2008; WENNINGKAMP, 2015). Além desses, Pompeu (1997) menciona que em alguns casos a própria liderança interna, ou seja a formada por indivíduos que são participantes da ação coletiva, pode gerar desconfiança por parte dos associados/cooperados, uma vez que podem pressupor que haja parcialidade, antiética e interesses próprios por parte dos líderes.

Assim, a confiança está interligada com outros dois fatores, a reputação e a reciprocidade, sendo que o aumento no nível de um deles resulta na elevação da cooperação entre os membros. Logo, aspectos como a conduta, valores morais, liquidar dívidas e cumprir compromissos contribuem para o aumento da confiança (OSTROM, 2007). Ademais, a comunicação é outro fator que influencia o grau de confiança existente entre os membros e na própria ação coletiva, sendo que: a) a comunicação face a face tende a favorecer mais para isso do que a virtual, pois é mais difícil quebrar promessas nessa situação; b) comunicação formal auxilia para a maior transparência na troca de informações e para realizar cobranças de compromissos, aumentando a confiança; c) a comunicação informal contribui para que os membros se conheçam e para que gerem relacionamentos, podendo elevar a confiança (ROMANIELLO, 2009; WENNINGKAMP, 2015).

Importante ressaltar que na visão de Rocha (2008), os fatores que aumentam ou diminuem a confiança entre os participantes de uma ação coletiva são diferentes em grupos grandes e pequenos. Nos menores, a confiança ocorre a partir do relacionamento com os outros membros, o que permite conhecer a sua conduta, a boa vontade e a moral, por exemplo. Já nos maiores, a confiança tende a transcender o âmbito pessoal para o



organizacional, ou seja, passam a ser considerados fatores como a reputação da organização, a qualidade dos produtos/serviços e o cumprimento de prazos de produção. Dessa maneira, é como se a confiança em grupos grandes assumisse um caráter mais racional enquanto nos grupos menores fosse em nível mais pessoal.

Granovetter (1973) também aborda a questão da confiança nos laços fortes e fracos, permitindo compreender que geralmente os primeiros são mais presentes em grupos menores e os outros em grupos grandes. Na visão desse autor, os laços fortes são caracterizados por relacionamentos em que a confiança tem papel mais presente e importante do que no caso dos laços fracos. Isso porque há relacionamentos mais informais do que formais, o que favorece para a geração de confiança entre os atores envolvidos.

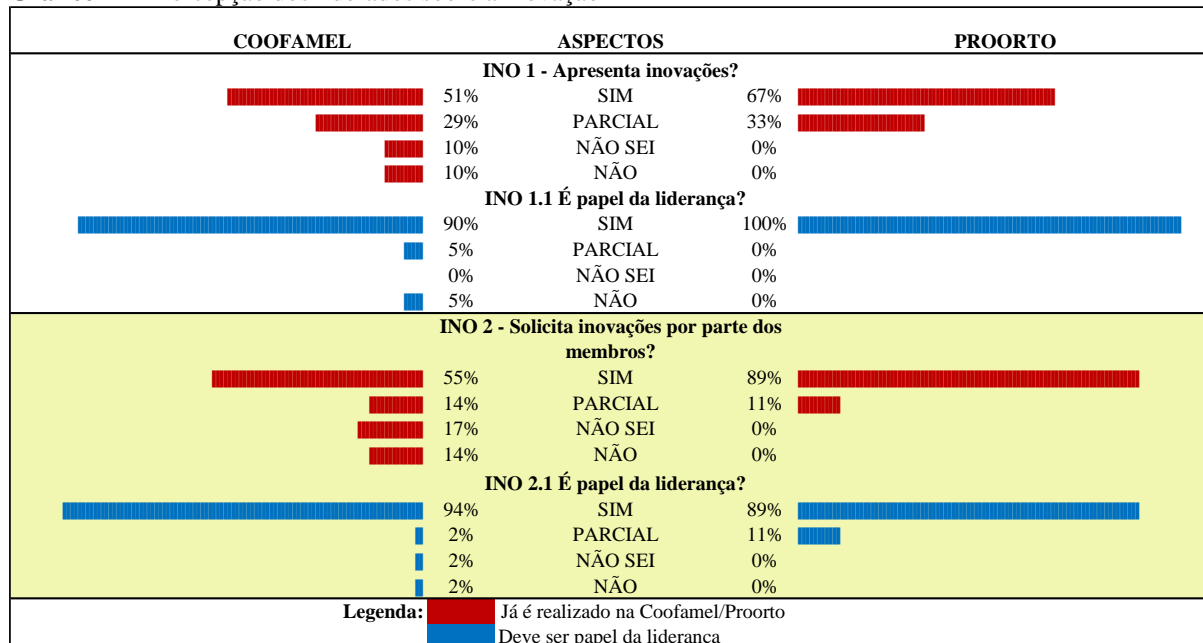
Nesse sentido, sendo a Proorto formada por um número menor de membros (em relação à Coofamel), e ciente de que realizam encontros mensais, sendo cada vez em uma propriedade diferente, pode-se pressupor que os membros se conhecem mais, que gerem mais relacionamentos informais e que, dessa maneira, possam cobrar e perceber mais os aspectos relacionados à confiança do que no grupo maior. Essas colocações podem justificar, pelo menos em parte, os índices superiores da Coofamel (grupo maior) em relação aos da Proorto (grupo menor), no que tange a atuação das lideranças em ambas as ações coletivas no aspecto confiança.

Seguindo com o próximo aspecto da liderança, a **inovação** (Gráfico 12), tem-se percentuais elevados ou igual a 100% que concordam que *apresentar inovações* (INO 1.1) e *solicitar inovações* (INO 2.1) são atribuições da liderança. Ademais, 51% dos membros da Coofamel e 67% dos da Proorto avaliam que as suas lideranças já *apresentam inovações* (INO 1), enquanto que 55% (Coofamel) e 89% (Proorto), respectivamente, percebem que a liderança também *solicita que os participantes inovem* (INO 2).

Esses percentuais podem indicar perspectivas para a manutenção de membros nas organizações coletivas, uma vez que, para Klein e Pereira (2014), a falta de inovação está entre os fatores que mais contribuem para o afastamento e consequente desligamento dos atores que fazem parte de uma ação coletiva. Logo, a liderança deve trazer novas visões, conhecimentos, fomentar a criatividade e permitir/requisitar que todos inovem em alguma atividade, processo, forma de atuação, etc. (ALEXANDER et al., 2001; OLSON, 1999; TONIN, 2014). Para Bergamini (2000), líderes que se orientam para a inovação conseguem inspirar confiança, comprometimento e entusiasmo dos envolvidos, proporcionando novos rumos, direções e a sensação de que as coisas de fato acontecem. Para Barker (1997), o papel

da liderança é criar mudanças, no sentido de estímulo e desenvolvimento de novos padrões de ação, comportamentos, fomentando mudanças estratégicas.

**Gráfico 12** – Percepção dos liderados sobre a inovação



**Fonte:** resultado da pesquisa (2019).

Ainda com base no Gráfico 12, observa-se percentuais para “não” e “não sei” apenas no caso da Coofamel, mas a opção “parcial” aparece para ambos os casos estudados, quando o aspecto analisado é a percepção do membro sobre o que as lideranças já exercem em termos de inovação. Entende-se que há diferenças entre as percepções dos membros da Coofamel e da Proorto sobre isso e também que há possibilidades de melhorias para que os participantes percebam mais os aspectos da inovação ou para que a atuação das lideranças das duas ações coletivas possa ser ainda mais explorada nesse sentido.

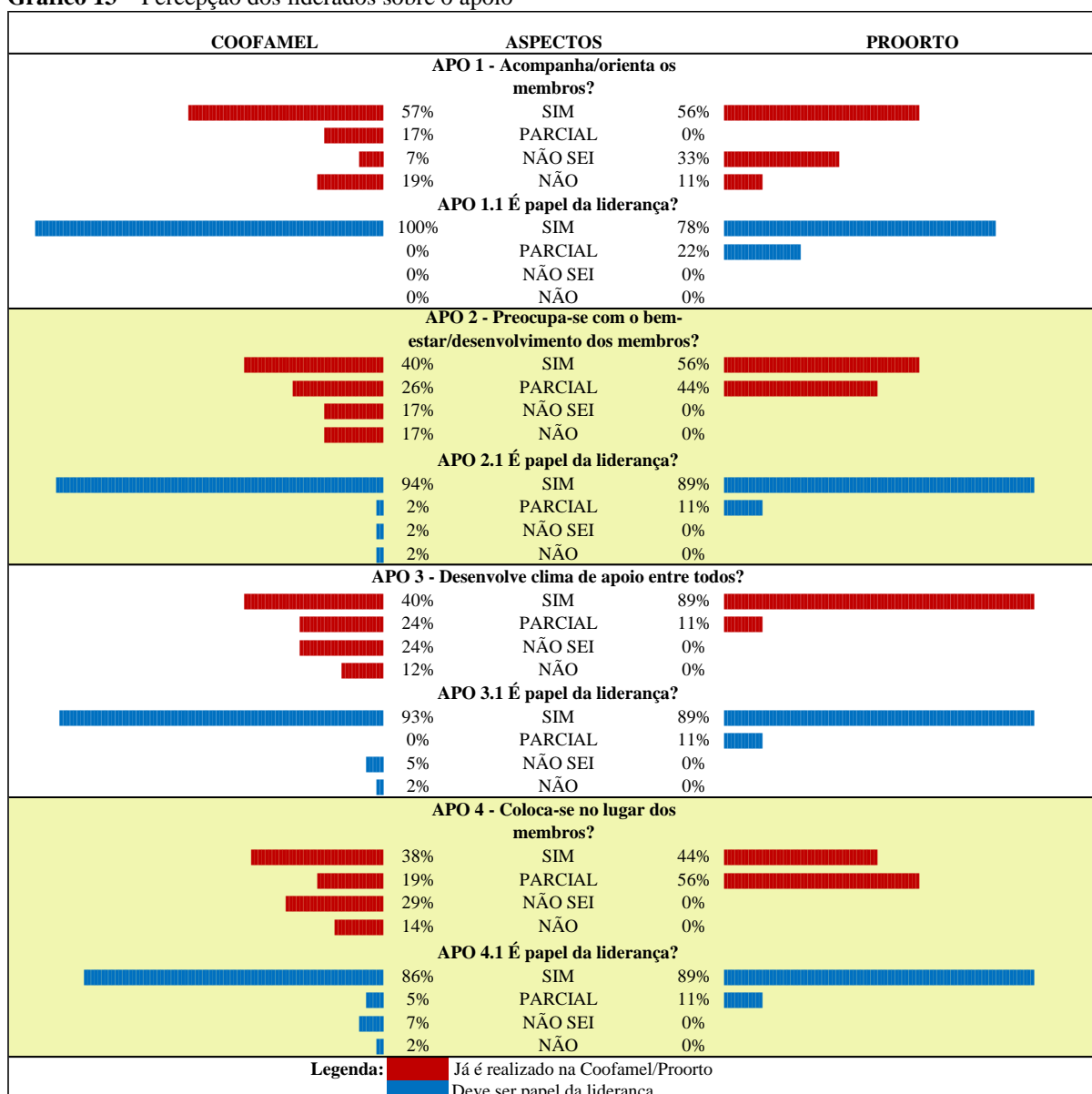
Granovetter (1973), ao abordar a questão dos laços fortes (homogeneidade) e fracos (heterogeneidade), já mencionada anteriormente, ressalta que a heterogeneidade das experiências, formações e ideias (geralmente características de grupos maiores) favorece a geração de inovações para a ação coletiva, enquanto que as similaridades de características do atores homogêneos (geralmente pequenos grupos) as inibem. Porém, apesar dessa constatação, esse autor argumenta a importância da homogeneidade para a adoção das inovações, haja vista que os sentimentos de identificação, confiança e comprometimento entre os membros de laços fracos contribui para isso. Assim, grupos heterogêneos são mais propensos a gerar inovações, enquanto grupos homogêneos a adotar essas inovações.

Esse contexto pode ajudar a explicar os índices superiores da percepção dos membros do grupo menor (Proorto) em comparação aos do grupo maior (Coofamel). Complementarmente, o que se percebe é que podem existir mais oportunidades de se falar e fomentar a inovação no caso da Proorto do que no caso da Coofamel. No primeiro, além de encontros mensais, na ocasião de membros participarem de palestras, cursos e viagens, por exemplo (seja os membros da diretoria, do conselho de ética ou outros), é solicitado que busquem apresentar isso ao grupo durante as reuniões. Além disso, há visitas frequentes da profissional de assistência técnica, que motiva e até mesmo auxilia na organização de atividades para que os membros possam participar de atividades fora da Associação, fomentando inovações. No caso da Coofamel, os encontros presenciais são menos frequentes, sendo que cursos, palestras e atividades que possam proporcionar e motivar inovações possuem pouca adesão (Entrevistado G). Todavia, ao observar a trajetória de conquistas da Coofamel, a exemplo do SIF, da Selo Alimentos do Paraná e da IG Mel do Oeste, é perceptível que isso exigiu o fomento e a adoção de inovações para a Cooperativa como um todo e para seus cooperados, mas dado o tamanho do grupo, talvez isso não esteja sendo percebido por todos os membros.

Prosseguindo, outro aspecto indagado no questionário foi sobre o **apoio** (Gráfico 13). Os percentuais elevados para “sim” indicam que a maioria dos respondentes concorda que cabe a liderança a tarefa de apoio aos membros da ação coletiva. Contudo, especialmente no caso da Proorto, percebem-se índices consideráveis para a opção “parcial”, principalmente para o item APO 1.1 (*acompanha e orienta os membros*). Entre as possíveis justificativas para isso, pode-se mencionar que talvez os associados entendam os desafios que a liderança pode ter para realizar esse acompanhamento, uma vez que em conversas informais com os associados surgiram comentários sobre a falta de tempo e a sobrecarga de trabalho para os líderes.

Na literatura, o apoio é citado como essencial para a motivação e continuidade do membro na ação coletiva e, assim sendo, para a própria manutenção da organização. Isso porque, por meio do auxílio para o desenvolvimento de objetivos, da coordenação de atividades colaborativas, da consideração pelo indivíduo, da aceitação e da preocupação pelas suas necessidades e sentimentos, todos tendem também a se envolver e cooperar mais (BERGAMINI, 1994; YUKL; GORDON; TABER, 2002; WINKLER, 2006; PASINI, 2013; TOMIO; SCHMIDT, 2014; SCHMIDT et al., 2014; GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015).

Gráfico 13 – Percepção dos liderados sobre o apoio



Fonte: resultado da pesquisa (2019).

Ao visualizar o Gráfico 13, nota-se que esse apoio não é totalmente percebido por todos os respondentes da Coofamel e da Proorto. Inclusive, de modo geral, a percepção dos membros das duas ações coletivas sobre o apoio que recebem está com índices mais baixos quando comparados com outros aspectos vistos até o momento. Nesse sentido, na situação da Proorto, em decorrência da certificação ser participativa, da atuação do Capa e da Rede Ecovida, dos encontros mensais nas propriedades dos produtores orgânicos, das visitas do conselho de ética, das visitas do profissional de assistência técnica, entre outros pontos, poderia se supor que o apoio fosse mais percebido pelos associados do que os índices mostram. Da mesma forma, no caso da Coofamel, é importante ressaltar que além de serem proporcionadas atividades como palestras e eventos que podem contribuir com orientações e

com o próprio acompanhamento dos membros, os profissionais de assistência técnica também realizam visitas nas propriedades, sendo geralmente uma vez a cada dois ou três meses (Entrevistado G). Outro fator a ser mencionado é que todos os produtores foram capacitados sobre as Boas Práticas de Fabricação (BPF), tendo acesso a esses e outros regulamentos que os apoiam e os direcionam nas suas atividades dentro da propriedade (Entrevistado G), mas talvez esses critérios não estão sendo considerados como um significativo apoio pelos cooperados.

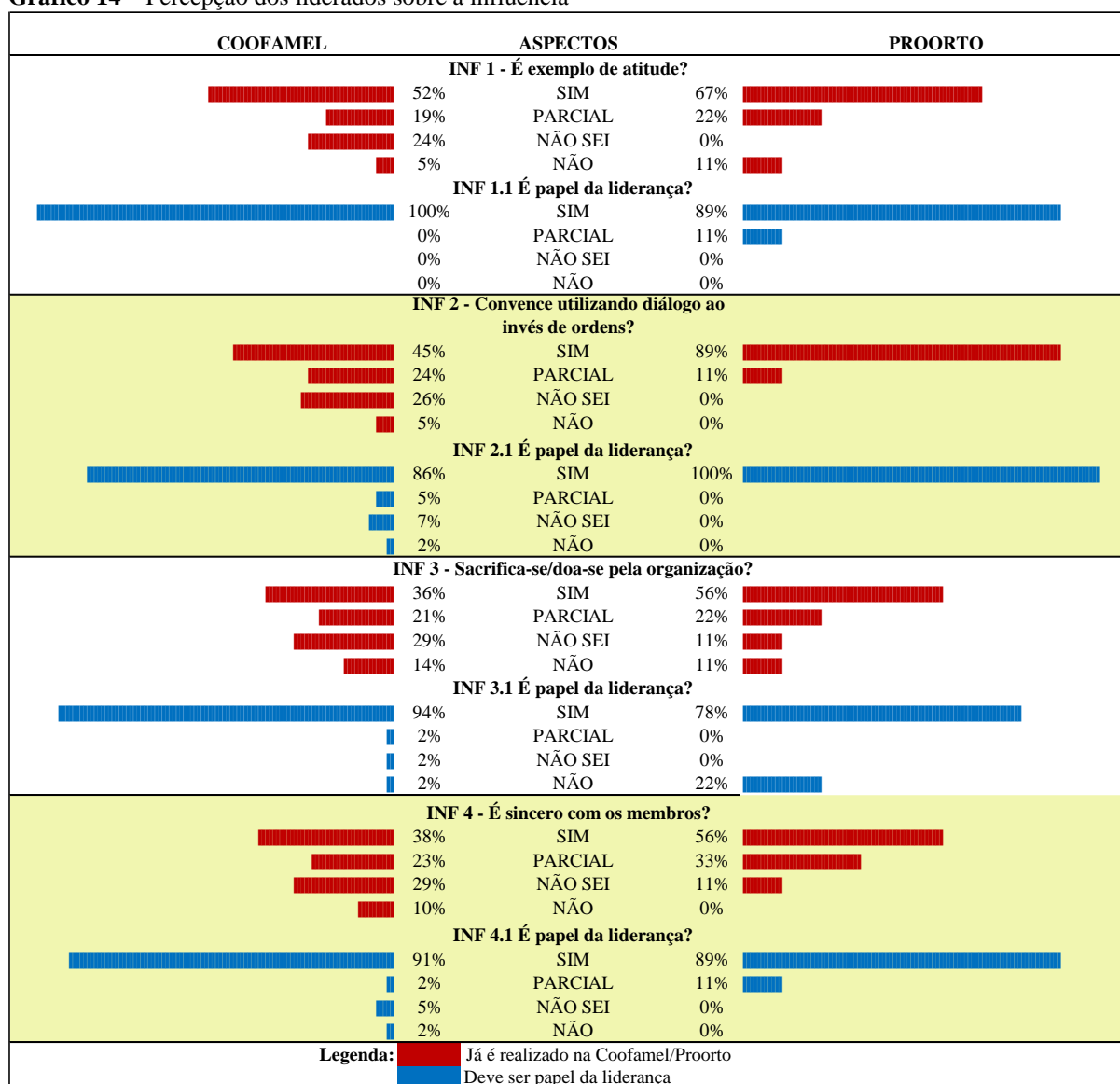
Uma das explicações para esses resultados, é que esse apoio pode ser apenas observado se ele vier de maneira individualizada. Isso é o proposto pela consideração individualizada (abordado na liderança transformacional), uma vez que esta se destaca por ser aquela que dá suporte e encoraja os membros, que ouve e dá atenção às aspirações e necessidades dos indivíduos, que reconhece as contribuições individuais e que se importa com o desenvolvimento dos participantes (BASS, 1999; VILELA, 2012; POLICARPO, 2016). Isso pode ser um desafio quanto maior for o número de participantes em uma ação coletiva e dependendo também do perfil de comportamento dessa liderança, pois líderes com comportamentos mais voltados ao relacionamentos do que para as tarefas e mudanças conseguem desenvolver um clima de maior apoio, por demonstrarem consideração, aceitação e preocupação pelas necessidades e sentimentos dos indivíduos pertencentes à ação coletiva (YUKL; GORDON; TABER, 2002).

O próximo aspecto analisado é a a **influência** (Gráfico 14). Primeiramente, observa-se que, apesar desse ser um papel considerado como dever da liderança pela maioria dos respondentes das duas ações coletivas, para 22% dos respondentes da Proorto, especificamente o item *sacrificar-se/doar-se* (INF 3.1) pela Associação não é função dos líderes. Isso pode ser justificado, pelo menos em parte, pelo que foi mencionado em entrevistas com a Diretoria sobre ser de conhecimento comum que as atividades da Diretoria, bem como outras funções que podem estar sendo exercidas por líderes informais, são atividades voluntárias e não remuneradas (ENTREVISTADO A). Isso, somado ao fato de que todos têm compromissos e afazeres próprios e em suas propriedades, faz com que a disponibilidade de tempo e trabalho em prol da Associação se torne menor.

Exercer influência é uma atribuição da liderança considerada como sinônimo de seu próprio significado, isto é, liderança é influenciar pessoas a agirem e a cooperarem para a consecução de objetivos comuns; ser líder é agir de tal forma que seu exemplo provoque mudança no comportamento e atitude de seus liderados (BARKER, 1997; BERGAMINI, 2000; BRYMAN, 2012; NORTHAUSE, 2015). Dessa maneira, para influenciar, os

líderes fornecem o seu exemplo de contribuição e trabalho, fazem as coisas acontecer, dialogam, demonstram qualidade em suas atuações, são sinceros sobre seus comportamentos e ações, entre outros aspectos que inspiram a todos para uma maior colaboração e comprometimento (BURNS, 1978; EINWOHNER, 2007; YUKL, 2009; GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015; LOBO; VÉLEZ; PUERTO, 2016; HARRELL; BRENT, 2016; POLICARPO, 2016).

**Gráfico 14** – Percepção dos liderados sobre a influência



**Fonte:** resultado da pesquisa (2019).

Conforme Zaleznik (1992, p. 5, tradução nossa<sup>22</sup>):

<sup>22</sup> *The influence a leader exerts in altering moods, evoking images and expectations, and in establishing specific desires and objectives determines the direction a business takes. The net result of this influence changes the way people think about what is desirable, possible, and necessary (ZALEZNIK, 1992, p. 5).*

A influência que um líder exerce na mudança de humor, evocando imagens e expectativas, e no estabelecimento de desejos e objetivos específicos, determina a direção que uma empresa toma. O resultado líquido dessa influência muda a maneira como as pessoas pensam sobre o que é desejável, possível e necessário.

Com base nisso, e observando os índices do Gráfico 14, na cor vermelha, torna-se relevante que a influência das lideranças da Proorto e da Coofamel seja mais percebida pelos membros e/ou desenvolvida por suas lideranças, a fim de provocar constantemente mudanças positivas em direção ao atendimento dos objetivos grupais.

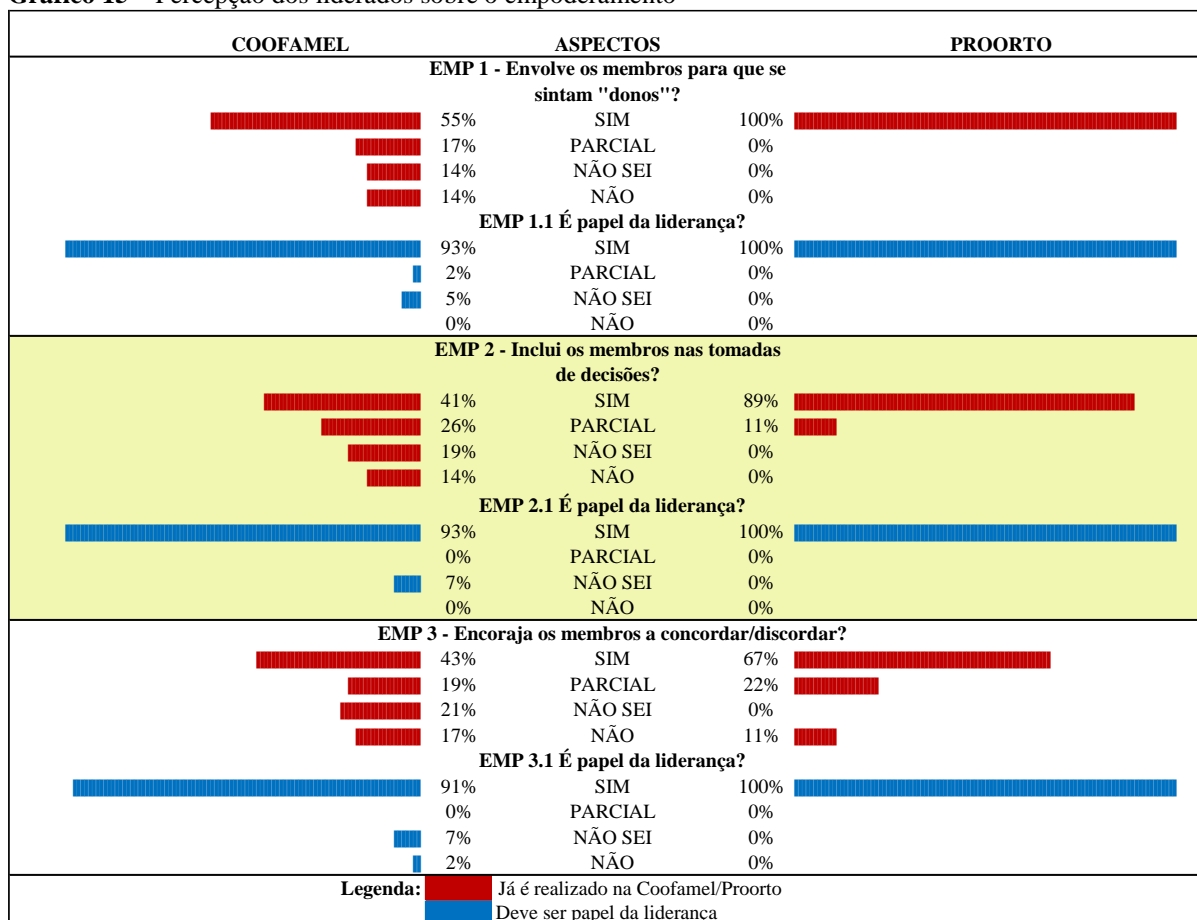
Nesse sentido, é importante observar que a liderança em grupos compostos por um número menor de membros geralmente é situacional e confinada a um contexto particular, enquanto que em grupos com número maior de integrantes, a liderança tende a ser institucional (GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015), podendo isso impactar no quanto a influência é exercida e/ou percebida, ou seja, a influência pode estar diretamente ligada ao estilo de liderança e ao tamanho do grupo.

Yukl, Gordon e Taber (2002) ao proporem a taxonomia hierárquica do comportamento da liderança, mencionam que líderes tem comportamentos voltados para tarefas, relacionamentos e mudanças. Especificamente no caso de comportamentos direcionados para relacionamentos, esses envolvem apoio, desenvolvimento, reconhecimento, consultoria e capacitação dos membros, isto é, são comportamentos mais focados na valorização individual e que, portanto, podem favorecer no nível de influência que a liderança exerce. Logo, percebe-se que nos casos de grupos menores, tais comportamentos podem ser mais facilmente realizados do que em grupos grandes, o que talvez justifique a diferença de percentuais entre a Proorto (grupo menor) e a Coofamel (grupo menor) no que tange à percepção da influência.

O **empoderamento** é outro aspecto do papel da liderança em ações coletivas, cujos dados coletados estão representados no Gráfico 15. Visualiza-se que todos os membros da Proorto e mais de 90% dos da Coofamel acreditam que os itens atrelados a esse fator são atribuições da liderança (na cor azul). Todavia, isso nem sempre está sendo percebido pelos membros (na cor vermelha).

No caso da Proorto, os encontros mensais, o processo da certificação participativa ou ainda a efetividade da liderança podem ser fatores que explicam os 100% de membros que percebem que a liderança *os envolvem e fazem com que se sintam donos* (EMP 1) e os 89% e 67% que percebem, respectivamente, que são *incluídos nas tomadas de decisões* (MOT 2) e que são *encorajados a concordar/discordar* (EMP 3). Mas, ainda há possibilidade de os membros perceberem mais o encorajamento para expressar opiniões, principalmente.

Gráfico 15 – Percepção dos liderados sobre o empoderamento



Fonte: resultado da pesquisa (2019).

No caso da Coofamel, os índices que demonstram “sim” para o exercício da liderança no empoderamento não ultrapassam 51% (para o EMP 1, *envolver os cooperados para que se sintam donos*), permitindo entender que: a) os momentos e/ou atividades desenvolvidas atualmente, como as assembleias, palestras, cursos, atendimentos e até mesmo as visitas de assistentes técnicos talvez não estejam sendo o suficiente para que se sintam empoderados; b) a participação dos cooperados nessas atividades e na Cooperativa como um todo é mínima, não gerando sentimento de propriedade e, portanto, de responsabilidades, direitos e deveres.

Empoderar é criar um senso de propriedade, envolvendo os participantes da ação coletiva com os objetivos comuns e com as tomadas de decisão; é propiciar autonomia, compartilhar informações e encorajar a expressar opiniões (ALEXANDER et al., 2001; WINKLER, 2006; YUKL, 2009; TURCHETTI, 2015). Logo, por mais que o presidente de uma associação e de uma cooperativa seja geralmente quem responde ativa e passivamente pelas organizações, as consequências de decisões tomadas, conforme Yukl (2009), afetarão a manutenção da ação coletiva e todos os envolvidos, sendo por isso necessário o envolvimento dos participantes.



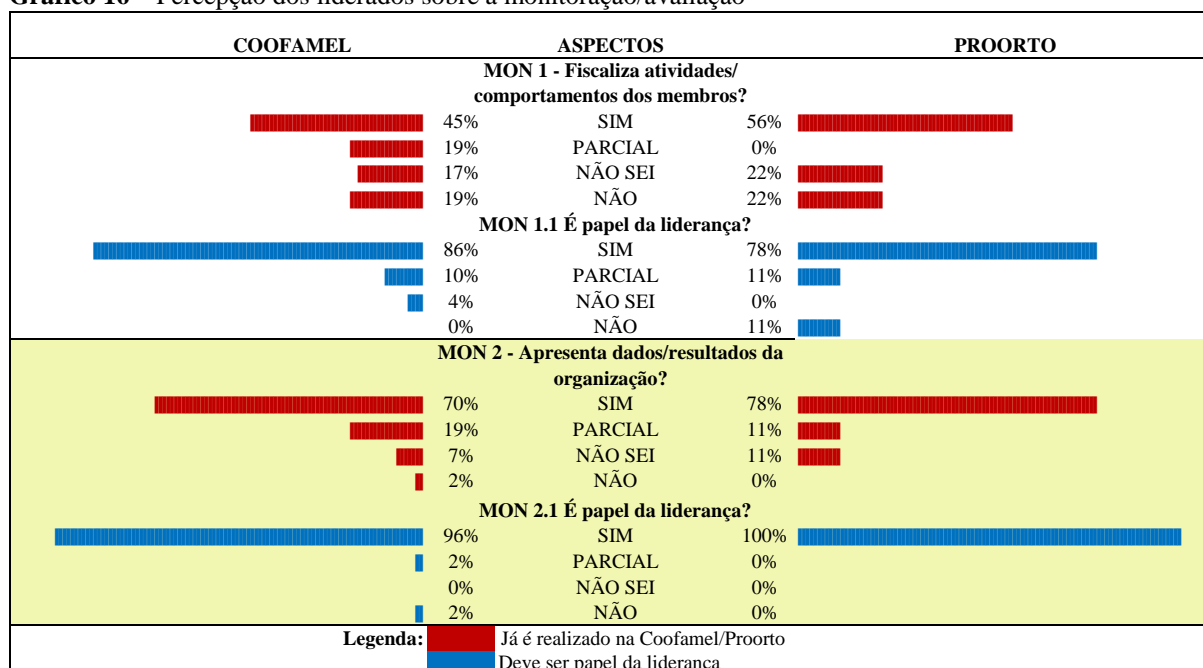
Segundo Pearce (2004), o tipo de liderança que mais contribui para o empoderamento é a compartilhada. Essa é distribuída entre os membros e se origina deles próprios, sendo um processo de influência mútua. Ocorre que em ações coletivas com um número maior de participantes, a gestão compartilhada se torna um desafio em função do menor controle social, contato face a face ou possibilidade de cobrança mútua, em que *free riders* se tornam mais presentes (PROVAN; KENIS, 2008), o que pode ajudar a explicar as diferenças de percentuais entre a Coofamel e a Proorto.

Retomando a entrevista com o Presidente da Coofamel, percebe-se que esse empoderamento é mencionado entre os principais desafios da atuação coletiva, uma vez que a maioria dos cooperados tende a não participar efetivamente da Cooperativa e de suas decisões, mesmo isso sendo seu direito, principalmente nas Assembleias (ENTREVISTADO G; ESTATUTO DA COOFAMEL, 2016).

Seguindo adiante, no Gráfico 16 apresenta-se a percepção dos liderados sobre a função de **monitoração/avaliação**.

A partir do Gráfico 16, nota-se que, em sua maioria, os respondentes percebem a monitoração/avaliação como atribuições da liderança. Porém, chama a atenção os percentuais que afirmam que a *fiscalização de atividades/comportamentos dos membros* (MON 1.1) “não” deve ser papel da liderança (11% na Proorto) ou que isso é apenas “parcialmente” sua função (10% na Coofamel e 11% na Proorto).

**Gráfico 16** – Percepção dos liderados sobre a monitoração/avaliação



**Fonte:** resultado da pesquisa (2019).

A monitoração e avaliação passam a ser responsabilidade dos líderes a partir do princípio de que a ação coletiva depende da participação e dos esforços individuais para a sua manutenção e crescimento. Logo, monitorar as ações dos membros, acompanhando e avaliando suas atividades, comportamentos e seus níveis de contribuição, por exemplo, favorecem para a geração de dados quali-quantitativos sobre a própria situação e/ou resultados da organização e conseqüentemente de quem mais contribui (ALEXANDER et al., 2001; WINKLER, 2006; MÜLLER-SEITZ, 2012; GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015; LOBO; VÉLEZ; PUERTO, 2016).

No caso da Proorto, chama-se a atenção para a existência de resultados nas opções “não” e “não sei” no que se refere ao que já está sendo exercido pelas lideranças (cor vermelha). Isso se destaca especialmente se for considerar o que está em estatuto sobre o dever da liderança formal (o Presidente). Conforme o Art. 16º do Estatuto da Proorto, cabe ao presidente a promoção do controle da qualidade e do valor biológico da produção dos associados, além de apresentar relatórios e prestação de conta – pelo menos uma vez ao ano, em Assembleia Geral (ESTATUTO DA PROORTO, 2011). Nesse sentido, cabe reflexão sobre: a) o cumprimento dessas ações por parte das lideranças; b) a frequência com que isso ocorre, se é o suficiente para os associados perceberem essa atuação; c) a efetividade com que tais funções são realizadas (por exemplo, a forma com que isso é comunicado), a fim de aumentar a percepção dos associados; d) o interesse e o comprometimento dos associados para com as questões de monitoração e avaliação, uma vez que é sua obrigação participar das assembleias e reuniões, bem como respeitar as Normas Técnicas de Certificação de Produção, conforme o Estatuto Proorto (2011).

Visualizando os dados da Coofamel, é possível perceber que quase 90% dos respondentes afirmam que “sim” ou que “parcialmente” a liderança realiza *apresentação dos dados/resultados* (MON 2), configurando entre os índices mais elevados para essas opções no caso da Coofamel. Entre as possíveis justificativas para isso pode-se mencionar a obrigatoriedade de apresentação desses resultados nas Assembleias Gerais (ESTATUTO DA COOFAMEL, 2016), que foi quando 32 cooperados responderam o questionário desta pesquisa, denotando que tinham ciência dos resultados a serem apresentados durante essa reunião.

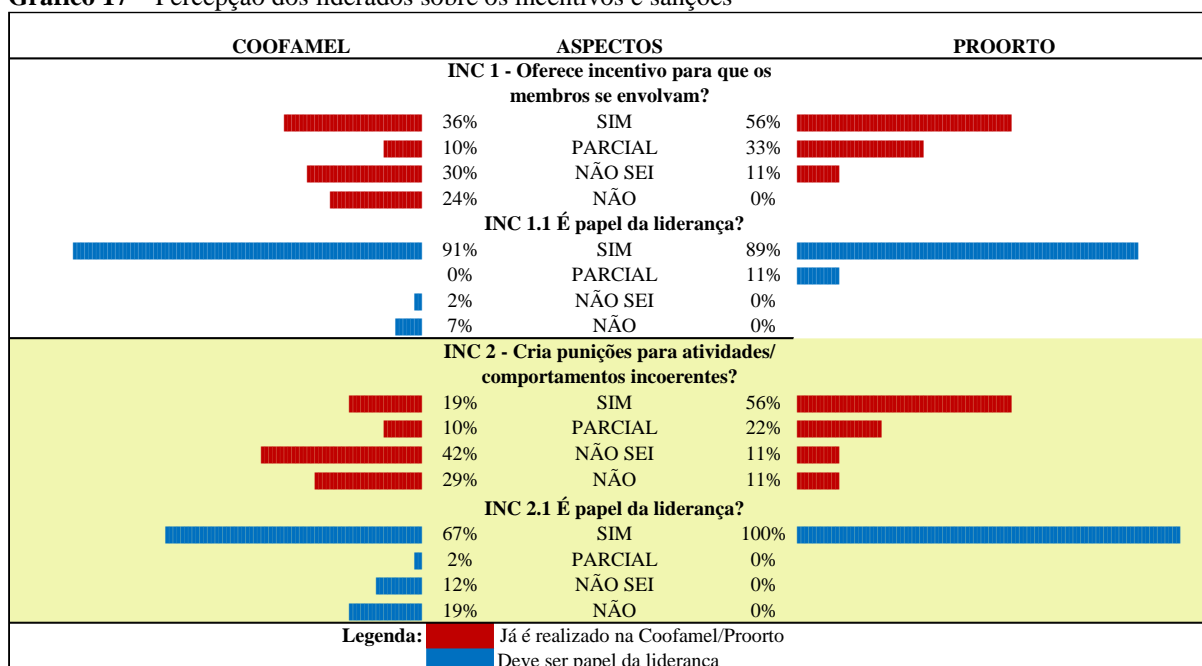
Já no que se refere à *fiscalização de atividades/comportamentos* (MON 1), apenas 45% e 19% responderam que isso é “sim” realizado ou que é realizado de modo “parcial”, respectivamente. Observando isso, ressalta-se que, conforme o Entrevistado G, a cada dois ou três meses, um profissional de assistência técnica realiza visitas aos produtores com o intuito

de verificar os processos produtivos, entre outros objetivos. Ademais, caso o produto (mel, por exemplo) não chegue até a Cooperativa com devida qualidade e as devidas orientações, esse não pode ser comercializado, pois significa que não está atendendo as exigências dos regulamentos das BPF, as normas de produção exigidas pela IG, entre outros aspectos, dependendo de cada caso. Nesse sentido, percebe-se que fiscalizações ocorrem, mesmo que de maneira não frequente ou indireta, o que justifica os percentuais que percebem essa atuação de maneira total ou parcial. Contudo, diante dos respondentes que julgaram que isso “não” é realizado ou que “não sabem”, cabe refletir sobre outras formas de se realizar tais atribuições ou ainda de se fazer perceber o exercício desse papel.

A monitoração das atitudes/atividades/comportamentos dos membros de ações coletivas são atribuições relevantes para que os participantes consigam visualizar e perceber o quanto estão contribuindo e o que/quanto estão usufruindo dessa contribuição, bem como da contribuição dos outros. Ocorre que isso se torna um desafio quanto maior for o número de atores na ação coletiva, pois: a) quanto maior o grupo, cada membro tem a percepção de que seu auxílio individual é maior do que os retornos que recebe; b) quanto maior o grupo, é mais difícil detectar as contribuições individuais e, portanto, os caronas, que justamente são o oposto da cooperação e prejudicam o desenvolvimento da ação coletiva (OLSON, 1999; BRITO, 2001).

Em relação aos **incentivos/sanções**, conforme Gráfico 17, todos os associados do grupo menor (Proorto) opinaram que isso deve ser papel da liderança, total ou parcialmente. Já para os cooperados do grupo maior (Coofamel), mesmo que sua maioria concorde com isso, obteve-se respostas “não” e “não sei”.

Em ambas as ações coletivas estudadas, os percentuais que julgaram que esse papel da liderança é exercido (na cor vermelha – Gráfico 17) não ultrapassam 36% no caso da Coofamel e 56% no caso da Proorto para a *existência de incentivos* (INC 1) e não superam 19% e 56% para a existência de *sanções/punições* (INC 2). Ademais, o que chama a atenção são os índices elevados que aparecem para o “não” e para o “não sei”, em ambos os casos, o que permitem entender a possibilidade de criação de mais incentivos/punições ou, ainda, o desenvolvimento de formas para que esses sejam mais percebidos pelos membros. Isso porque são essenciais para a manutenção de ações coletivas (OLSON 1999; OSTROM, 2007; CURRIE; GRUBINIC; HODGES, 2011; GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015; LOBO; VÉLEZ; PUERTO, 2016).

**Gráfico 17** – Percepção dos liderados sobre os incentivos e sanções

**Fonte:** resultado da pesquisa (2019).

Objetivos e interesses comuns não são o suficiente para que uma ação coletiva se mantenha no longo prazo, uma vez que os indivíduos tendem a agir conforme cálculos que maximizem seus próprios resultados de curto prazo. Logo, os participantes de uma ação coletiva poderiam se encontrar em situações melhores se todos cooperassem, mas por serem autointeressados e possuírem racionalidade individual, geralmente agem gerando menos benefícios de maneira conjunta do que realmente poderiam gerar. Por esse motivo precisam de incentivos (OLSON 1999; OSTROM, 2007; CURRIE; GRUBINIC; HODGES, 2011; GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015; LOBO; VÉLEZ; PUERTO, 2016).

Conforme Olson (1999), são necessários incentivos seletivos para que os indivíduos cooperem, isto é, motivações ou punições para os membros que não contribuem passam a colaborar mais para a promoção dos interesses grupais. Assim, esses podem ser positivos, isto é, aqueles oferecidos à parte, diferente do obtido com a realização benefício, ou negativos, atuando como coerção. Entre os incentivos, ressalta-se que esses podem ser econômicos, mas também voltados ao prestígio, amizade, respeito, ao cunho social, cultural, psicológico, político, entre outros (OLSON, 1999; BRITO 2001). Para Grandori e Soda (1995), os incentivos devem ser implantados quando o desempenho e as contribuições dos membros são difíceis de se medir, podendo então incluir a definição dos direitos de propriedade, a partilha de lucros e o compartilhamento de rendas.

Em vista da dificuldade de visualizar as contribuições dos membros, gerando a necessidade de incentivos (GRANDORI; SODA, 1995), cabe destacar o estudo de Olson

(1999) sobre a Taxonomia dos Grupos. Ao dividir os grupos em privilegiado, intermediário e latente, sendo os dois primeiros grupos pequenos e o último grupo grande, Olson (1999) afirma que, principalmente nos grupos privilegiados (por serem grupos compostos por um número pequeno de participantes), pelo menos um dos membros possui incentivo para colaborar e trabalhar pelo benefício coletivo, mesmo que para isso arque individualmente com o ônus. Já no grupo latente (composto por um número maior de participantes), dificilmente um único indivíduo vai se sentir incentivado a arcar com o trabalho sozinho para atingir o benefício comum, pois a contribuição individual é imperceptível pelos outros participantes, não originando motivação. Dessa forma, incentivos positivos ou negativos são ainda mais necessários.

No caso da Proorto, o que se pode extrair nas entrevistas com a Diretoria, com a profissional de assistência técnica e até nos princípios do CAPA e da Rede Ecovida é que erros e falhas das atividades dos produtores, não cumprindo as normas da produção orgânica, por exemplo, podem gerar suspensão da produção e perda da certificação coletiva, podendo isso ser considerado um incentivo negativo para que os associados colaborem. Outro ponto é que o não cumprimento do Estatuto e de disposições legais impacta em notificação por escrito e desligamento do associado (ESTATUTO DA PROORTO, 2011), podendo isso também ser uma espécie de coerção. Por outro lado, ter produtos certificados (com selo) para consumo e comercialização, propiciados pela certificação participativa (por um baixo investimento econômico), poder participar de cursos, palestras e eventos são alguns dos fatores de incentivos positivos para a colaboração.

No caso da Coofamel, dentre os incentivos para os cooperados colaborarem com projetos e atividades da organização, pode ser citada a possibilidade de auxílio com transporte, alimentação, entre outros, quando esta tem recurso e for aprovado em Assembleia (REGIMENTO DA COOFAMEL, 2009). Ainda, outro incentivo pode ser usufrir da IG, do Selo Alimentos do Paraná e do SIF, resultados esses obtidos por meio da atuação conjunta e que beneficia a todos. Nesse sentido, o Presidente da Cooperativa também frisou que quem atender aos critérios exigidos no Regulamento de Uso e obter a certificação da IG neste ano de 2019 receberá um determinado valor a mais na próxima safra (ENTREVISTADO G).

Em termos de aspectos coercitivos, o Regimento da Coofamel (2009) menciona que é de responsabilidade do produtor que seus produtos tenham qualidade e que sejam aptos para comercializar, sendo sua responsabilidade caso incorra em má qualidade. Da mesma forma, caso o cooperado deixe de realizar corretamente suas atividades, trazendo prejuízo para a Coofamel, esse será responsabilizado por isso. Ademais, o fato de não observar ou infringir o

Regimento ou o Estatuto poderá causar advertência verbal, escrita, suspensão ou até exclusão do cooperado.

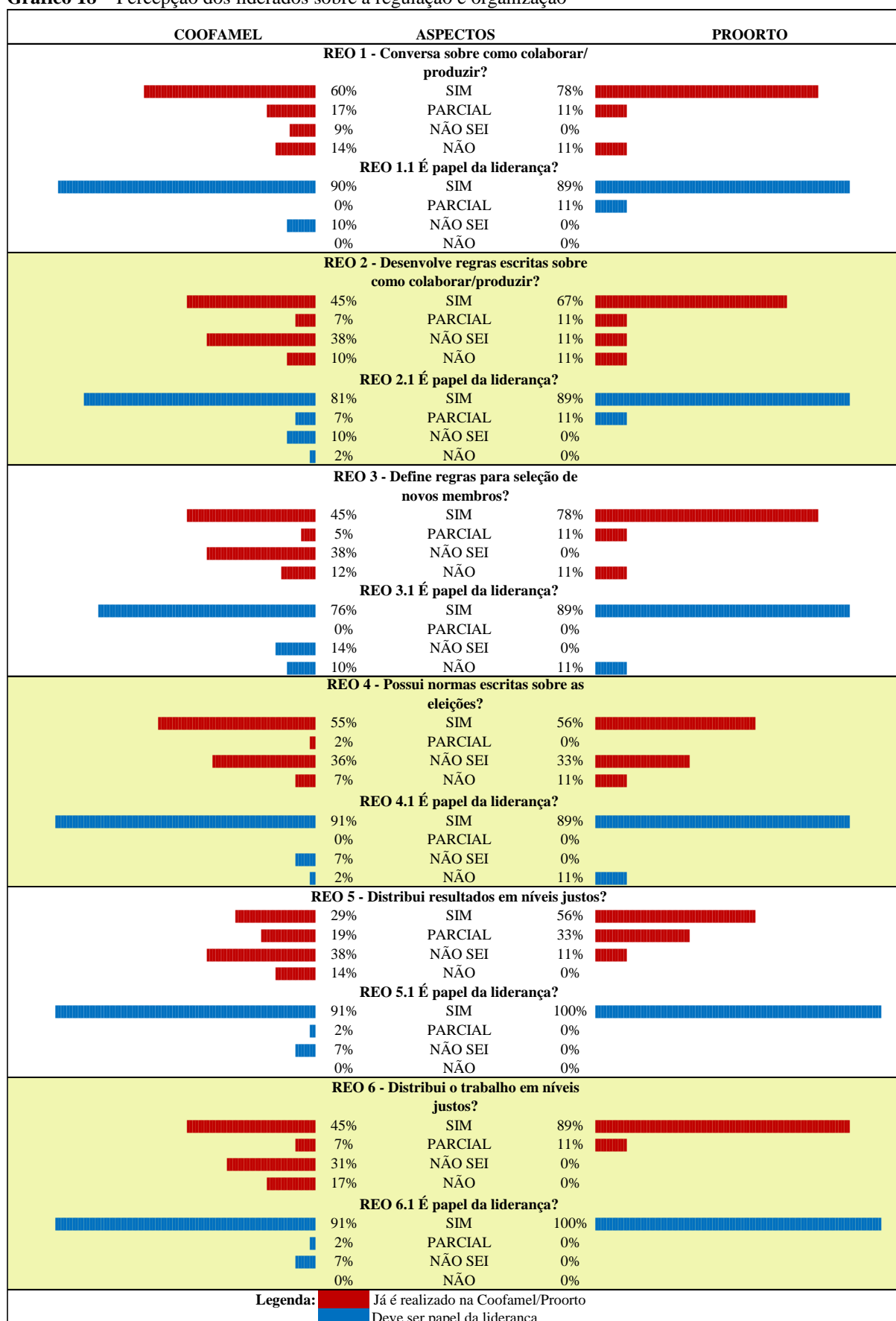
Diante do exposto, observa-se que tanto a Associação, quanto a Cooperativa possuem incentivos positivos e negativos para que seus membros colaborem com a organização. Todavia, talvez esses não sejam conhecidos pelos liderados ou, ainda, não sejam realizados e nem suas ações/atividades/comportamentos de fato sejam fiscalizadas, ficando explícita a relação entre incentivos (Gráfico 17) e a questão da monitoração/avaliação (Gráfico 16).

Prosseguindo, no que tange à **regulação e organização** (Gráfico 18), visualiza-se que a maioria dos respondentes concorda que a regulação e organização (a partir dos aspectos REO 1.1, REO 2.1, REO 3.1, REO 4.1, REO 5.1 e REO 6.1) são funções da liderança. Porém, chama-se a atenção para os percentuais que representam a opção de resposta “não sei”, em ambas as ações coletivas.

A regulação e a organização como atribuições das lideranças são voltadas à elaboração de acordos informais (como conversas) e regras escritas sobre como os participantes devem colaborar, se comportar, agir, produzir, entre outros. Também, envolve a clareza sobre a divisão de tarefas, as formas de contribuição, a maneira como se dá o poder (as eleições, os cargos), as regras para a seleção de novos membros e sua destituição. Logo, são aspectos considerados básicos para que a ação coletiva se mantenha e se desenvolva ao longo do tempo (ALEXANDER et al., 2001; WINKLER, 2006; MÜLLER-SEITZ, 2012; TURCHETTI, 2015; LOBO; VÉLEZ; PUERTO, 2016).

Ménard (2004) também aborda a importância de aspectos reguladores em ações coletivas ao citar os contratos (informais e/ou formais). Esses tendem a gerar uma reciprocidade transacional, sendo necessários para a maior cooperação entre os agentes por trazerem vantagens como a garantia de partilha de recursos escassos, por exemplo. Nesse sentido, observa-se no Gráfico 18 que pode haver uma lacuna entre a concordância dos respondentes de que regulação e a organização são funções da liderança e o que eles percebem sendo realizado nas duas ações coletivas (Proorto e Coofamel).

Gráfico 18 – Percepção dos liderados sobre a regulação e organização



Fonte: resultado da pesquisa (2019).

No caso da Proorto, principalmente em relação aos aspectos voltados à *regras escritas sobre como podem colaborar/produzir* (REO 2), *regras sobre a seleção de novos membros* (REO 3) e *regras sobre as eleições* (REO 4), observou-se que esses estão, pelo menos em parte, mencionados no Estatuto da Associação. Ademais, são realizadas reuniões mensais, em que talvez existam conversas (acordos informais) sobre como eles devem produzir e colaborar/contribuir para com a Proorto. No entanto, cabe a reflexão sobre a clareza do Estatuto, o conhecimento do Estatuto e dos regulamentos por parte das lideranças e também pelos liderados, a eficiência e a abordagem desses e outros assuntos (como a distribuição dos resultados – sejam eles sociais, econômicos, psicológicos, culturais, de aprendizado – e a divisão dos trabalhos) nas reuniões presenciais e Assembleias Gerais. Isso porque tais reavaliações podem conduzir para maior efetividade do papel da liderança ou então para a maior percepção dos associados quanto a sua atuação no quesito regulação e organização.

No caso da Coofamel, igualmente foram encontradas orientações e normas (escritas) sobre como os cooperados devem colaborar e agir em relação à Cooperativa, como é processo de entrada e saída de membros, como são as questões do capital social e como deve ser o processo de eleição no Regimento da Coofamel (2009) e no Estatuto da Coofamel (2019). Ademais, existem regras a serem seguidas para atender as Boas Práticas de Produção, para ser certificado com o Selo Alimentos do Paraná e também ser certificado na IG Mel do Oeste, cuja fiscalização é de responsabilidade da Coofamel, por meio de seus assistentes técnicos e pelo Conselho Regulador de Indicação Geográfica (ENTREVISTADO G). Esse Conselho foi incluído no Estatuto da Coofamel, em 2016, sendo formado por membros da Coofamel e também da comunidade, a exemplo da Itaipu, do Sebrae e da Unioeste, com a finalidade de, após a Coofamel mencionar os produtores que cumpriram os procedimentos exigidos para obtenção do certificado da IG, auditar esses produtores e os procedimentos garantindo a certificação (ESTATUTO DA COOFAMEL, 2016). Conforme o Presidente da Cooperativa, para instruir os produtores, foram feitas várias oficinas em associações de apicultores da Mesorregião Oeste, sendo que os técnicos da Coofamel é que acompanham aos produtores e suas propriedades desde outubro de 2019, quando de fato os critérios da IG passaram a ser seguidos por produtores ligados à Coofamel.

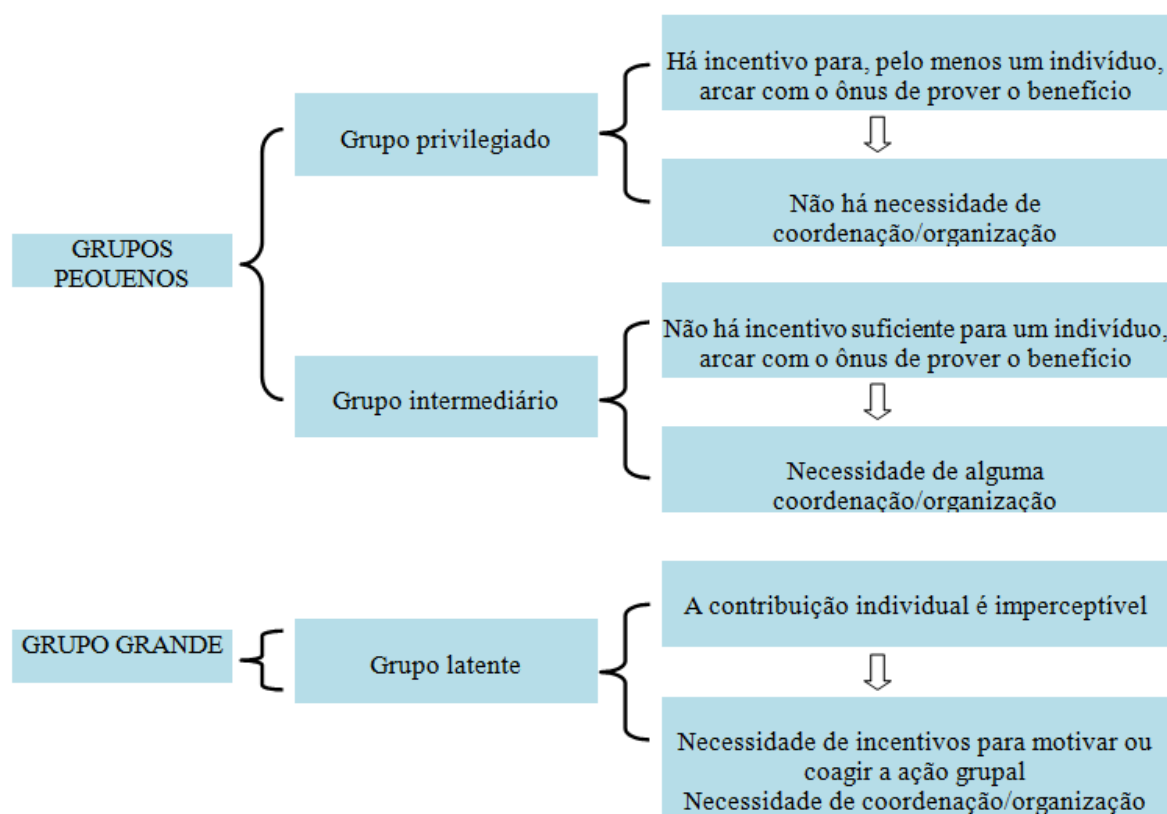
Diante da existência desses regulamentos, exigências e normas, também cabe refletir quando ou de que maneira tem sido a divulgação e o acesso à essas normatizações escritas por parte dos liderados da Coofamel ou ainda a interpretação dos mesmos sobre tudo isso. Da mesma forma, com que frequência, abrangência e clareza tem sido realizadas oficinas, cursos,



palestras sobre como devem produzir, colaborar e agir enquanto cooperado da Coofamel, a fim de melhorar o desempenho da liderança no que tange à regulação e organização ou, então, a fim de aumentar a percepção dos cooperados sobre essa atuação.

Além disso, torna-se importante considerar que em grupos pequenos, apenas mecanismos sociais algumas vezes bastam para a condução da coletividade. Já nas ações coletivas de grandes grupos, as normas geralmente precisam ser detalhadas e formalizadas, a fim de servir como guia para as atividades colaborativas, pois é mais difícil de obter a colaboração (VERSHOORE, 2006; BALESTRIN; VERSHOORE, 2008). Ademais, especificamente em grupos maiores, ocorre que os custos de organização tendem a também ser superiores, em vista da maior variedade de interesses e objetivos (COOK, 1995; OLSON, 1999). Isso pode ser observado na Figura 8, a partir da Taxonomia dos Grupos proposta por Olson (1999).

**Figura 8** – Taxonomia dos grupos



**Fonte:** Wenningkamp (2015 – elaborado a partir de Olson (1999)).

Na Figura 8, nota-se que em grupos privilegiados, pequenos o suficiente para que alguém arque sozinho com o ônus para obter o benefício grupal, não há necessidade de aspectos reguladores e organizadores. Já nos intermediários, que mesmo sendo pequenos, já possuem interesses distintos e falta incentivo para cooperar, os membros precisam de alguma

regulação e organização. Por sua vez, os grupos latentes, por serem grandes e com interesses diversos, e também por suas contribuições serem imperceptíveis (tendo pouco incentivo para colaborar), precisam de mais mecanismos de regulação e organização a fim de cooperarem, o que também aumenta os custos (seja de tempo, recurso financeiros, etc.) para que isso ocorra. Logo, nos casos da Proorto e Coofamel, bem como em outros casos de grupos menores e menores, há que se observar a relação entre custo e benefício na geração dos aspectos que regulam e organizam os membros das ações coletivas e suas produções, atividades e comportamentos.

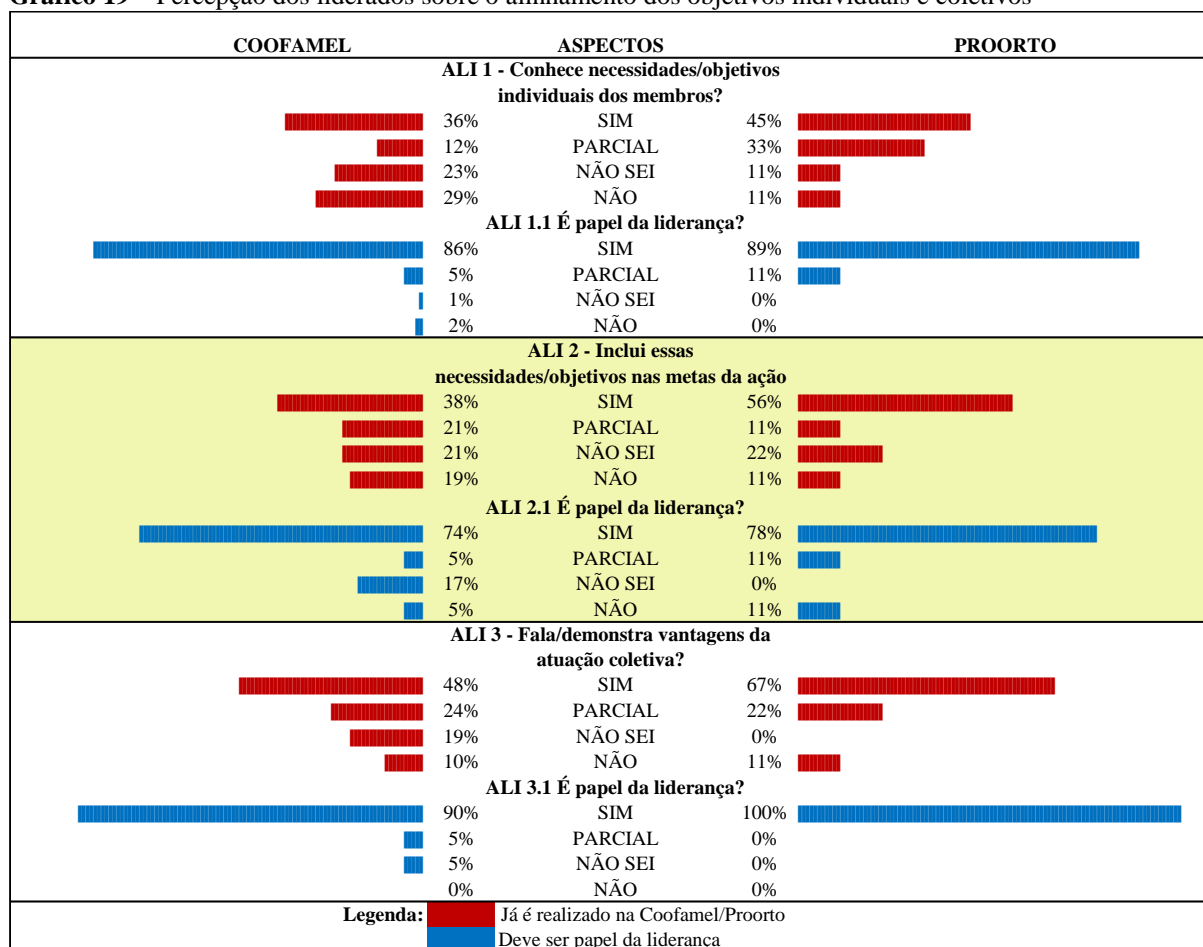
Agora com foco no **alinhamento dos objetivos individuais aos coletivos** (Gráfico 19), obteve-se que a maioria dos respondentes considera que os aspectos incluídos nesse item são funções dos líderes. Contudo, 11% dos respondentes da Proorto e 5% dos da Coofamel opinaram que *incluir as necessidades/objetivos individuais dos membros nas metas da ação coletiva* (ALI 2.1) não é papel da liderança, além de 17% dos membros da Coofamel sinalizarem que “não sabem” se isso é função dos líderes. Entre as justificativas para esses últimos índices pode ser mencionado que talvez os membros tenham compreendido que essa inclusão das necessidades individuais na coletividade seja algo negativo, no sentido da racionalidade individual superar a coletiva. Isso se percebeu a partir de relatos que membros chegaram a fazer durante o tempo que respondiam o questionário.

O alinhamento dos objetivos individuais e coletivos permite que, a partir da atuação conjunta, as expectativas dos membros sejam também atendidas, além do alcance dos resultados grupais. Por isso, estar ciente das inspirações, desejos e necessidades individuais permite que líderes coordenem esforços também em direção a esses objetivos, tornando a cooperação vantajosa a todos os envolvidos (BERGAMINI, 1994; BOWDITCH; BUONO, 2004; WINKLER, 2006; YUKL, 2009; MÜLLER-SEITZ, 2012; POLICARPO, 2016).

Ocorre que, quando se observa a avaliação dos liderados da Proorto e da Coofamel sobre o que já exercido pelas lideranças, visualiza-se respostas “não”, tanto da Associação, quanto na Cooperativa, indicando possibilidades de melhorias. Nesse sentido, ao considerar grupos homogêneos (geralmente caracterizados por número menor de participantes), tem-se que esses geralmente se conhecem, tem as mesmas experiências, são próximos e estão cientes dos objetivos comuns e também individuais. Ao contrário, grupos heterogêneos (e com número maior de membros) tendem a não se conhecer tão bem e ter uma diversidade maior de objetivos, apesar de também terem interesses comuns (GRANOVETTER, 1973). Pode ser que isso contribua para explicar índices de concordância maiores dos liderados da Proorto do que pelos da Coofamel no que tange ao exercício de suas lideranças no alinhamento dos

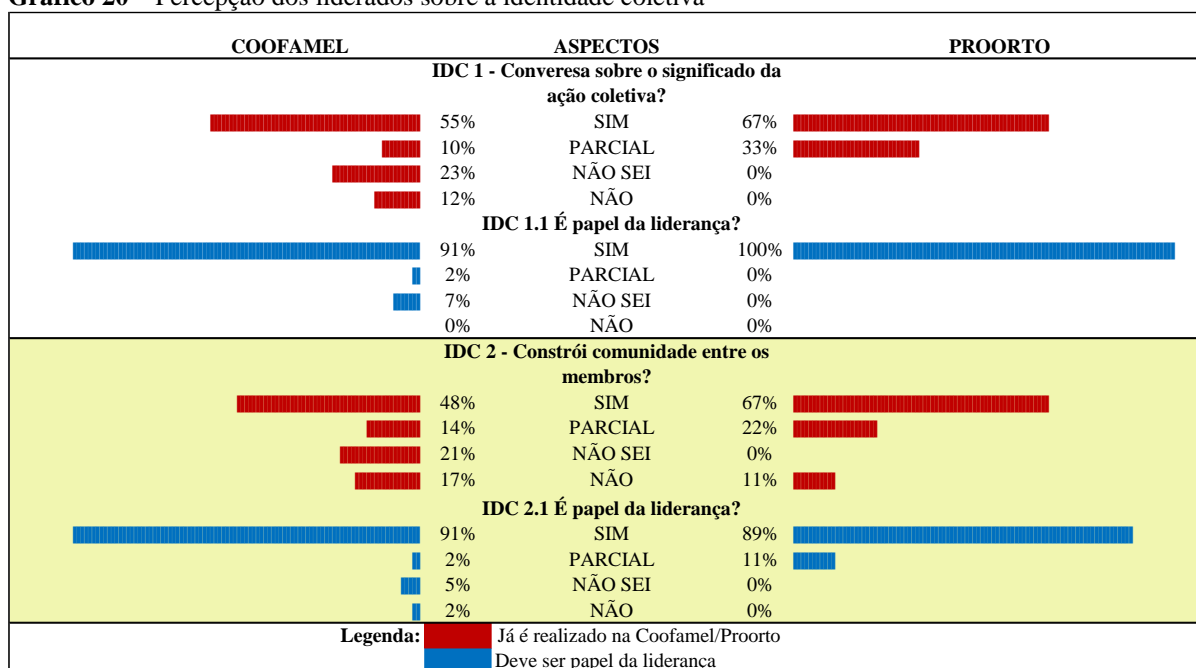
objetivos individuais e coletivos. Contudo, essa mesma colocação de Granovetter (1973) permite refletir que, tanto na Coofamel, como na Proorto (mesmo sendo um grupo pequeno), podem ser exploradas oportunidades para que as lideranças atuem no sentido de criar e fortalecer os relacionamentos, o conhecimento mútuo e as conversas sobre a atuação coletiva durante seus encontros, por exemplo.

**Gráfico 19** – Percepção dos liderados sobre o alinhamento dos objetivos individuais e coletivos



**Fonte:** resultado da pesquisa (2019).

Dando sequência aos aspectos propostos como sendo papel da liderança, no Gráfico 20 são abordados os resultados da percepção dos participantes sobre a **identidade coletiva**. Sobre esse item, também a maioria dos respondentes da Proorto e da Coofamel responderam que isso é (total ou parcialmente) papel dos líderes da ação coletiva. Contudo, essa atribuição nem sempre está sendo realizada, na percepção de membros das duas ações coletivas em foco – conforme demonstrado na cor vermelha, opção “não”. Ademais, 23% e 21% dos respondentes do grupo maior (Coofamel) afirmam “não saber” se há *conversa sobre o significado da ação coletiva* (IDC 1) e se a liderança busca *contruir comunidade* (IDC 2).

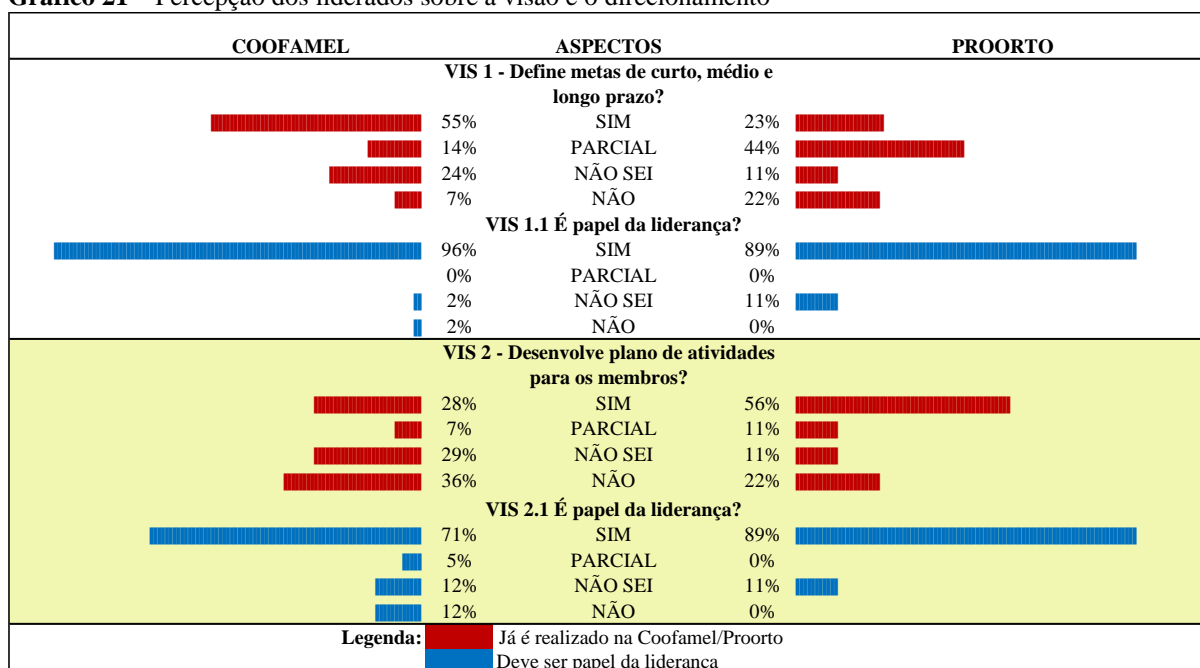
**Gráfico 20** – Percepção dos liderados sobre a identidade coletiva

**Fonte:** resultado da pesquisa (2019).

Nesse âmbito, considerando os tamanhos e a frequência de contato presencial de ambas as ações coletivas, acredita-se que isso pode ser um fator que por si só justifique o grupo menor (Proorto) ter percentuais mais elevados de concordância sobre a atuação das lideranças no desenvolvimento de uma identidade coletiva do que no caso da Coofamel. Ou seja, comunicações frequentes e face a face podem contribuir para o fortalecimento de uma identidade coletiva (MARGETTS et al., 2015), bem como a homogeneidade do grupo, apontada por Granovetter (1973). Mas, esses aspectos, por mais que possam justificar os percentuais maiores do grupo menor, não são o suficiente para que essa identidade coletiva ocorra, o que justamente se mostra pelos percentuais de “parcial” e “não” (na cor vermelha) para o caso da ação coletiva menor (Proorto).

Dessa forma, ter lideranças que incentivem a racionalidade coletiva em detrimento da individual, que conversem e relembrem o significado e o por que da existência da organização coletiva, que ativem valores com os quais os membros realmente se identifiquem, são lideranças que contribuem para a manutenção das ações coletivas e seu melhor desempenho no longo do tempo (ALEXANDER et al., 2001; WINKLER, 2006; AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009; TONIN, 2014; MARGETTS et al., 2015).

Finalizando os 14 critérios propostos sobre o papel da liderança na gestão de ações coletivas, indagou-se aos membros da Coofamel e Proorto sobre a determinação de **visão e direcionamento** (Gráfico 21).

**Gráfico 21** – Percepção dos liderados sobre a visão e o direcionamento

**Fonte:** resultado da pesquisa (2019).

De acordo com o visualizado no Gráfico 21, percebe-se a concordância por parte da maioria dos respondentes de que *definir metas* para a organização (VIS 1.1) e *desenvolver plano de atividades* para os membros (VIS 2.1) são funções da liderança, apesar de aparecerem percentuais de “não” e “não sei”.

Para Alexander et al. (2001), uma ação coletiva apenas é eficaz quando reconhece que necessita de uma visão de futuro, ou seja, quando possui explícito um direcionamento com objetivos claros e de longo prazo, pois se não há isso, não se chega a resultados satisfatórios nem para a organização e nem para os envolvidos. Somado a isso, apenas a partir de uma visão bem definida é que se torna possível criar estruturas e obter recursos necessários para agir, sendo que isso possibilita a comunicação convincente para os atores envolvidos, de maneira que realmente se sintam comprometidos com a visão.

Percebe-se então que ter direcionamento (VIS – Gráfico 21) é um fator que está diretamente ligado com a construção de uma identidade coletiva (IDC - Gráfico 20), pois uma visão claramente estabelecida possibilita a criação de significados e construção de comunidade entre os envolvidos que, por saberem para onde devem ir, passam a estar mais cientes de quando e quanto precisam colaborar e quais objetivos (organizacionais individuais) poderão atingir (ALEXANDER, et al., 2001).

Em relação à percepção dos respondentes sobre o que já é exercido nas ações coletivas (Gráfico 21), há percentuais, tanto dos associados da Proorto, como dos cooperados da Coofamel de que as lideranças “não” *definem metas de curto, médio e longo prazo* e “não”

*desenvolvem plano de atividades para os membros.* Além disso, alguns membros julgaram “não saber” se isso é feito ou ainda avaliaram que isso é realizado apenas de maneira “parcial”.

Sobre isso, o primeiro aspecto a ser observado é a presença de objetivos sob os quais a Associação e a Cooperativa foram criadas, sendo que esses constam em estatuto. A exemplo da Proorto, o Art. 2º do Estatuto menciona seis objetivos, entre eles a promoção da agricultura orgânica em Toledo e de canais de comercialização mais saudáveis e que também aproximem consumidores da realidade da agricultura familiar (ESTATUTO DA PROORTO, 2011). Na Coofamel, também o Art. 2º do Estatuto cita que o objetivo da Cooperativa é:

[...] congregar produtores e suas organizações locais afins, para promover a ampla defesa dos interesses econômicos, a integração, a solidariedade e o crescimento social e cultural dos seus associados, propiciarem o aumento de produção, a melhoria da qualidade de vida e promover a sustentabilidade da atividade rural, através da disseminação de novos conhecimentos e técnicas das áreas de apicultura, meliponicultura e agropecuária em geral (ESTATUTO DA COOFAMEL, 2016, p. 1).

A partir disso, e observando os índices de respondentes que “não sabem” ou que afirmam “não” perceber o papel da liderança voltado para a criação de visão e direcionamento, pode-se compreender que há desconhecimento ou esquecimento do que consta no estatuto. Todavia, também se ressalta que as colocações em estatuto não determinam de maneira clara e específica o tempo, a mensuração e as atividades individuais e coletivas necessárias ao cumprimento da visão, de maneira que isso pode ser melhor explorado pelas lideranças, já que são elementos essenciais para manter e/ou aumentar o desempenho das ações coletivas, conforme autores como Christoffoli (2000), Alexander et al. (2001), Winkler (2006), Santos (2010), Müller-Seitz (2012) e Glowacki e Von Rueden (2015).

Encerradas essas análises individuais dos fatores que compõem o papel da liderança na gestão de ações coletivas, bem como as análises conjuntas da percepção de líderes e liderados, pode-se fazer os seguintes apontamentos:

- a) todos os fatores propostos nesta pesquisa como sendo o papel da liderança na gestão de ações coletivas obtiveram percentuais elevados (iguais ou acima de 80%) no estudo empírico, conduzindo ao entendimento de que os participantes concordam que as atribuições da liderança envolvem: comunicação (COM), motivação (MOT), mediação (MED), confiança (CONF), inovação (INO), apoio (APO), influência (INF), empoderamento dos membros (EMP), monitoração e avaliação (MON), incentivos e sanções (INC), regulação/organização (REO),

alinhamentos entre objetivos individuais e coletivos (ALI), identidade coletiva (IDC) e visão e direcionamento (VIS). Não foram identificados percentuais consideráveis de diferença entre a percepção dos membros do grupo menor e do grupo maior, nem de líderes e liderados. Dessa maneira, o primeiro pressuposto desta pesquisa pode ser afirmado para os dois estudos de caso analisados;

- b) ao comparar os índices das percepções sobre quais devem ser as atribuições dos líderes com os das quais já são realizadas na prática obteve-se uma lacuna, isto é, o exercício da liderança é menos percebido do que deveria ser, denotando possíveis falhas ou possibilidades de melhorias no que tange à maior percepção dos membros ou, ainda, à maior efetividade das lideranças;
- c) diferenças nas percepções dos membros do grupo menor e do grupo maior no que se refere ao exercício da liderança puderam ser identificadas. De modo geral, o exercício da liderança foi mais percebido por membros do grupo menor do que pelo maior, principalmente quando observados apenas os percentuais dos liderados. Dessa forma, o segundo pressuposto desta pesquisa pode ser confirmado empiricamente, especificamente para os dois casos estudados;
- d) líderes e liderados percebem o exercício da liderança de maneira distinta. Nesse sentido, os líderes do grupo maior percebem mais a prática das funções da liderança do que seus liderados. Em contrapartida, os líderes do grupo menor percebem menos. Dessa forma, o terceiro pressuposto desta pesquisa pode ser parcialmente confirmado, uma vez que de fato há divergências entre a percepção de líderes e liderados, mas não ocorreu de os líderes perceberem mais sua atuação nos dois casos e sim em apenas um.

Com base nessas constatações, bem como na possibilidade de amenizar falhas no que tange à percepção do exercício da liderança ou, ainda, na possibilidade de maior efetividade no desempenho das atribuições da liderança é que se segue para o próximo subcapítulo com algumas sugestões de ações e reflexões sobre o papel da liderança na gestão dessas organizações.

#### 4.4 PROPOSTAS DE AÇÕES/REFLEXÕES PARA O PAPEL DA LIDERANÇA NA COOFAMEL E NA PROORTO

O intuito deste subcapítulo é apresentar algumas reflexões ou ações que possam contribuir para a manutenção e desenvolvimento das ações coletivas, especialmente no que se

refere às questões de liderança. Saliencia-se que essas reflexões/ações foram pensadas para os casos da Coofamel e da Proorto, com base na coleta de dados feita nessas duas organizações e, também, nos aspectos teóricos já discutidos, mas nada impede que isso também seja observado e avaliado para o caso de outras ações coletivas com a devida criticidade.

#### 4.4.1 Sugestões para o grupo maior (Coofamel)

Primeiramente, ações relacionadas ao tamanho do grupo, à lideranças informais e à liderança compartilhada tornam-se pertinentes para o caso da Coofamel. Por ser um grupo maior, sugere-se que os cooperados sejam reunidos em grupos menores, por localidade ou município, por exemplo. Isso é recomendado por Olson (1999) quando menciona a importância de grupos federativos, que são grupos maiores subdivididos em uma sequência de grupos menores. Para esse autor:

O grupo grande e “latente” sempre tem um número de membros maior do que aquele que permitiria que eles se conhecessem uns aos outros, e não é provável (exceto quando se trata de um grupo formado por pequenos grupos federados) que ele possa se utilizar de pressões sociais que o ajudariam a satisfazer ao seu interesse por um benefício coletivo (OLSON, 1999, p. 75).

Atualmente, conforme o Presidente da Coofamel, ao elegerem seus diretores, busca-se que esses sejam de municípios distintos e, também, que sejam associados à associações municipais voltadas para a produção de mel, a fim de que esses atuem mais próximos aos cooperados. Todavia, a quantidade de diretores é mínima em relação à quantidade de municípios e cooperados. Assim, o que se propõe é que produtores localizados próximos geograficamente sejam reunidos em subgrupos, tendo uma liderança informal e escolhida pelo próprio subgrupo para ser um intermediador entre a liderança formal da Coofamel (grupo maior) e o subgrupo local (grupo menor).

Nesse sentido, mais lideranças informais seriam formadas e fomentadas, já que essas são imprescindíveis para um maior envolvimento social e participação do cooperado na ação coletiva (CAMARGO, 2010). Ademais, isso permite que a liderança da Coofamel seja mais compartilhada do que concentrada (nos líderes formais), o que contribui significativamente para maior empoderamento do cooperado (PEARCE, 2004).

Ressalta-se que essa sugestão não se refere apenas à realização de pré-assembleias locais, que poderiam ocorrer uma ou duas vezes ao ano, mas sim que seja uma maneira frequente de os cooperados se interrelacionarem e estarem conectados às questões da Coofamel por meio de líderes informais.



A partir da formação de subgrupos, de mais lideranças informais e da liderança compartilhada, várias outras ações podem ser pensadas para caso da Coofamel, objetivando maior efetividade do papel da liderança e, ainda, maior percepção do exercício das funções dos líderes pelos membros de modo geral.

Para este estudo, a partir do visualizado no Gráfico 2, que aborda a percepção conjunta de líderes e liderados sobre o papel da liderança, decidiu-se por apresentar sugestões para as cinco primeiras atribuições do papel da liderança. Todavia, a quinta colocada obteve o mesmo percentual que a sexta, de maneira que são propostas ações/reflexões para os seguintes aspectos: comunicação, motivação, apoio, influência, empoderamento e inovação.

Para a maior eficiência do aspecto **COMUNICAÇÃO**, estratégias podem ser adotadas, tanto no contexto da liderança formal e mais concentrada, quanto no da informal e compartilhada.

Na âmbito da liderança formal, composta pelo Presidente e diretores, que se reúnem uma vez por mês, o seguinte pode ser pensado:

- a) para aumentar a efetividade e/ou percepção dos membros sobre a distribuição das informações (COM 1): desenvolver boletins informativos curtos e objetivos, contendo, por exemplo, as principais notícias, desafios e conquistas da Coofamel, casos de produção envolvendo cooperados, entre outros aspectos que atenderiam a formas de comunicação escrita e formal, sendo canais importantes conforme proposto em estudos como de Winkler (2006) e Wenningkamp (2015). Isso poderia ser feito de maneira periódica, a cada dois ou três meses, sendo distribuído a todos os cooperados em diferentes formatos;
- b) para disponibilizar canais de informação (COM 2) e coletar opiniões do cooperado (COM 3): pode-se ter um e-mail, um telefone, uma caixa de sugestões na sede da cooperativa (uma forma anônima de comunicação) ou, ainda, utilizar-se da liderança informal como canal de comunicação. Esses canais poderiam ser divulgados no boletim informativo, de maneira a demonstrar a abertura da Cooperativa para ouvir o cooperado. Ademais, a construção de um *site* para a Coofamel, além da rede social já existente (*Facebook*), pode ser outra forma (eletrônica e escrita – como sugerido por Ménard (2004)) para disponibilizar notícias, eventos, normas, regras e, também, para ouvir o membro que talvez queira participar por meio de um “espaço do associado”, por exemplo. Especificamente sobre a construção de um *site*, essa também poderia ser uma ferramenta para disponibilizar banco de dados sempre atualizado sobre

número de cooperados, parcerias externas, além de fornecer informações técnicas sobre a produção e comercialização de produtos. Assim, seria uma opção complementar às visitas dos profissionais de assistência técnica e os regulamentos com normativas para produção. Ademais, isso contribuiria ainda mais para o acesso a informações pela comunidade externa;

- c) para comunicar objetivos e metas da Cooperativa (COM 4), todos esses instrumentos já mencionados podem contribuir, como o *site* e o boletim.

No âmbito da liderança informal e compartilhada, as seguintes ações podem ser implementadas:

- a) divulgar o boletim informativo e outras informações, de maneira eletrônica, via aplicativos que permitem conversas em grupos (por celular) ou, ainda, por meio da comunicação face a face, tão importante para a maior participação dos membros em uma ação coletiva (OSTROM, 2007), uma vez que estariam concentrados mais próximos geograficamente podendo se reunir de maneira mais frequente;
- b) coletar opiniões e informações dos cooperados sobre a Cooperativa, suas dúvidas, desafios e comentários;
- c) realizar contato mais constante e frequente com a liderança formal, a fim de obter mais informações e, também, repassar o que foi coletado dos cooperados.

Essa liderança informal, portanto, contribuiria com a comunicação oral, informal, face a face, ascendente, descendente e horizontal envolvendo mais os cooperados, podendo aumentar o nível de participação efetiva dos membros na Cooperativa, em assembleias e outras atividades. Para Alexander et al. (2001), esse tipo de liderança traz novas perspectivas, conhecimentos e tendências para a ação coletiva, gerando entusiasmo, criatividade e engajando mais os membros com as atividades. Esses são justamente cobrados para que sejam os agentes de comunicação entre a liderança formal e os atores da ação coletiva.

No que tange ao aspecto da **MOTIVAÇÃO**, por estar diretamente ligado à eficiência de fatores como a comunicação, os incentivos/sanções, o empoderamento e o alinhamento dos objetivos individuais e coletivos, tornam-se fundamentais ações que aumentem o desempenho dessas atribuições e/ou a percepção dos cooperados em relação à cada uma delas. Por exemplo, a partir do momento que cooperados são ouvidos (disponibilizando canais de comunicação) e notícias sobre a Cooperativa são mais frequentemente divulgadas (distribuindo as informações), isso pode elevar a percepção de que a liderança acredita nos

cooperados e na Cooperativa (MOT 2), impactando também em maior grau de motivação (ALEXANDER, et al., 2001).

Somado a isso, lideranças informais da Coofamel, por estarem mais próximas e terem mais opções de canais de comunicação com cooperados, podem ser utilizadas no sentido de entenderem necessidades e objetivos individuais, reunindo-os em demandas locais que podem ser atendidas pela Cooperativa, caso estejam conectadas aos interesses grupais. Isso se torna importante na medida em que, para se sentirem motivados, os cooperados precisam perceber o atendimento a seus interesses individuais, além dos da ação coletiva (OLSON, 1999; OSTROM, 2007). Logo, isso pode ser fator decisivo para encorajar os cooperados a colaborarem mais com a Coofamel (MOT 3), entusiasmando-os de modo geral (MOT 1).

A fim de aumentar a efetividade do **APOIO** ou a percepção dos membros sobre isso, o primeiro aspecto a se observar pelas lideranças da Coofamel é de que maneira os cooperados se sentiriam mais apoiados, o que é possível também a partir da compreensão de seus objetivos individuais. Logo, apoio e motivação estão intimamente conectados.

Não se quer dizer aqui que a Cooperativa deva ser uma forma de assistencialismo, mas sim que busque entender quais são as principais demandas dos produtores, principalmente aquelas que podem impactar significativamente na sua maior participação e colaboração, gerando mais fidelização (o que foi apontado pelo Presidente como um fator crítico da Cooperativa). Inclusive, por meio disso é que se torna possível alguns esclarecimentos aos próprios cooperados sobre o que cabe a Coofamel e o que não é de seu alcance ou responsabilidade em termos de apoio.

Nesse sentido, torna-se importante o intermédio de líderes informais (em localidades e municípios) e das associações municipais, além dos profissionais de assistência técnica que já atuam apoiando com instruções técnicas em visitas bimestrais ou trimestrais. O desenvolvimento de um maior clima de apoio pode ser obtido por meio de:

- a) levantamentos de demandas locais. Associações municipais e/ou lideranças informais coletam tais informações no contexto de localidades, demonstrando a preocupação da Coofamel com o bem-estar e desenvolvimento do cooperado (APO 2);
- b) desenvolvimento de uma agenda de encontros e atividades para acompanhamentos e orientações mútuas entre os próprios produtores locais (APO 1), de maneira que algumas necessidades sejam atendidas pelo próprio subgrupo;

- c) repasse de demandas locais às lideranças formais para que isso seja analisado e discutido para fins de desenvolvimento de orientações individuais ou coletivas, podendo isso ser realizado pelo assistente técnico ou por outros profissionais, se este for o caso, demonstrando que a Cooperativa se coloca no lugar do cooperado (APO 4).
- d) fomento à utilização de tecnologias e aplicativos para gerar conversas em grupos de produtores de um determinado local, município ou municípios vizinhos, a fim de trocar experiências e orientações.

Tais ações, entre outras, favorecem para um maior clima de apoio por considerarem necessidades mais individualizadas (BASS, 1999; VILELA, 2012; POLICARPO, 2016), isto é, a partir de um olhar mais local, cada cooperado é ouvido, tendo mais ciência do que pode receber de apoio da Cooperativa ou de outros membros.

Em relação à **INFLUÊNCIA**, importante lembrar que essa é exercida principalmente pelo exemplo (ARCE, 2001; EINWOHNER, 2007; GLOWACKI; VON RUEDEN, 2015). Nesse sentido, o que se sugere é que as lideranças formais da Coofamel consigam elencar ações já realizadas e benefícios já atingidos (INF 1), sendo sempre sinceras com os cooperados (INF 4) em relação à esses resultados. Ao conseguirem isso, presume-se que podem influenciar pelo exemplo, mas isso também precisa ser divulgado aos cooperados, ou seja, esses precisam conhecer e reconhecer tais atitudes e resultados. Esses fatores podem impactar em maior influência, por demonstrar que de fato se doam (INF 3) pelo trabalho cooperativo.

Lideranças informais, por sua vez: a) ao trabalharem em prol dos objetivos individuais dos cooperados de sua localidade/município, atrelados aos organizacionais; b) ao convencerem os cooperados a colaborar e cooperar (INF 2); c) e, ao apresentarem ações e resultados obtidos pela liderança formal para a Cooperativa e para os cooperados, podem também contribuir significativamente para gerar mais influência tornando-a perceptível aos membros.

Prosseguindo, entre as primeiras ações para aumentar a efetividade da liderança em termos de **EMPODERAMENTO** está o compartilhamento dessa liderança (PEARCE, 2004), o que pode ocorrer por meio da estruturação de subgrupos e a adoção de lideranças informais, fatores já mencionados. Líderes informais, a partir do momento que atuam em um contexto menor, como comunidades e/ou municípios, conseguem coletar mais as opiniões dos cooperados, por exemplo, por meio de comunicação face a face e de encontros informais, encorajando-os a expor seus pontos de vista sobre a Cooperativa, a produção e a

comercialização (EMP 3). Consequentemente, isso pode envolvê-los mais nas tomadas de decisões (EMP 2) da Coofamel, contribuindo significativamente para que se sintam também “donos” e responsáveis pela organização coletiva.

Outra opção pode envolver também canais de comunicação oriundos da liderança formal para que os cooperados possam relatar suas opiniões, concordâncias e discordâncias, até mesmo de modo anônimo. Divulgar de modo amplo e constante que o cooperado também é “proprietário” e que pode participar com suas percepções e opiniões pode aumentar esse empoderamento. Contudo, ressalta-se a importância de que de fato as lideranças formais e informais estejam abertas e desejem esse maior empoderamento por parte dos cooperados.

Sobre a **INOVAÇÃO**, torna-se pertinente refletir:

- a) se há inovações (INO 1), essas devem ser divulgadas aos cooperados e, se for o caso, adotadas com o auxílio de um assistente técnico, por exemplo, uma vez que inovações contribuem para manter o cooperado na organização (KLEIN; PEREIRA, 2014);
- b) se não há inovações, ou se essas tem sido mínimas, importante notar que líderes (como o Presidente e diretores) precisam estar aptos a pensar e propor inovações (ALEXANDER et al., 2001; OLSON, 1999; TONIN, 2014), entendendo sua pertinência para continuidade do crescimento e desenvolvimento da ação coletiva. Lembra-se que essas não precisam necessariamente envolver a adoção de novas tecnologias, com investimentos altos. Inovações podem ocorrer nos processos de informações, nos atendimentos, na formação de subgrupos, por exemplo;
- c) considerando que a Coofamel é um grupo heterogêneo (com base em Granovetter (1973)), solicitar ideias aos cooperados (INO 2) pode ser fundamental. Isso pode ser realizado, por exemplo: 1) a partir da disponibilidade de um canal de comunicação que sempre estará aberto para receber/ouvir novas ideias; 2) por meio de uma campanha de inovação, em que novas ideias podem ser enviadas em um período específico de tempo, cujas ideias com maior validade ou pertinência podem ser reconhecidas publicamente, por meio de uma premiação ou certificado; 3) pela coleta de ideias por meio do líder informal na localidade ou município, que pode fazer um resumo e repassar à liderança formal.

Finalizando a exposição de algumas reflexões e ações que podem ser pensadas pela Coofamel a fim de melhorar a efetividade do papel da liderança e/ou a percepção de seus membros sobre ele, segue o Quadro 21, que as apresenta de maneira resumida.

**Quadro 21** – Sugestões de ações/reflexões para a Coofamel

<b>Aspecto</b>	<b>Ações/reflexões propostas</b>
<b>Recomendações gerais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdividir os cooperados em subgrupos por localidade/município</li> <li>• Fomentar e escolher líderes informais para cada subgrupo</li> <li>• Compartilhar a liderança com esses líderes informais</li> </ul>
<b>Comunicação</b>	<p><u>No âmbito da liderança formal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver boletins informativos periódicos, com notícias, desafios e conquistas da Coofamel</li> <li>- Construir um <i>site</i> com informações atualizadas sobre a Cooperativa, seus objetivos, metas, aspectos de produção e comercialização e um espaço para o cooperado</li> <li>- Disponibilizar e divulgar canais de comunicação, como: e-mail, telefone, caixa de sugestões e a liderança informal</li> </ul> <p><u>No âmbito da liderança informal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgar o boletim informativo de maneira eletrônica ou oral</li> <li>- Coletar opiniões e informações dos cooperados</li> <li>- Realizar contatos frequentes interligando lideranças formais (e a Coofamel) com os cooperados e subgrupos</li> </ul>
<b>Motivação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar a eficiência de outros aspectos, como: comunicação, incentivos/sanções, empoderamento e alinhamento dos objetivos individuais e coletivos, uma vez que isso está diretamente ligado com fatores motivadores</li> <li>- Entender objetivos/necessidades individuais dos cooperados, ação possível por meio de lideranças informais e sua atuação nos subgrupos de âmbitos locais</li> </ul>
<b>Apoio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coletar informações sobre necessidades individuais ou demandas locais de cooperados</li> <li>- Realizar atividades que atendam parcial ou totalmente demandas específicas de determinado local, analisando o impacto disso para a manutenção e fidelização do cooperado</li> <li>- Organizar ações e encontros para ajuda mútua entre produtores locais</li> <li>- Fomentar a utilização de tecnologias e aplicativos de conversas grupais, a fim de compartilharem dúvidas, desafios e experiências</li> </ul>
<b>Influência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elencar ações já realizadas e benefícios já atingidos a partir da atuação das lideranças</li> <li>- Divulgar aos cooperados essas ações e resultados, bem como desafios a serem superados</li> </ul>
<b>Empoderamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compartilhar a liderança por meio do fomento e escolha de lideranças informais e locais, que atuem mais próximos aos cooperados</li> <li>- Motivar que esses líderes informais colem opiniões e pontos de vista dos cooperados, ouvindo suas concordâncias e discordâncias, mesmo que de modo anônimo</li> <li>- Fomentar que líderes informais realizem mais encontros presenciais e informais, a fim de falar sobre tomadas de decisões da Cooperativa</li> <li>- Divulgar amplamente o fato de a Cooperativa ser uma organização coletiva, cuja “propriedade” é de todos</li> </ul>
<b>Inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgar inovações já existentes, de maneira que isso seja reconhecido pelos cooperados</li> <li>- Treinar e repassar conhecimentos aos cooperados sobre as inovações</li> <li>- Disponibilizar meios de comunicação em que cooperados possam trazer novas ideias</li> <li>- Desenvolver campanhas para ideias inovadoras, premiando ou reconhecendo cooperados por suas sugestões</li> </ul>

**Fonte:** elaborado pela autora (2019).

Destaca-se que essas sugestões podem demandar tempo, esforço e atenção, especialmente por parte da liderança formal. Ademais, desafios podem existir para a adoção dessas e outras sugestões, principalmente por pensar que uma ação coletiva envolve cooperados que, ao mesmo tempo, cooperam, mas também competem. Contudo, cabe a

avaliação sobre a pertinência e validade dessas ações ao pensar na manutenção e maior desenvolvimento da Coofamel ao longo do tempo, uma vez que, para tal, necessita de cooperados.

#### 4.4.2 Sugestões para o grupo menor (Proorto)

Na situação da Proorto, sugestões de ações/reflexões são direcionadas para as seguintes atribuições da liderança: confiança, motivação, comunicação, mediação e empoderamento, que foram as cinco que obtiveram maiores percentuais no Gráfico 2, sobre o papel da liderança na gestão de ações coletivas.

Em relação à **CONFIANÇA**, uma vez que a Associação já realiza encontros face a face mensalmente, é possível pensar que as lideranças formais podem:

- a) provocar voluntariamente algumas conversas informais e/ou atividades/dinâmicas (CONF 1) sobre a importância de confiarem uns nos outros para a continuidade da Associação, uma vez que em grupos pequenos a confiança ocorre a partir de relacionamentos (ROCHA, 2008). Isso pode refletir em maior comprometimento de cada associado no que tange, por exemplo, a seguir exatamente os critérios da produção agroecológica e de fato cumprir os critérios estabelecidos pelo Capa e Rede Ecovida, diminuindo a possibilidade de desvios que possam comprometer a certificação de todo o grupo. Pensando além, isso também pode minimizar os conflitos e a necessidade de mediações;
- b) apresentar de maneira escrita e formal o cumprimento de promessas assumidas pela liderança, pois isso aumenta a transparência e eleva a confiança (ROMANIELLO, 2009; WENNINGKAMP, 2015). Tais notas, relatórios podem aumentar os níveis de transparência e chamar atenção trazendo mensagens, como “o que foi prometido X o que está sendo realizado” (CONF 2) ou, também, “o que falhamos e podemos melhorar” (CONF 3). Nesse sentido, há necessidade de a liderança formal ter um planejamento, mesmo que mínimo, previamente estabelecido, que congregue os princípios e objetivos da Associação e as intencões futuras, de maneira que isso está interligado com a atribuição de ter visão e direcionamento. Isso pode fortalecer ao grupo a confiança de que sua liderança é capaz de exercer com sucesso suas funções (CONF 4);

- c) delegar atividades e ações a um e outro membro da Associação periodicamente, pois isso demonstra confiança em sua atuação, gerando também reflexão sobre a importância de cada um cumprir compromissos e obter a confiança de todos.

Tais ações podem impactar em maior reputação e reciprocidade entre líderes e liderados contribuindo também para o aumento dos níveis de confiança mútua (OSTROM, 2007; ROMANIELLO, 2009; WENNINGKAMP, 2015).

No que tange à **MOTIVAÇÃO**, cabe lembrar que isso está diretamente ligado com o aspecto da comunicação, dos incentivos/sanções, do empoderamento e do alinhamentos dos objetivos individuais e coletivos, de modo que a eficiência do papel da liderança nesses atributos impactam também no aumento da motivação. Nesse sentido, reflexões e ações semelhantes às sugeridas para o grupo maior podem ser pensadas pela Proorto. Contudo, neste caso, o conhecimento das necessidades e objetivos individuais dos membros pode ocorrer por meio de conversas informais durante os encontros mensais ou, ainda, pedir que os liderados escrevam sobre isso. Isso se torna possível especialmente em função da Proorto ser um grupo pequeno. A partir do reconhecimento desses objetivos, isso pode ser avaliado em termos de metas grupais e possibilidades de atendimento ou, pelo menos, auxílio e orientações para tal.

Abordando agora o aspecto da **COMUNICAÇÃO**, lembra-se que a Proorto possui sua comunicação marcada principalmente por encontros presenciais e face a face, oralidade e informalidade. Logo, ações que possibilitem ainda mais efetividade da liderança ou na percepção de seus membros no aspecto da comunicação podem envolver a comunicação escrita e formal. Nesse sentido, propõe-se:

- a) para a distribuição das informações (COM 1): criar notas escritas e formais a serem compartilhadas em meio eletrônico (e-mail e grupos de conversas em aplicativos, por exemplo) e também para serem apresentadas oralmente na reunião mensal, pois informações escritas tendem a aumentar a transparência (ROMANIELLO, 2009; WENNINGKAMP, 2015); criar e padronizar um “momento da informação” em cada reunião mensal, quando não apenas a Diretoria, mas todos podem comunicar, de maneira que todos ouçam e sejam ouvidos;
- b) para disponibilizar meios de comunicação (COM 2) e coletar opiniões dos membros (COM 3): em função de os membros da Proorto se reunirem frequentemente em reuniões, feiras e outras atividades, o que possibilita a comunicação face a face, talvez uma forma de comunicação a ser explorada é



justamente aquela permite a não identificação dos membros, como uma caixa de sugestões, por exemplo. Isso se pensa a partir do momento que, durante entrevistas foi mencionado o desafio de se fazer cobranças e críticas pessoalmente. Logo, seria uma forma de a liderança formal ouvir os associados sem esses precisarem se identificar;

- c) para comunicar objetivos e metas (COM 4): organizar esses elementos de maneira escrita, além do que já existe no Estatuto, ou seja, fazer um planejamento e tê-lo no formato escrito e formal.

A partir disso, reflete-se que a adoção dessas e outras sugestões voltadas à comunicação deve considerar que isso pode envolver, ainda, uma série de outras atividades, por consequência. Por exemplo, ao coletar opiniões, pressupõe-se que essas de fato sejam consideradas nas discussões e tomadas de decisões. Ademais, para fornecer informações escritas, exige-se que um tempo seja dedicado para isso, entre outros fatores.

Prosseguindo, agora com a **MEDIAÇÃO**, esse papel tem sido frequentemente realizado pela profissional de assistência técnica do CAPA, conforme extraído das entrevistas da Proorto. Nesse sentido, propõe-se refletir sobre quem, no caso de desligamento dessa profissional, está apto para atuar como mediador. Nessa situação, importante pensar que a figura do Presidente é legitimada, sendo quem responde passiva e ativamente pela associação. Presume-se que, pela função que exerce, detém conhecimento do estatuto que rege a Associação, das normas de produção, dos princípios que norteiam a ação coletiva, entre outros aspectos, que podem contribuir para a mediação em uma discussão ou conflito. Contudo, torna-se relevante que esse tenha a confiança dos membros e que seja capacitado para tal função, sendo imparcial (DIAS, 2016). Outra opção seria pensar em outro membro do grupo que possua ou que possa ser treinado para atuar nessa função, podendo ser um líder informal. Ainda, alguém externo ao grupo, que possa conduzir de modo amigável as discussões e conflitos (MED 1) unidirecionais que possam ocorrer ao longo do tempo.

Ainda sobre a mediação, outras ações que as lideranças podem desenvolver para aumentar o desempenho dessa função são:

- a) propor e desenvolver alguns eventos informais a fim de promover mais interação entre todos os associados (MED 2). Importante que isso ocorra em datas diferentes das reuniões mensais, ou seja, que de fato seja um momento para interação sem pauta rígida a ser seguida e nem atas para registrar decisões;
- b) desenvolver atividades e dinâmicas durante alguns encontros mensais, com o intuito de abordar as diferenças individuais (MED 3) e de como essas devem ser

respeitadas e valorizadas para o crescimento do grupo, podendo, inclusive ser fator que traga inovação à Associação;

- c) apresentar ações e planejamentos que envolvam a divisão justa e certa de trabalho, de atividades e, também, de benefícios entre todos os membros do grupo (MED 4).

Por fim, sugestões para aumentar o sentimento de **EMPODERAMENTO** dos membros do grupo da Proorto podem envolver:

- a) delegar funções e atividades, permitindo que todos atuem como líderes informais em determinadas situações e contextos (EMP 1), uma vez que a liderança compartilhada é empoderadora (PEARCE, 2004). Por exemplo, sugerir nomes de membros para participar de eventos, cursos, palestras ficando esses responsáveis pelo treinamento dos outros;
- b) permitir e motivar que todos tenham a palavra (já que é um grupo pequeno) de maneira oral ou escrita durante os processos de tomada de decisão (EMP 2);
- c) realizar atividades que permitam ou desinibam os membros a concordarem ou a discordarem de opiniões de maneira amigável (EMP 3) ou, ainda, possibilitar, por exemplo, que opinem sem se identificar.

Findadas algumas sugestões de ações/reflexões que podem ser pensadas e adotadas pela Proorto, o Quadro 22 busca trazer um resumo dessas propostas.

**Quadro 22** – Sugestões de ações/reflexões para a Proorto

Aspecto	Ações/reflexões propostas
<b>Confiança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar conversas informais e atividades/dinâmicas sobre a importância de confiarem uns nos outros</li> <li>- Apresentar de maneira escrita e formal o cumprimento de promessas assumidas pela liderança, pois isso aumenta a transparência e eleva a confiança</li> <li>- Delegar atividades/responsabilidades ou oferecer oportunidades a membros da Associação periodicamente, demonstrando confiança em sua atuação</li> </ul>
<b>Motivação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar a eficiência de outros aspectos, como: comunicação, incentivos/sanções, empoderamento e alinhamento dos objetivos individuais e coletivos, uma vez que isso está diretamente ligado com fatores motivadores</li> <li>- Entender objetivos/necessidades individuais dos associados e envolvê-los com os objetivos grupais</li> </ul>
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar notas escritas e formais a serem compartilhadas em meio eletrônico (e-mail e grupos de conversas em aplicativos, por exemplo) e também para serem apresentadas oralmente na reunião mensal, aumentando a transparência no repasse de informações</li> <li>- Disponibilizar um “momento da informação” em cada reunião mensal, para todos que quiserem fazer comunicações sobre atividades voltadas à Proorto</li> <li>- Possibilitar canais de comunicação anônimos</li> <li>- Organizar objetivos e metas apresentando-os de maneira escrita</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensar e treinar um mediador para além da profissional de assistência técnica</li> <li>- Desenvolver eventos informais a fim de promover mais interação entre todos os</li> </ul>

<b>Mediação</b>	associados - Desenvolver atividades/dinâmicas com o intuito de abordar as diferenças individuais e sua importância para discussões e inovações - Apresentar ações e planejamentos que envolvam a divisão justa e certa de trabalho, de atividades e, também, de benefícios entre todos os membros do grupo
<b>Empoderamento</b>	- Delegar funções e atividades, permitindo que todos atuem como líderes informais em determinadas situações e contextos - Permitir e motivar que todos tenham a palavra (já que é um grupo pequeno) de maneira oral ou escrita durante os processos de tomada de decisão - Realizar atividades que permitam ou desinibam os membros a concordarem ou a discordarem de opiniões de maneira amigável

**Fonte:** elaborado pela autora (2019).

Neste subcapítulo, buscou-se apresentar algumas ações e reflexões que podem ser adotadas por lideranças formais e informais da Coofamel e da Proorto. Contudo, ressalta-se que estas são apenas algumas das sugestões que podem ser realizadas com vistas à eliminação de falhas referentes ao papel das lideranças e/ou à percepção desse por parte dos liderados, ou seja, outras ainda podem ser pensadas para cada uma das organizações e, também, para cada uma das atribuições da liderança. Igualmente, destaca-se que a adoção de uma ou mais dessas ações propostas não significa a total efetividade do papel da liderança na gestão de ações coletivas, mas sim que são fatores que podem contribuir para aumentar seu desempenho.

Com isso, o último objetivo específico proposto para esta pesquisa foi cumprido, de maneira que no próximo capítulo são tecidas as considerações finais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa tratou de compreender o papel da liderança na gestão de ações coletivas a partir da construção de um modelo teórico-metodológico e de um estudo empírico multicasos em organizações agroindustriais presentes na Microrregião de Toledo-PR. Em função de o campo das ações coletivas ser complexo e multifacetado (AUSTIN, 2001; MÉNARD, 2004; ZYLBERSZTAJN, 2005), estar presente e ser estudado tanto no âmbito dos grupos de interesses, como no cenário social, organizacional e mercadológico (HARDIN, 1997; GOHN, 2011), optou-se por estudar ações coletivas originadas sob um ponto de vista mais econômico da formação dos grupos, abordagem essa que teve como um de seus precursores o autor Olson (1999). Nesse sentido, a escolha foi por analisar uma associação e uma cooperativa de tamanhos diferentes, uma vez que ações coletivas com natureza e tamanhos distintos podem impactar em reflexões também diferentes no contexto do papel da liderança na gestão dessas organizações.

A liderança, igualmente uma temática desafiadora e complexa (BURNS, 1978; BASS, 1990; VAN SETERS; FIELD, 1990; ROST; SMITH, 1992; ZALEZNIK, 1992; BERGAMINI, 1994; YUKL, 2009; GOHN, 2011; NORTHOUSE, 2015), tornou-se foco desta pesquisa, haja vista que não se encontrou estudos que analisassem de maneira ampla e profunda suas atribuições especificamente aplicadas ao contexto das ações coletivas. Diante disso, o que se pretendeu responder com esta pesquisa foi: qual é o papel da liderança na gestão e ações coletivas?

A partir da fundamentação teórica, pode-se formular um modelo teórico-metodológico que delimitasse o papel da liderança na gestão de ações coletivas, sendo esse voltado especificamente ao fator humano, isto é, aos relacionamentos e aos indivíduos que compõem a organização. Dessa forma, o foco principal da liderança é influenciar e envolver os membros da ação coletiva para que colaborem e cooperam (e que continuem sempre cooperando) para a consecução dos objetivos coletivos, atrelados aos propósitos individuais. É dessa maneira que a liderança contribui para uma gestão eficiente, o que significa a manutenção e desenvolvimento da ação coletiva ao longo do tempo.

Com base nisso, líderes de ações coletivas possuem funções voltadas para relacionamentos, planejamento e controle, sendo elas: comunicação, motivação, mediação, confiança, inovação, apoio, influência, empoderamento dos membros, monitoração e avaliação, incentivos e sanções, regulação/organização, alinhamentos entre objetivos individuais e coletivos, identidade coletiva e visão e direcionamento.

Ressalta-se que esse modelo teórico-metodológico não teve o intuito de limitar o papel da liderança a apenas esses 14 itens. Porém, a partir da literatura analisada, pode-se extrair principalmente atribuições que puderam ser reunidas nesses aspectos. Ademais, destaca-se que essas funções não possuem limites rígidos, ou seja, elas se impactam mutuamente, de maneira que, umas mais do que outras, todas estão interligadas.

Outra constatação a partir da delimitação desse papel, é que as funções da liderança na gestão de ações coletivas, por mais que possam ser reunidas em grupos com nomes similares às funções da gestão (como planejamento e controle, por exemplo), não são termos que podem ser confundidos. Isso porque a gestão é mais ampla e envolve, além da liderança (e suas funções), fatores voltados a estrutura organizacional como um todo e seus processos.

Importante considerar que o modelo teórico-metodológico desenvolvido nesta pesquisa, mesmo que tenha considerado a fundamentação teórica sobre a liderança nas organizações hierárquicas, é uma proposta para analisar o papel da liderança especificamente na gestão de ações coletivas. Mas o que de fato difere as atribuições da liderança exercidas em um e no outro tipo organizacional? Primeiro, há sim convergências. Por exemplo, a comunicação, motivação, mediação e todos os fatores voltados ao conjunto “relacionamentos” são também atribuições da liderança em empresas hierárquicas, contudo a maneira como são pensadas e desempenhadas é que diverge. Ou seja, realizar a comunicação, a motivação e a mediação (entre outros) em organizações cujos indivíduos/firmas são ao mesmo tempo donos e liderados, autônomos e interdependentes, exige que lideranças pensem nessa peculiaridade ao exercer seu papel. Ademais, os elementos que compõem os grupos do planejamento e controle (monitoração e avaliação; incentivos e sanções; regulação/organização; alinhamentos entre objetivos individuais e coletivos; identidade coletiva e visão e direcionamento) são funções que também precisam ser praticadas pensando nas características intrínsecas de uma ação coletiva, especialmente no que tange a necessidade de envolver os membros para garantir a continuidade e desenvolvimento da organização ao longo do tempo.

Fazendo uma retrospectiva sobre a construção teórica-metodológica desta pesquisa, ressalta-se o desafio de se estudar temáticas amplas e complexas, como a liderança e as ações coletivas. Encontrou-se fundamentação teórica sobre os mais diversos tipos de ações coletivas, suas vantagens e dificuldades, mas ao mesmo tempo essa foi limitada sob o ponto de vista de sua gestão e liderança. Ao buscar aspectos teóricos específicos sobre a gestão e a liderança deparou-se com a incipiência do assunto e também certa confusão entre esses termos tornando seu estudo ainda mais desafiador. Somado a isso, complexidade maior ainda foi encontrada ao investigar a liderança aplicada especificamente em determinados formatos

de ações coletivas, como as associações e cooperativas, por exemplo. Nesses casos, não foi possível encontrar muitas pesquisas que detalhassem de modo mais profundo o papel da liderança em diferentes tipos de organizações coletivas.

De maneira similar, na temática de liderança em organizações hierárquicas, ao mesmo tempo que foram encontradas abordagens teóricas já amplamente discutidas, muitas vezes essas eram divergentes entre si e com tamanha abrangência, que dificultava delimitações sobre liderança formal, informal, estilos de liderança, entre outros aspectos. Dessa forma, entende-se o esforço em reunir e estudar conjuntamente liderança e ações coletivas é uma das principais contribuições desta pesquisa.

Voltando o olhar para o estudo empírico realizado na associação e na cooperativa, pode-se perceber que todos os fatores sugeridos nesta pesquisa como papel da liderança na gestão de ações coletivas foram percebidos como tal pela maioria dos respondentes, atendendo ao que, primeiramente, foi proposto neste estudo. Além disso, ao comparar a percepção dos respondentes de ambas as ações coletivas entre o que deve ser o papel da liderança e o que já é exercido, percebeu-se uma lacuna, gerando reflexões sobre a existência de falhas ou possibilidades de melhorias no que tange à maior percepção dos membros ou, ainda, à maior efetividade das atribuições das lideranças.

Nesse estudo multicasos também foi possível verificar diferenças na percepção dos membros do grupo menor (associação) e do grupo maior (cooperativa) no que se refere ao exercício da liderança. De modo geral, a prática da liderança foi mais percebida por membros do grupo menor do que pelo maior, principalmente quando observados apenas os percentuais dos liderados, o que atendeu ao segundo pressuposto desta pesquisa.

Outra constatação foi a de que líderes e liderados percebem o exercício da liderança de maneira distinta. Os líderes do grupo maior (cooperativa) percebem mais a prática das funções da liderança do que seus liderados, ocorrendo o contrário no grupo menor (associação). Logo, o que se pressupôs sobre isso nesta pesquisa foi apenas parcialmente visualizado empiricamente, ou seja, líderes e liderados de fato divergem em suas percepções sobre a realização das atribuições da liderança, mas essa divergência nem sempre é no sentido de que líderes as percebem mais do que os liderados, uma vez que isso não ocorreu na associação estudada.

A partir do atendimento a esses pressupostos, percebeu-se a possibilidade de propor algumas ações e reflexões que contribuíssem para uma maior efetividade do exercício do papel da liderança ou, ainda, para aumentar a percepção dos liderados sobre essas funções.

Nesse sentido, foram propostas sugestões envolvendo desde contatos face a face até virtuais e eletrônicos, bem como lideranças formais e informais e subdivisão de grupos.

Ir a campo e estudar o papel da liderança em uma associação e uma cooperativa demonstrou-se uma oportunidade única de ouvir os membros sobre a atuação coletiva e também sobre as responsabilidades dos líderes. Essa experiência contribuiu para a formação acadêmica-científica da pesquisadora por fornecer dados primários que favoreceram a compreensão do papel da liderança, possíveis limitações da pesquisa e do modelo teórico-metodológico, bem como confirmações empíricas sobre a necessidade de líderes para a continuidade e desenvolvimento das ações coletivas.

Independentemente do quanto o papel da liderança é efetivado pelos líderes formais, esses são essenciais para a manutenção das organizações. São eles que respondem formal e burocraticamente pelas decisões tomadas e, conseqüentemente, pelos resultados da organização. Frequentemente, há um número reduzido de interessados em atuar em cargos formais tornando o desenvolvimento das ações coletivas uma preocupação constante. De maneira similar, a atuação de líderes informais torna-se primordial para o maior envolvimento dos membros nas atividades das ações coletivas, mas esses nem sempre são fomentados dentro dessas organizações. Visualizar esse cenário empiricamente propiciou uma das principais reflexões para o modelo teórico-metodológico desta pesquisa, qual seja: refletir mais sobre a diferenciação de papéis dos líderes formais e informais e, portanto, da atuação de cada um. Como resultado disso, outros estudos e instrumentos de pesquisa específicos que analisem cada um deles tornam-se pertinentes.

Estar presente na associação e na cooperativa estudadas também permitiu refletir sobre o que os membros das ações coletivas entendem por gestão e liderança, bem como sobre cada um dos papéis propostos nesta pesquisa. Nesse sentido, outros estudos podem contribuir com essa lacuna ao buscar explicitar as diferenças entre os papéis da gestão e da liderança e a concordância dos associados/cooperados sobre o que é especificamente as atribuições de um e de outro.

Em vista do exposto, presume-se que esta pesquisa apresenta contribuições de âmbito teórico e aplicado para diferentes atores e contextos. Em termos teóricos, contribuição é dada ao campo das ações coletivas, uma vez que esta pesquisa as analisa internamente, algo que ainda é pouco explorado. Ademais, o ineditismo desta tese no que se refere a construção de um modelo teórico-metodológico para o papel da liderança na gestão de ações coletivas pode servir de base e consulta para outros estudos científicos, tanto na área da liderança, quando na de organizações colaborativas. Além disso, espera-se ter contribuído com a

produção científica realizada no Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, principalmente por envolver um estudo em organizações agroindustriais e coletivas, tão presentes na região onde esse Programa se localiza.

No que tange ao âmbito aplicado, acredita-se que líderes formais, atuais e futuros das duas ações coletivas estudadas possam usufruir das reflexões aqui trazidas sobre as atribuições da liderança, de maneira que tornem seu papel ainda mais efetivo. Ainda, isso também pode ser utilizado por qualquer liderado como forma de observar maneiras de se envolver mais e de fato participar das ações coletivas, contribuindo para seu desenvolvimento ao longo do tempo. Igualmente, este estudo pode servir de base e fomento a líderes informais, uma vez que esses são importantes e necessários para a consecução dos objetivos grupais e para a manutenção das ações coletivas.

Destaca-se que esta pesquisa também pode auxiliar para qualquer outra ação coletiva, além das duas analisadas, por apontar e refletir sobre qual é o papel da liderança na gestão desse tipo de organização, independente do seu modelo. Nesse sentido, acredita-se na contribuição deste estudo para a Microrregião de Toledo/PR e seu entorno, uma vez que as ações coletivas são significativamente responsáveis pelo seu crescimento e desenvolvimento econômicos. Logo, reflexões e ações que contribuem ou que resultem na manutenção dessas organizações no longo prazo, tais como melhorias no desempenho de suas lideranças, tornam-se relevantes.

No entanto, ressalta-se que esta pesquisa possui dificuldades e limitações, o que por sua vez permite sugestões para estudos futuros. A primeira limitação se refere a dificuldade de acesso e também de respostas do participantes do grupo maior (cooperativa), por motivos já expostos no capítulo dos procedimentos metodológicos. Caso a amostra fosse maior ou a pesquisa fosse censitária, isso teria contribuído para análises mais completas e profundas, por exemplo, subdividindo os resultados por municípios de atuação da cooperativa. Além disso, por mais que seja uma opção metodológica, estudos de caso (ou multicase) não permitem inferências para um contexto mais amplo. Decorrentes desses dois primeiros desafios, sugere-se que outras pesquisas abordem mais objetos de investigação empírica, utilizando amostragens probabilísticas e/ou estudos censitários, o que permitiria a realização de análises também comprobatórias e não apenas exploratórias, como as utilizadas nesta tese. Assim, propõe-se que estudos futuros apliquem testes para, por exemplo, explorar e entender correlações existentes entre as categorias que foram o papel da liderança, entre outros fatores.

Outra limitação é o tamanho do questionário e a sua forma de aplicação. Durante a fase de pré-teste, o instrumento foi reduzido, mas não evitou que respondentes futuros o



achassem longo. Ademais, mesmo que avaliações e correções iniciais foram feitas no instrumento a fim de evitar dúvidas, isso pode ter ocorrido em função de o questionário ser lido e respondido, mormente, pelo próprio participante. Nesse sentido, sugestões para pesquisas futuras podem envolver o estudo de apenas um dos três conjuntos (relacionamentos, planejamento e controle) que formam o papel da liderança na gestão de ações coletivas ou, ainda, de uma única atribuição (por exemplo, a comunicação). Isso resultaria em um questionário menor ou possibilitaria explorar outras formas de coleta de dados, como a entrevista em profundidade. Ressalta-se que essa sugestão, a de realizar estudos que analisem uma única atribuição (entre as 14) da liderança, além de envolver a entrevista pode também abordar a observação como coleta de dados, podendo enriquecer ainda mais a análise de dados. Isso poderia apresentar de maneira mais minuciosa falhas no desempenho do papel das lideranças ou na percepção dos liderados, bem como possibilidades de correção.

Por fim, entre as sugestões para pesquisas futuras ainda podem ser citados estudos que solicitassem avaliações específicas para as funções exercidas por líderes formais e informais, de maneira que falhas e ações corretivas possam ser delineadas para cada classe de líderes. Além disso, que pesquisas empíricas também sejam feitas em outros formatos de ações coletivas, como sindicatos, redes e arranjos produtivos locais, a fim de ampliar a compreensão do papel da liderança na gestão de ações coletivas com outras naturezas.

## REFERÊNCIAS

- ADHIKARI, B.; DI FALCO, S. Social Inequality, Local Leadership and Collective Action: An Empirical Study of Forest Commons. **European Journal of Development Research**, v. 21, p. 179-194, 2009.
- AGÊNCIA SEBRAE. Agência Sebrae de Notícias. **Mel produzido no Oeste do Paraná ganha Indicação Geográfica**. 2017. Disponível em <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/mel-produzido-no-oeste-do-parana-ganha-indicacao-geografica,10558bd548d1d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 10 out 2019.
- AGRAWALL, A. Sustainable governance of common-pool resources: context, methods, and politics. **Annu. Rev. Anthropol**, v. 32, p. 243-262, 2003.
- ALBERS, S. **The design of alliance governance systems**. Köln (DE): Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.
- ALEXANDER, J. A.; COMFORT, M. E.; WEINER, B. J.; BOGUE, R. Leadership in Collaborative Community Health Partnerships. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 12, n. 2, 2001.
- ALVES, L. R.; CRUZ, L. B. ; FERRERA DE LIMA, J. ; PIFFER, M. . O Capital Social na Microrregião de Toledo-PR. **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, p. 139-172, 2013.
- ARCE, M.D.G. Leadership and the aggregation of international collective action. **Oxford Economic Papers**, v. 53, p. 114-137, 2001.
- ASSIS, D. G. C. de; SILVA, F. M. V. da; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E. O papel da liderança em associações: os desafios na construção de processos coletivos de gestão. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 16, n. 1, p. 4-28, 2015.
- AUSTIN, J. E. **Parcerias**. São Paulo: Futura, 2001.
- AVOLIO, B.; WALUMBWA, F.; WEBER, T. J. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. **Annual Review of Psychology**, 60, p. 421-449, 2009.
- AYMAN, R.; CHEMERS, M.M.; FIEDLER, F.E. The Contingency Model of leadership effectiveness: its levels of analysis. **Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, 1995.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 4, pp. 458-477, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 1977.
- BARKER, R. A. How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership Is? **Human Relations**, v. 50, n. 4, pp. 342-362, 1997

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, v. 72, n. 4, 441-462, 1999.

BASS, B. M. A seminal shift: the impact of James Burns' leadership. **Leadership Quarterly**, 4(3/4), p. 375-377, 1993.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

BASS, B. M. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999.

BASS, B. M. Theory of transformational leadership redux. **Leadership Quarterly**, 6(4), p. 463-478, 1995.

BASS, B. M.; STEIDLMEIER, P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. **Leadership Quarterly**, v. 10, n. 2, 1999.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, 1994.

BERGAMINI, C. W. **Diferenças Básicas entre Líderes e Gerentes**. Núcleo de Pesquisas e Publicações, Série Relatórios de Pesquisa. São Paulo, 2000.

BESEN, F.; TECCHIO, E.; FIALHO, F. A. P. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.24, n.1, p. 1-14, 2017.

BIALOSKORSKI NETO, S. Agribusiness cooperativo. In: ZYLBERSZTAJN, D; NEVES, M.F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária e distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Economia das organizações cooperativas: uma análise da influência da cultura e das instituições**. 2004. Tese (Livre Docência em Economia das Organizações) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.

BIALOSKORSKI NETO, S.; CHADDAD, F. R. Estrutura de Propriedade e Finanças em Cooperativas Agropecuárias: um ensaio comparativo sobre a influência do ambiente institucional no Brasil e nos Estados Unidos. In: 43º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2005, Ribeirão Preto, **Anais...** Ribeirão Preto, 2005.

BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, v.45 n.1 Brasília, p. 119-138, 2007.

BIALOSKORSKI NETO, S.; FERREIRA JUNIOR, W. Evolução e Organização das Cooperativas Agropecuárias Paulistas na Década de 90. In: 42º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2004, Cuiabá, **Anais...** Cuiabá, 2004.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. 1. ed. 5ª reimp. São Paulo: Pioneira, 305 p., 2004.

BRASIL. **Decreto nº 6.323, de 27 de dezembro de 2007**. Regulamenta a Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a agricultura orgânica, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 28 de dezembro de 2007. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6323.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6323.htm)>. Acesso em: 23 set 2019.

BRITO, Carlos M. Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**. v. 16, n. 3, p. 150-166, 2001.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 3, 1. ed. 3. reimp. p. 257-281, 2012.

BRYMAN, A. **Charisma and leadership in organizations**. London: Sage, 1992.

BURNS, J. M. Two Excerpts from Leadership. In: BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978. Disponível em: <[http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed\\_lead/el\\_197903\\_burns2.pdf](http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_197903_burns2.pdf)>. Acesso em: 20 out 2017.

BURGER, Kees; KAMEO, Daniel; SANDEE, Henry. Clustering of Small Agro-Processing Firms in Indonesia. **International Food and Agribusiness Management Review**, 2(3/4), p. 289-299, 2001.

BURT, R. S. **Structural Holes**. Cambridge, Harvard University Press, 1992.

CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, n 1, p. 121-135, 2015.

CAMARGO, F. F. de A. **Liderança nas redes de cooperação associativas de PMEs**: um estudo de caso na rede Centersul de Mato Grosso. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2010.

CAPA - Centro de Apoio e Promoção da Agroecologia. História. 2019a. Disponível em: <<https://capa.org.br/historia/>>. Acesso em: 23 set 2019.

CAPA - Centro de Apoio e Promoção da Agroecologia. 2019b. Missão. Disponível em: <<https://capa.org.br/missao/>>. Acesso em 23 set 2019.

CAPA - Centro de Apoio e Promoção da Agroecologia. 2019c. Princípios. Disponível em: <<https://capa.org.br/principios/>>. Acesso em 23 set 2019.

CAPA - Centro de Apoio e Promoção da Agroecologia. 2019d. **Marechal Cândido Rondon: história**. Disponível em: < <https://capa.org.br/historico-marechal-c-rondon/>>. Acesso em 23 set 2019.

CAPES - COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. Banco de Teses e Dissertações. **Liderança**. 2017. Disponível em: <<http://bancodeteses.capes.gov.br/banco-teses/#!/>> Acesso em: 2 out de 2017.

\_\_\_\_\_. **Como funciona o Banco de Teses da Capes?**. 2014. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/acessoainformacao/perguntas-frequentes/periodicos/3571-como-funciona-o-banco-de-teses>>. Acesso em: 2 out de 2017.

CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **PIB do agronegócio brasileiro DE 1996 a 2018**. 2018. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>>. Acesso em: 3 out 2018.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHRISTOFFOLI, P. I. **O desenvolvimento de cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais no capitalismo: limites e potencialidades**. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Paraná, 2000.

CITYBRASIL. **Microrregião de Toledo**. 2018. Disponível em <[http://www.citybrazil.com.br/pr/microregiao\\_detalhe.php?micro=22](http://www.citybrazil.com.br/pr/microregiao_detalhe.php?micro=22)>. Acesso em: 1 mar 2018.

COHEN, J. L. Strategy or Identity: New Theoretical Paradigms and Contemporary Social Movements. **Social Research**, v. 52, n. 4, p. 663-716, 1985.

CONSTITUIÇÃO PROORTO. **Ata da constituição da Proorto**. 2006. Documento disponibilizado para consulta na Associação.

COOFAMEL. **Indicação de Procedência Oeste do Paraná**. 2018. Slides disponibilizados pela Coofamel.

COOFAMEL. **Assembleia Geral Ordinária – Relatório da Gestão em 30/03/2019**. 2019. Slides disponibilizados pela Coofamel.

COOK, M. L. The future of US Agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, n. 77, p. 1153-1159, 1995

CURRIE, G.; GRUBNIC, S.; HODGES, R. Leadership in public services networks: antecedents, process and outcome. **Public Administration**, v. 89, n. 2, p. 242–264, 2011.

DIAS, L. S. A mediação e a conciliação no contexto do novo código de processo civil de 2015. **Revista Jurídica**, v. 03, n. 44, p.597-630, 2016.

DICIONÁRIO AURÉLIO. Hortifrutigranjeiros. 2019. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/pesquisa.php?q=hortifrutigranjeiros>>. Acesso em 1 nov 2019.

DIEHL, C. A.; SOUZA, M. A. De; DOMINGOS, L. E. C. O uso da estatística descritiva na pesquisa em custos: análise do XIV Congresso Brasileiro de Custos. **ConTexto**, v. 7, n. 12, 24 páginas, 2007.

EBSCO Information Services. Who We Are. 2017a. Disponível em: <<https://www.ebsco.com/about/who-we-are>>. Acesso em: 2 out de 2017.

\_\_\_\_\_. Leadership AND Collective Action. 2017b. Disponível em: <[http://web.a.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced?vid=3&sid=e9f0b9d2-448b-4b11-beeb-0e290447c633%40sessionmgr4006&bquery=\(TI+leadership\)+AND+\(TI+collective+action\)&bdata=JmRiPWJ1aCZjbGkwPUZUJmNsdjA9WSZsYW5nPXBLWJyJnR5cGU9MSZzaXRlPWVob3N0LWxpdmU%3d](http://web.a.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced?vid=3&sid=e9f0b9d2-448b-4b11-beeb-0e290447c633%40sessionmgr4006&bquery=(TI+leadership)+AND+(TI+collective+action)&bdata=JmRiPWJ1aCZjbGkwPUZUJmNsdjA9WSZsYW5nPXBLWJyJnR5cGU9MSZzaXRlPWVob3N0LWxpdmU%3d)>. Acesso em: 2 out. 2017.

ECOVIDA – Rede Ecovida de Agroecologia. **Como a rede funciona?**. 2019a. Disponível em <<http://ecovida.org.br/sobre/>>. Acesso em: 23 set 2019.

\_\_\_\_\_. **Certificação**. 2019b. Disponível em <<http://ecovida.org.br/certificacao/>>. Acesso em: 23 set 2019.

EINWOHNER, R.L. Leadership, authority, and collective action: Jewish resistance in the Ghettos of Warsaw and Vilna. **American Behavioral Scientist**, v. 50, n. 10, p. 1306-1326, 2007.

ESPER, A. J. F.; CUNHA, C. J. C. de A. Liderança autêntica: uma revisão integrativa. **Navus**: Florianópolis-SC, v. 5, n. 2, p. 60-72, 2015.

ESTATUTO DA COOFAMEL. **Estatuto**. 2016. Documento disponibilizado pela Coofamel, 2019.

ESTATUTO DA PROORTO. Estatuto. 2011. Documento disponibilizado pela Proorto, 2019.

FIEDLER, F. E. Predicting the effects of leadership training and experience from the Contingency Model: a clarification. **Journal of Applied Psychology**, v. 57, n. 2, 110-113, 1973.

FIEDLER, F.E. Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 241-250, 1996.

FONSECA, A. M. de O.; PORTO, J. B.; ANDRADE, J. E. B. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **RAC**, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015.

GARFIELD, Z.; HAGEN, E. Leadership and collective action in the HRAF probability sample. **American Journal Of Physical Anthropology**, v. 37, n. 3, p. 179-192, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GLOWACKI, L.; VON RUEDEN, C. Leadership solves collective action problems in small-scale societies. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, v. 360, n. 1683, p. 1-13, 2015.

GODOY, A. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE, v. 35, n. 2, 1995.

GOHN, A. da G. **Teorias dos Movimentos Sociais: Paradigmas clássicos e contemporâneos**. São Paulo: Edições Loyola, 9. ed., 2011.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, Mark. The strength of the weak ties. **American Journal of Sociology**. v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

HARDIN, R. **One for All: The Logic of Group Conflict**. Princeton: Princeton University Press, 1997.

HARRELL, A.; SIMPSON, B. The Dynamics of Prosocial Leadership: Power and Influence in Collective Action Groups. **Social Forces**, v. 94, v. 3, p. 1283-1308, 2016.

HARTOG, D. N. D.; KOOPMAN, P. Leadership in Organizations. In: Neil Anderson, Deniz S Ones, Handan Kepir Sinangil & Chockalingam Viswesvaran. Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology. **Organizational Psychology**, v. 2, SAGE Publications London, 2001.

HIBBERT, P.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. Managing collaborative inter-organizational relations. In: CHOPPER, S; EBERS, M.; HUXHAM, C. SMITH RING, P. **The Oxford Handbook of Inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008.

HISTÓRIA DA COOFAMEL. **Coofamel Cooperativa Agrofamiliar Solidária**. 2016. Slides disponibilizados pela Coofamel.

HOUSE, R. J. Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. **Leadership Quarterly**, v. 7, n. 3, p. 323-352, 1996.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produção Pecuária Municipal**, Rio de Janeiro, v. 44, 2016. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/84/ppm\\_2016\\_v44\\_br.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/84/ppm_2016_v44_br.pdf)>. Acesso em: 10 nov 2017.

IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Região Oeste dribla crise e lidera geração de empregos no Paraná**. 2016. Disponível em: <[http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg\\_conteudo=1&cod\\_noticia=782](http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_noticia=782)>. Acesso em: 10 nov 2017.

\_\_\_\_\_. **Perfil da região geográfica oeste paranaense**. 2018. Disponível em: <[http://www.ipardes.gov.br/perfil\\_municipal/MontaPerfil.php?codlocal=706&btOk=ok](http://www.ipardes.gov.br/perfil_municipal/MontaPerfil.php?codlocal=706&btOk=ok)>. Acesso em: 17 out 2018.

KAEUFER, K.; FLICK, J. Cross-sectoral Leadership for Collective Action on HIV and AIDS in Zambia: Applying the U-Process to Complex Societal Challenges. **Reflections**, v. 8, n. 2, p. 12-16, 2007.

KAHNE, J.; WESTHEIMER, J. A Pedagogy of Collective Action and Reflection: Preparing Teachers for Collective School Leadership. **Journal of Teacher Education**, v. 51, n. 5, p. 372-383, 2000.



KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. **REAd**, ed. 78, n. 2, p. 305-340, 2014.

KOMAI, M.; GROSSMAN, P.J.; DETERS, T. Leadership and information in a single-shot collective action game: An experimental study. **Managerial and Decision Economics**, v. 32, p.119–134, 2011.

LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, Michael L. Integrating Supply Chain and Network Analysis: the study of netchains. **Journal on Chain and Network Science**. v. 1, n. 1, p. 7-21, 2001.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. **Journal of Social Psychology**, v. 10:2, p.271-299, 1939.

LOBO, I. D.; VÉLEZ, M.; PUERTO, S. Leadership, entrepreneurship and collective action: A case study from the Colombian Pacific Region. **International Journal of the Commons**, v. 10, n. 2, p.982–1012, 2016.

LONGARAY, A. A.; GIESTA, L. C. Pressupostos para uma direção eficaz: a teoria de liderança revisitada. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: [s.n.], 1999. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1999\\_A0106.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1999_A0106.PDF)>. Acesso em: 20 out. 2017.

MAEDA, M. Y.; SAES, M. S. M. A lógica da ação coletiva: a experiência do Condomínio Agrícola Leopólis. In: XII SEMEAD-Seminários em Administração, 2009, São Paulo. **Anais...** XII SEMEAD - Empreendedorismo e Inovação, 2009.

MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Projeções do Agronegócio**: Brasil 2018/19 a 2028/29 – projeções de longo prazo. 2019. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/politica-agricola/todas-publicacoes-de-politica-agricola/projecoes-do-agronegocio/projecoes-do-agronegocio-2018-2019-2028-2029/view>>. Acesso em: 23 set 2019.

MARCON, C.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Essai de stratégie, ZéroHeure, 2000.

MARGETTS, H. Z.; JOHN, P.; HALE, S. A.; REISSFELDER, S. Leadership without Leaders? Starters and Followers in Online Collective Action. **Political Studies**, v. 63, n. 2, p. 278-299, 2015.

MELO JÚNIOR, J. A. C. de C. A ação coletiva e seus intérpretes. **Pensamento Plural**, Pelotas [01]: 65 - 87, julho/dezembro 2007.

MÉNARD, C. The economics of hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**. v. 160, n. 3, p. 345-376, 2004.

MÉNARD, C.; KLEIN, P. G. Organizational issues in the agrifood sector: toward a comparative approach. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 86, n. 3, p. 750-755, 2004.



MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H. **The Structuring of Organizations**. Prentice-Hall: New York, NY, 1979.

MOE, T. A calculus of group membership. **American Journal of Political Science**, v. 24, n. 4, p. 593-632, 1980.

MORFÍN, C. Jóvenes en acciones colectivas y movimientos sociales para redefinir los espacios públicos y las prácticas ciudadanas. **Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales**, Niñez y Juventud, 1 (9), p. 61-79, 2011.

MORIANO, J. A.; MOLERO, F.; MANGIN, J. L. Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. **Psicothema**. v. 23, n. 2, p. 336-341, 2011.

MÜLLER-SEITZ, G. Leadership in Interorganizational Networks: A Literature Review and Suggestions for Future Research International. **Journal of Comentários de Gestão**, v. 14, p. 428-443, 2012.

NASSAR, A. M. **Eficiência das associações de interesse privado nos agronegócios brasileiros**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2001.

NASSAR, A.; ZYLBERSTAJN, D. Associações de interesse no agronegócio brasileiro: Análise das estratégias coletivas. **Revista de Administração**. São Paulo, n.2, p.141-152, abr./mai./jun. 2004.

NASSIMBENI, G. Network structures and co-ordination mechanisms: a taxonomy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 6, p. 538-554, 1998.

NIELSEN, B. .B Strategic fit and the role of contractual and procedural governance in alliances: a dynamic perspective. **SSRN Electronic Journal**, DOI 10.2139/ssrn.1102153, 2008.

NORTHOUSE, P.G. **Leadership: theory and practice**. Western Michigan University. Sage Publications, 7 ed. 494 p, 2015.

OCB – Organização das Cooperativas do Brasil. **Anuário do cooperativismo brasileiro 2019**. 2019. Disponível em: < [file:///C:/Users/acer/Downloads/ANUARIO\\_2019\\_web.pdf](file:///C:/Users/acer/Downloads/ANUARIO_2019_web.pdf)> Acesso em 23 set 2019.

OCEPAR - Organização das Cooperativas do Paraná. **Consultar cooperativas do PR**. 2018. Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2012-03-08-14-53-53/2011-12-09-10-57-09/consulta-por-ramo>>. Acesso em 3 nov 2018.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. Tradução de Fabio Fernandez. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

OLSON, M. **The Logic of Collective Action**: Public Goods and the Theory of Groups. Cambridge and London: Harvard University Press, 1965.

OSTROM, E. A Behavioral approach to the rational choice theory of collective action. **American Political Science Review**, v. 92, n. 1, p. 1-22, 1998.

OSTROM, E. **Collective Action and Local Development Processes**. Sociologica. Bologna, 2007.

OSTROM, E. Collective action and the evolution of social norms. **Journal of Economic Perspectives**, v. 14, n. 3, p 137–158, 2000.

PALMER, R. E. Liderança intercultural em empresas globais em rede. In: KLEINDORFER, P. R.; WIND, YORAM; GUNTHER, R. E. **O desafio das redes: estratégia, lucro e risco em um mundo interligado**. São Paulo: Bookman, p. 49-63, 2012.

PARANÁ 12 MESES. **Projeto Paraná 12 meses**. 2019. Disponível em: <<http://www.simep.seab.pr.gov.br/pr12meses/index.html>>. Acesso em 1 nov 2019.

PASINI, A. H. **A ação coletiva como forma de agregação no sistema agroindustrial da aquicultura de Maripá – PR**. Toledo, 2013. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, 2013.

PEARCE, C. L. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. **Academy of Management Executive**. v. 18, n. 1, 2004.

PEARCE, C. L.; SIMS JR., H. P. Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**. v. 6, n. 2, p. 172–197, 2002.

PEARCE, C. L.; WASSNAAR, C. L.; MANZ, C. C. Is shared leadership the key to responsible leadership? **The Academy of Management Perspectives**. v. 28, n. 3, p. 275–288, 2014.

PENA, A. D. **Um conceito para liderança escolar: estudo realizado com diretores de escolas da rede pública estadual de Minas Gerais**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2013.

POLICARPO, R.V.S. **A influência do comportamento de liderança nas reações individuais à mudança: estudo sobre a criação e constituição do IFMG**. Tese (Doutorado) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - CEPEAD, UFMG, 2016.

POMPEU, Ricardo B. **Ações coletivas na citricultura: comparação entre as associações de produtores e das indústrias**. Dissertação (Mestrado) – Programa de pós-graduação em Economia Aplicada. Universidade de São Paulo, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, 1997.

PORTAL DE PERIÓDICOS CAPES. Histórico. 2017a. Disponível em: <[http://www-periodicos-capes-gov-br.ez89.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com\\_pcontent&view=pcontent&alias=historico&Itemid=100](http://www-periodicos-capes-gov-br.ez89.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pcontent&view=pcontent&alias=historico&Itemid=100)>. Acesso em: 2 out de 2017.

\_\_\_\_\_. Histórico. 2017b. Missão e objetivos. Disponível em: < [http://www-periodicos-capes.gov-br.ez89.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com\\_pcontent&view=pcontent&alias=missao-objetivos&Itemid=102](http://www-periodicos-capes.gov-br.ez89.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pcontent&view=pcontent&alias=missao-objetivos&Itemid=102)>. Acesso em: 2 out de 2017.

\_\_\_\_\_. **Busca: busca por assunto.** 2017c. Disponível em: <<http://www-periodicos-capes.gov-br.ez89.periodicos.capes.gov.br/>>. Acesso em: 2 out 2017.

PORTER, Michael. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POST, T. (Ed.). **Forbes special report: networks.** 2007. Disponível em: <[http://www.forbes.com/2007/04/18/breakthroughs-community-technology-techcz\\_tp\\_07networks\\_0419networks\\_land.html](http://www.forbes.com/2007/04/18/breakthroughs-community-technology-techcz_tp_07networks_0419networks_land.html)>. Acesso em: 02 nov 2018.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behavior.** (S.l), v. 12, p. 295-336, 1990.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.18, n. 2, p. 229-252, 2008.

RAMÍREZ, E.; BERDEGUÉ, J. **Acción colectiva y mejoras en las condiciones de vida de poblaciones rurales.** Fundo Mink'a de Chorlaví. 2003. Disponível em: <[http://www.inca.gob.mx/biblioteca/libros/desarrollo\\_territorial/Folleto\\_ACCION%20COLECTIVA.pdf](http://www.inca.gob.mx/biblioteca/libros/desarrollo_territorial/Folleto_ACCION%20COLECTIVA.pdf)> Acesso em: 03 ago. 2013.

REGIMENTO DA COOFAMEL. **Regimento interno da Coofamel.** 2009. Documento disponibilizado pela Coofamel.

REGO, P. J. R. **Liderança Autêntica e Comprometimento Organizacional: o papel mediador do Capital Psicológico Positivo.** Dissertação (mestrado). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, 62 p., 2014.

REVILLA BLANCO, M. El concepto de movimiento social: Acción, identidad y sentido. **Última Década**, n. p. 1-18, 1996.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROCHA, A. M. N. **Relações interorganizacionais e confiança no setor da carcinicultura: um estudo de caso na Camanor produtos marinhos.** Dissertação (mestrado) – Programa de pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2008.

ROESCH, S. M. A.. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 2009.

ROMANIELLO, M. M. **Capital social e accountability em organizações cafeeiras no Sul do Estado de Minas Gerais.** Tese (doutorado) – Programa de pós-graduação em Administração. Universidade Federal de Lavras, 2009.

ROSSI, F.; SCHMIDT, C. M.; DEMKO, J. K.; DREHER, M. T. Empreendedorismo Coletivo: a experiência da Região Oeste do Paraná no contexto do turismo sustentável. In: VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), 2014, Goiânia, **Anais...** Goiânia, 2014.

ROST, J.; SMITH, A. Leadership: A Postindustrial approach. **European Management Journal**, v. 10, n. 2, 1992.

ROTH, A. L.; WEGNER, D.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; PADULA, A. D.; Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **R. Adm.**, São Paulo, v. 47, n.1, p.112-123, 2012

SACHS, I. **Inclusão social pelo trabalho**: desenvolvimento humano, trabalho descente e futuro dos empreendedores de pequeno porte. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. Tese (Livre Docência em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo, 2008.

SAF - Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo. **Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP)**. 2019a. Disponível em: < <http://www.mda.gov.br/sitemda/saf/dap>>. Acesso em: 23 set 2019.

\_\_\_\_\_. **DAP: Direitos e Benefícios**. 2019b. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/dap/direitosebeneficios>>. Acesso em: 23 set 2019.

SANDLER, T. **Global Collective Action**. University of Southern California: Cambridge, 2004.

SANTOS, J. N. **A liderança no contexto das redes organizacionais**. Tese (Doutorado) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – Universidade Federal de Minas Gerais, 2003.

SANTOS, F. S. dos. **Momentos de empowerment**: estratégias de pequenos produtores vinculados à agricultura familiar no Rio Grande do Sul. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

SAUVÉE, L. Efficiency, Effectiveness and the Design of Network Governance. In: 5th International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry Noordwijk an Zee, The Netherlands, 2002, Noordwijk an Zee. **Anais...** Noordwijk an Zee, 2002.

SCHMIDT, C. M. **Criação e apropriação de valor no sistema agroindustrial do vinho do Vale dos Vinhedos**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2010.

SCHMIDT, C. M.; SAES, M. S. M. Ações coletivas: desenvolvimento para arranjos produtivos inseridos no contexto do agronegócio e turismo rural. In: 46º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2008, Rio Branco, **Anais...** Rio Branco, 2008.

SCHMIDT, C. M.; WENNINGKAMP, K. R.; TOMIO, M.; TOMÉ, L. H. P.; CIELO, I. D. Ações coletivas no agronegócio: uma análise do estado da arte a partir dos congressos da sober (2004-2013). In: 52º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2014, Goiânia, **Anais...** Goiânia, 2014.

SCHMITZ, H.; MOTA, D. M. DA; SOUSA, G. M. Reciprocidade e ação coletiva entre agricultores familiares no Pará. **Bol. Mus. Para. Emílio Goeldi. Cienc. Hum.**, Belém, v. 12, n. 1, p. 201-220, jan.-abr. 2017.

SCHMITZ, C. J.; WENNINGKAMP, K.R.; FISCHER, T. R. A influência do tamanho do grupo na participação do cooperado em assembleias: o caso do Sicredi Aliança PR/SP. In: 52º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2014, Goiânia, **Anais...** Goiânia, 2014.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **As principais diferenças entre associação e cooperativa**. 2019a. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-associacao-e-cooperativa,5973438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 24 out 2019.

\_\_\_\_\_. **Alimentos do Paraná: Qualidade e segurança para consumidores exigentes**. 2019b. Disponível em: <<https://www.sebraepr.com.br/seloalimentosdoparana/>>. Acesso em: 24 out 2019.

\_\_\_\_\_. **Qual a diferença entre apicultura e meliponicultura?**. 2019c. Disponível em: <<https://respostas.sebrae.com.br/pergunta/qual-a-diferenca-entre-apicultura-e-meliponicultura/>>. Acesso em: 23 set 2019.

SIF – Serviço de Inspeção Federal. Serviço de Inspeção Federal – SIF. 2017. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-animal/sif#section-0>>. Acesso em: 23 set 2019.

SISTEMAS DE BIBLIOTECAS DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - FGV SB. Ebsco – Business Source Complete. Disponível em: <<http://admin.bibliotecas.fgv.br/bases/ebsco-business-source-complete>>. Acesso em: 03 out. 2017.

SOBRAL, F. J. B. de A.; GIMBA, R. de F. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**. São Paulo, v. 13, v. 3, Ed. Especial, 2012.

SOUZA, A. da C. Redes interorganizacionais – implicações para a gestão das organizações participantes. In: VI CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. **Anais...**, 2009.

SPELL – SCIENTIFIC PERIODICALS ELECTRONIC LIBRARY. **Objetivos**. 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/sobre/objetivos>>. Acesso em: 2 out de 2017.

STADUTO, J. A. R.; BIRK, L. G.; URIBE-OPAZO, M. A.; GIMENES, R. M. T. A contribuição econômica da Cooperativa Agroindustrial Lar para o desenvolvimento local. **Informe Gepec**, v. 12, n. 2, p. 123-138, 2008

STEWART, J. Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. **Canadian Journal of Educational Administration and Policy**, n. 54, 2006.

SYDOW, J.; WINDERLER, A. Uber Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: SYDOW, J.; WINDELER, A. (Eds.): **Management interorganisationaler Beziehungen** – Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Opladen, p. 1-21. 1994

TABOSA, F. J. S.; TEIXEIRA, K. H.; SILVA, D. M. F. da; MADALOZZO, C. L.; MAYORGA, M. I. de O. 2004. **A importância do capital social e da solidariedade para o desenvolvimento local**: um estudo de caso. Disponível em: < [http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/5327/1/2004\\_eve\\_miomayorgaai.pdf](http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/5327/1/2004_eve_miomayorgaai.pdf)>. Acesso: 30 out 2017.

TAVARES, Patrícia da C. **Gestão de organizações coletivas**: um quadro de referências. Tese (Doutorado) – Programa de Pós Graduação em Administração. Fundação Getúlio Vargas, 2003.

TIERLING, I. M. B. M. **Ação coletiva no contexto da agricultura familiar**: um estudo na Associação de Produtores de Corumbataí do Sul. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, Unioeste, Paraná, 2016.

TOLEDO – Prefeitura do Município de Toledo. **Atribuições do Conselho de Alimentação Escolar**. 2016. Disponível em: < <https://www.toledo.pr.gov.br/portal/atribuicoes-do-conselho-de-alimentacao-escolar/atribuicoes-do-conselho-de-alimentacao-escolar>>. Acesso em: 26 set 2019.

TOMIO, M.; SCHMIDT, C. M. Governança e ações coletivas no turismo regional: A experiência dos empreendedores da Região Oeste do Paraná. **Revista Turismo – Visão e Ação - Eletrônica**, vol. 16, n. 3, 2014.

TONIN, G. A. **Redes de empresas e impacto regional**: o caso de Santa Maria (RS). Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP. São Paulo, 2014.

TURCHETTI, M. **Práticas de gestão em redes de pequenas e médias empresas**: estudo de múltiplos casos no Rio Grande do Sul. Dissertação (Mestrado) – Administração, Programa de Pós- Graduação em Administração, UNISINO, Porto Alegre, 2015.

TURANO, L. M. CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, art. 3, pp. 434-457, Jul./Ago. 2016.

VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. **Journal of Organizational Change Management**, DOI: 10.1108/09534819010142139, p. 29-45, 1990.



VAN BELLE, D.A. Leadership and collective action: The case of revolution. **International Studies Quarterly**, v. 40, p. 107-132, 1996.

VEDELD, T. Village politics: Heterogeneity, leadership and collective action. **Journal of Development Studies**, v. 36, n. 5, p. 105-134, 2000.

VEIGA, Sandra M.; RECH, Daniel. **Associações**: como construir sociedades sem fins lucrativos. Rio de Janeiro: DP&A: Fase, 2001.

VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação interorganizacionais**: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão. Tese (Doutorado) – Escola de Administração, Programa de Pós- Graduação em Administração, URGS. Porto Alegre, 2006.

VILELA, J. R. P. X. **O líder e a liderança**: uma investigação orientada pela dialética negativa de T. W. Adorno. 2012. 541 f. Tese (Doutorado) – Administração. Pontifícia Universidade Católica - PUC de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **Revista de Administração da Mackenzie**, v. 12, n. 1, p. 53-81, 2011.

VROOM, V. H.; JAGO, A. G. Leadership and Decision Making. **Decision Sciences**, v. 5, p. 743-755, 1974.

WENNINGKAMP, K. R. **Ações coletivas no agronegócio**: uma análise da produção científica no Brasil a partir de teses e dissertações (1998-2012). Dissertação (Mestrado) - Desenvolvimento Regional e Agronegócio, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, 2015.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, pp. 269-296, jun, 1991.

WINKLER, I. Network Governance Between Individual and Collective Goals: Qualitative Evidence from Six Networks. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 12, n. 3, pp. 119-134, 2006..

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e método. Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUKL, G. A. **Leadership in Organizations**. Pearson Higher Education, 7. ed., 648 p, 2009.

YUKL, G. A.; GORDON, A.; TABER, T. A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 9, n. 1, pp. 15-32, 2002.

ZALEZNIK, A. Managers and leaders: are they different? **Harvard Business Review**, p. 1-16, 1992.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. Strictly coordinate food-systems: exploring the limits of the Coasian Firm. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 2, n. 2, p. 249-265, 1999.

ZYLBERSZTAJN, D. From Contracts to Networks: New Directions in the Study of Governance of Agro-Food-Energy Networks. In: 4TH European Forum on Systems

Dynamics and Innovation in Food Networks, 2010, Innsbruck-Igls, **Anais...** Innsbruck-Igls, 2010.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. **RER**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 03, p. 385-420, jul/set 2005.



## APÊNDICES

**APÊNDICE A** – Entrevista semiestruturada sobre a história e estrutura atual da ação coletiva

Sou professora da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste) e estou desenvolvendo uma tese de Doutorado no Programa de Desenvolvimento Regional e Agronegócio (na Unioeste – Toledo/PR), sob orientação da Professora Dra. Carla Maria Schmidt. Gostaria da sua contribuição para responder algumas perguntas sobre a história e estrutura atual da ação coletiva. A temática do estudo é o **papel da liderança na gestão de ações coletivas**. O tempo estimado da entrevista é de 30 minutos. Agradeço a colaboração!

- 1) Quando foi formada a ação coletiva?
- 2) Relate como foi o processo de formação?
- 3) Com que objetivo foi formada?
- 4) Quem liderou a formação da cooperativa? Como foi o papel da liderança no processo de formação?
- 5) Atualmente, a ação coletiva está consolidada?
- 6) Como é a estrutura/funcionamento interno da ação coletiva?
- 7) Quais são os objetivos atuais e futuros da ação coletiva?
- 8) Quais as vantagens de atuar coletivamente?
- 9) Quais os desafios?
- 10) Quem é o líder ou quais pessoas formam a liderança formal da cooperativa?

**APÊNDICE B** – Entrevista semiestruturada para líderes da ação coletiva

Sou professora da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste) e estou desenvolvendo uma tese de Doutorado no Programa de Desenvolvimento Regional e Agronegócio (na Unioeste – Toledo/PR), sob orientação da Professora Dra. Carla Maria Schmidt. Gostaria da sua contribuição para responder algumas perguntas sobre a história e estrutura atual da ação coletiva. A temática do estudo é o **papel da liderança na gestão de ações coletivas**. O tempo estimado da entrevista é de 45 minutos. Agradeço a colaboração!

- 1) Há quanto tempo você é membro desta ação coletiva e por que se associou?
- 2) Por que decidiu atuar em cargo de liderança?
- 3) Você é ou já foi associado/cooperado em outras associações/cooperativas? Se sim, você já atuou como líder em outras associações ou cooperativas?
- 4) Fale um pouco sobre sua trajetória pessoal/profissional até chegar a ocupar este cargo de liderança.
- 5) Na sua percepção, o que é liderança?
- 6) Quais competências são essenciais para líderes de ações coletivas?
- 7) Quais os principais desafios que existem no exercício da liderança?
- 8) E quais as principais oportunidades que a atuação como liderança possibilita?
- 9) Além de você (e do grupo de líderes, caso existir), é incentivado que outros líderes (informais) atuem exercendo liderança junto aos membros?
- 10) Como é ser líder em uma associação/cooperativa, onde não há um único “dono”, mas sim vários?

**APÊDICE C** – Questionário direcionado a líderes e liderados da Coofamel e da Proorto

Sou professora da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste) e estou desenvolvendo uma tese de Doutorado no Programa de Desenvolvimento Regional e Agronegócio (na Unioeste – Toledo/PR), sob orientação da Professora Dra. Carla Maria Schmidt. Gostaria da sua contribuição para responder o questionário abaixo. A temática do estudo é o papel da liderança na gestão de ações coletivas. O tempo estimado para responder é de 30 minutos e suas respostas serão sigilosas.

<b>A) Sexo:</b> ( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Outro	<b>B) Idade:</b> ( )20 a 30 ( )31 a 40 ( )41 a 50 ( )51 a 60 ( )mais de 60
<b>C) Escolaridade (a última que concluiu):</b> ( ) ensino primário ( ) ensino superior ( ) ensino fundamental ( ) especialização ( ) ensino médio ( ) mestrado/doutorado	<b>D) Há quanto tempo é cooperado da Coofamel?</b> ( ) Menos de um ano ( ) De 7 a 10 anos ( ) De 1 a 3 anos ( ) De 10 a 15 anos ( ) De 4 a 6 anos ( ) Mais de 15 anos
<b>E) Por qual motivo se associou a Coofamel? (Pode assinalar mais do que uma opção, se for o caso)</b> ( ) Maior acesso ao mercado comprador ( ) Troca de conhecimentos e saberes ( ) Sentimento de fazer parte de um grupo ( ) Acesso a serviços (ex: assistência técnica) ( ) Aumento de renda ( ) Certificação ( ) Descontos na compra de produtos/insumos ( ) Outro(s). Quais? _____	
<b>F) Com que frequência você participa das atividades/ações da Coofamel (ex: reuniões, assembleias, cursos):</b> ( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre	
<b>G) Você já assumiu algum cargo na Diretoria ou no Conselho Diretivo da Coofamel?</b> ( ) Sim ( ) Não	<b>H) A liderança formal da Coofamel é realizada pelos membros da Diretoria e do Conselho Diretivo. Você conhece esses membros?</b> ( ) Sim ( ) Não ( ) Conheço alguns
<b>I) Além da liderança formal (que é a Diretoria e o Conselho Diretivo), existem outros cooperados que VOCÊ PERCEBE que trabalham COMO LÍDERES na Coofamel?</b> ( ) Sim ( ) Não Se SIM, cite nomes e características desses líderes: _____ _____	

Em cada pergunta abaixo: primeiro assinale sua opinião **SE a liderança formal/informal da Coofamel FAZ** o que está escrito. Depois, assinale sua opinião **SE a liderança DEVERIA fazer** o que está escrito.

**A liderança da Coofamel (a Diretoria, Conselho Diretivo ou outros líderes informais):**

1	Distribui as informações <b>sobre a cooperativa</b> para os cooperados?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei	1.1 A liderança deveria fazer isso?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei
2	Disponibiliza meios de comunicação aos cooperados (e-mail, telefone, whats...)?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei	2.1 A liderança deveria fazer isso?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei
3	Coleta opinião dos cooperados (críticas, elogios e sugestões para a Coofamel)?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei	3.1 A liderança deveria fazer isso?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei
4	Comunica os <b>objetivos e metas</b> (planos de futuro) da Coofamel para os cooperados?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei	4.1 A liderança deveria fazer isso?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei

**A liderança da Coofamel (a Diretoria, Conselho Diretivo ou outros líderes informais):**

5	<b>Entusiasma</b> os cooperados (com alegria e iniciativa) para produzirem mais/melhor?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei	5.1 A liderança deveria fazer isso?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei
---	---	--	-------------------------------------	--

6	Demonstra que <u>acredita</u> nos cooperados e na cooperativa - mostrando confiança de que a Coofamel vai dar certo?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei	6.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei
7	<u>Encoraja</u> os cooperados a <u>colaborar</u> com a Coofamel (ex: doando tempo, destinando a sua produção, auxiliando com dinheiro...)?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei	7.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei

**A liderança da Coofamel (a Diretoria, Conselho Diretivo ou outros líderes informais):**

8	<u>Intermedia</u> discussão/conflito entre os cooperados (se o assunto for a Coofamel)?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei	8.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei
9	Colabora para que os cooperados <u>se conheçam e interajam</u> entre si (ex: fazendo eventos, reuniões, encontros...)?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei	9.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei
10	<u>Respeita</u> as formas de pensar dos cooperados e suas diferenças individuais?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei	10.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei
11	Preza pelo que <u>é justo e certo</u> evitando favorecer alguém (ou seja, é imparcial)?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei	11.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei

**A liderança da Coofamel (a Diretoria, Conselho Diretivo ou outros líderes informais):**

12	Faz atividade/conversa sobre a importância <u>da confiança</u> entre todos da Coofamel?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei	12.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei
13	<u>Mantem</u> as promessas e os compromissos assumidos?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei	13.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei
14	<u>Assume</u> responsabilidade por <u>seus erros</u> (se é o caso), não culpando os outros?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei	14.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei
15	Tem <b>capacidade</b> para realizar com sucesso as tarefas do seu cargo?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei	15.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei

**A liderança da Coofamel (a Diretoria, Conselho Diretivo ou outros líderes informais):**

16	Traz <u>novas ideias</u> e conhecimentos para a cooperativa e para os cooperados?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei	16.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei
17	<u>Solicita</u> aos cooperados novas ideias, novas maneiras de pensar, de fazer as coisas (ex: inovar na produção)?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei	17.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei

**A liderança da Coofamel (a Diretoria, Conselho Diretivo ou outros líderes informais):**

18	Acompanha/orienta as atividades dos cooperados (ex: visitando a propriedade de	( )Sim ( )Parcial	18.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial
----	--	----------------------	--------------------------------------	----------------------

	cada um, auxiliando nas reuniões...)?	( )Não ( )Não Sei		( )Não ( )Não Sei
19	Se preocupa com o bem-estar e desenvolvimento dos cooperados? (ex: se o cooperado vai bem com a sua produção, se precisa fazer algum curso, etc...)	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei	19.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei
20	Desenvolve um <b>clima de apoio</b> entre todos os cooperados (ex: um ajudar o outro)?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei	20.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei
21	Coloca-se no lugar do cooperado (entendendo a situação/ponto de vista de cada um)?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei	21.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei

**A liderança da Coofamel (a Diretoria, Conselho Diretivo ou outros líderes informais):**

22	É exemplo de <u>atitude</u> (ou seja, não ficam parados, fazem as coisas <u>acontecer</u> )?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei	22.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei
23	<u>Convence</u> os cooperados a ajudar a Coofamel (no que for preciso) usando o <u>diálogo</u> ao invés de <u>dar ordens</u> ?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei	23.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei
24	Se doa (se sacrifica) para o trabalho na Coofamel?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei	24.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei
25	É sincero com os cooperados (ex: sobre aspectos positivos/negativos da Coofamel)?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei	25.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei

**A liderança da Coofamel (a Diretoria, Conselho Diretivo ou outros líderes informais):**

26	Envolve os cooperados com a cooperativa (criando um sentimento de que <b>todos “são donos”</b> da cooperativa)?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei	26.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei
27	Inclui os cooperados <u>na tomada de decisões</u> da cooperativa?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei	27.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei
28	<b>Encoraja</b> os cooperados a falar suas preocupações com a cooperativa, a discordar de opiniões/ideias dos outros cooperados?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei	28.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei

**A liderança da Coofamel (a Diretoria, Conselho Diretivo ou outros líderes informais):**

29	<b>Fiscaliza</b> as atividades/ comportamentos dos cooperados, procurando erros e corrigindo falhas (ex: lá na sua produção/propriedade)?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei	29.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei
30	<b>Apresenta dados</b> sobre os resultados (econômicos, vendas, etc.) da cooperativa?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei	30.1 A liderança deveria fazer isso?	( )Sim ( )Parcial ( )Não ( )Não Sei

**A liderança da Coofamel (a Diretoria, Conselho Diretivo ou outros líderes informais):**

31	Oferece <b>incentivos</b> (ex: prêmios, brindes, viagens, elogios) para que os cooperados ajudem e se envolvam com a Coofamel?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei	31.1 A liderança deveria fazer isso?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei
32	Cria <b>punições</b> para atividades, técnicas de produção ou ações <u>erradas</u> dos cooperados?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei	32.1 A liderança deveria fazer isso?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei

**A liderança da Coofamel (a Diretoria, Conselho Diretivo ou outros líderes informais):**

33	<u>Conversa</u> com os cooperados sobre a forma de produzir e de colaborar com a Coofamel?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei	33.1 A liderança deveria fazer isso?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei
34	<u>Escreve</u> regras formais sobre a forma como devem produzir e colaborar com a Coofamel?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei	34.1 A liderança deveria fazer isso?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei
35	Define regras para a <b>seleção de novos</b> cooperados para a Coofamel?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei	35.1 A liderança deveria fazer isso?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei
36	Tem <u>normas escritas</u> sobre como devem ser as <b>eleições</b> para Diretoria e Conselho)?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei	36.1 A liderança deveria fazer isso?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei
37	<u>Distribui</u> os resultados (ex: benefícios, brindes, sobras) em níveis justos?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei	37.1 A liderança deveria fazer isso?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei
38	Distribui o <u>trabalho</u> em níveis justos? (ex: ninguém é <u>sobrecarregado</u> com atividades da Coofamel porque todos devem ajudar)	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei	38.1 A liderança deveria fazer isso?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei

**A liderança da Coofamel (a Diretoria, Conselho Diretivo ou outros líderes informais):**

39	Conhece as necessidades/objetivos individuais <u>de cada</u> cooperado? (ex: coisas que precisam para melhorar produção...)	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei	39.1 A liderança deveria fazer isso?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei
40	Inclui essas necessidades/objetivos dos cooperados nas metas <u>da cooperativa</u> ? (Você percebe que seus objetivos/necessidades também <b>são valorizados</b> na cooperativa)	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei	40.1 A liderança deveria fazer isso?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei
41	Fala e mostra as vantagens de trabalhar de <b>maneira coletiva</b> /cooperativa?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei	41.1 A liderança deveria fazer isso?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei

**A liderança da Coofamel (a Diretoria, Conselho Diretivo ou outros líderes informais):**

42	Conversa com os cooperados sobre o <b>significado da Coofamel</b> (ou seja, para quê a cooperativa existe; o quê ela faz)?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei	42.1 A liderança deveria fazer isso?	( ) Sim ( ) Parcial ( ) Não ( ) Não Sei
43	Constrói <b>comunidade</b> entre os membros (ex: reúne os cooperados para conversar,	( ) Sim ( ) Parcial	43.1 A liderança deveria fazer isso?	( ) Sim ( ) Parcial

	trocar ideias; criar um sentimento de união e de grupo)?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não Sei	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não Sei
--	--	--	--

**A liderança da Coofamel (a Diretoria, Conselho Diretivo ou outros líderes informais):**

44	Define metas de curto, médio e longo prazo <b>para a cooperativa</b> (ex: metas de produção, meta de quantidade de associados, metas de vendas, etc)?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não Sei	44.1 A liderança deveria fazer isso?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não Sei
45	Desenvolve <b>um plano com as atividades</b> que os cooperados devem cumprir na semana, mês ou ano para ajudar a Coofamel?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não Sei	45.1 A liderança deveria fazer isso?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não Sei



Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Wenningkamp, Keila Raquel

O papel da liderança na gestão de ações coletivas: um estudo teórico e empírico em organizações agroindustriais da Microrregião de Toledo/PR / Keila Raquel Wenningkamp; orientador(a), Carla Maria Schmidt; coorientador(a), Jandir Ferrera de Lima, 2019.  
296 f.

Tese (doutorado), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Toledo, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, 2019.

1. Liderança. 2. Ações coletivas. 3. Agronegócio. I. Schmidt, Carla Maria. II. Ferrera de Lima, Jandir. III. Título.