

**QUAL É O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE AÇÕES COLETIVAS?  
DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO TEÓRICO-METODOLÓGICO E UM ESTUDO  
EMPÍRICO EM ORGANIZAÇÕES AGROINDUSTRIAIS**

**KEILA RAQUEL WENNINGKAMP**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

**CARLA MARIA SCHMIDT**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

# QUAL É O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE AÇÕES COLETIVAS? DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO TEÓRICO-METODOLÓGICO E UM ESTUDO EMPÍRICO EM ORGANIZAÇÕES AGROINDUSTRIAIS

## 1 Introdução

As ações coletivas emergem com base em dois principais fatores: objetivos comuns existentes entre indivíduos/firmas; e, percepção desses membros de que a organização coletiva é uma forma de alcançarem seus próprios propósitos. Isso é aspecto primordial para que cooperem, pois do contrário não se sentirão motivados a atuar coletivamente. Logo, a 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).

De acordo com Austin (2001), Sauvée (2002), Ménard (2004), Sandler (2004) e Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010), as organizações coletivas são formas de atuação frequentes como uma maneira de os indivíduos e firmas enfrentarem as mais diversas alterações de ordem política, econômica e social e se manterem de maneira sustentável e competitiva. Esses modelos organizacionais são encontrados em diferentes formas de associativismo, sendo que no âmbito agroindustrial podem ser citados: cooperativas, sindicatos, associações, redes, *supply chain systems*, *netchains*, *clusters*, arranjos produtivos locais (APLs), parcerias, sistemas de cadeia de suprimento e empreendedorismo coletivo (MÉNARD, 2004; SCHMIDT; SAES, 2008; ZYLBERSZTAJN, 2010). Esses formatos de organizações tendem a favorecer a obtenção de diversos resultados econômicos, sociais, políticos, culturais e psicológicos (OLSON, 1999; BRITO, 2001).

No entanto, para obter esses 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 imprescindível que essa possua uma gestão que favoreça a consecução dos objetivos grupais, engajando e tendo a cooperação dos envolvidos, segundo Olson (1999), Verschoore (2006), Roth et al. (2012) e Tonin (2014).

Diante da necessidade de gestão das ações coletivas, autores como Moe (1980), Olson (1999), Zylbersztajn e Farina (1999), Ostrom (2000), Nassar (2001) e Ménard (2004) defendem que **a liderança se torna essencial**. 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, mantendo-se e desenvolvendo-se.

No que tange a liderança, essa pode ser compreendida como “uma relação de influência entre líderes e seguidores que pretendem mudanças reais que refletem os propósitos mutuamente realizados por líderes e seguidores (tradução nossa)” (ROST; SMITH, 1992, p. 195). Os estudos de liderança, especificamente em organizações hierárquicas (que possuem donos ou sócios), remontam de 1900 e trazem uma ampla gama de pesquisas teóricas e empíricas sobre o assunto. Contudo, ao contrário dos amplos e profundos estudos sobre a liderança nesses estilos de organização, o papel da liderança nas formas organizacionais coletivas, apesar de ser mencionada como aspecto fundamental, ainda é pouco explorado. A maior parte das pesquisas é baseada nos motivos para a formação da ação coletiva e os benefícios gerados e não em sua organização interna. Assim, há uma lacuna sobre o conhecimento do papel da liderança em ações coletivas (EINWOHNER, 2007; PROVAN; KENNIS, 2008; ROTH et al., 2012; TONIN, 2014; LOBO; VÉLEZ; PUERTO, 2016).

Diante dessa problemática, este estudo pretende responder a seguinte questão de pesquisa: **qual é o papel da liderança na gestão de ações coletivas?** Assim, tem-se o objetivo de compreender qual é o papel da liderança na gestão de ações coletivas. Pretende-se alcançar este intuito por meio do desenvolvimento e proposta de um modelo teórico-metodológico e também com base em um estudo empírico realizado em duas organizações agroindustriais da Microrregião de Toledo-PR. Essas organizações são: uma associação de produtores orgânicos,

que atua principalmente no Município de Toledo-PR e possui um pequeno número de participantes (12 associados, em 2019); e, uma cooperativa agroindustrial, que possui 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). Frente a isso, este estudo se justifica 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. Ademais, ao discutir a ampla e complexa temática da liderança, busca-se trazer reflexões não apenas para o âmbito acadêmico-científico, mas também para o aplicado, como para as organizações coletivas.

Em complemento, pesquisas no campo agroindustrial brasileiro são importantes diante de sua notoriedade para a economia nacional (MAPA, 2019). Ademais, essa microrregião é marcada pela presença de diversas ações coletivas, entre elas os APLs, as cooperativas, as associações e os sindicatos, de forma que essa região tem superado crises econômicas nacionais pela grande quantidade de organizações coletivas que contribuem para o desenvolvimento regional, gerando emprego, renda e capital social (STADUTO, et al., 2008; ALVES et al., 2013, IPARDES, 2016). Expostas essas justificativas e os aspectos introdutórios, este estudo prossegue com: a fundamentação teórica e a apresentação do modelo teórico-metodológico desenvolvido para esta pesquisa; os procedimentos metodológicos; os resultados e discussões; e, as considerações finais.

## **2 Fundamentação teórica e apresentação do modelo teórico-metodológico**

Para abordar especificamente a literatura sobre a liderança nas ações coletivas, primeiramente apresenta-se um breve contexto da liderança, pesquisado principalmente nas teorias da liderança, aquelas voltadas às organizações hierárquicas.

Ao longo do tempo, a definição de liderança assumiu variadas inferências de modo que inexistia 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). Todavia, mesmo existindo diferenças, os conceitos de liderança também possuem semelhanças (ROST; SMITH, 1992; BERGAMINI, 1994; YUKL, 2009).

Para Rost e Smith (1992, p. 195): “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)”. Para Bergamini (1994, p. 103), há aspectos comuns às definições de liderança, ou seja, é “ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas...” e “fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores”. Ademais, segundo Yukl (2009), os mais diversos conceitos de liderança abordam como um processo, cuja influência é intencional e praticada sobre outros membros com o intuito de orientar e facilitar tarefas e relacionamentos dentro de uma equipe.

Observando 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: líderes mudam e transformam o pensamento dos indivíduos em relação ao desejável, possível e necessário. Dessa forma, esse autor destaca “a definição característica da verdadeira liderança como promoção ativa dos valores que provêm significados compartilhados sobre a natureza da organização” (BRYMAN, 2012, p. 258).

Ao ler estudos que abordam especificamente 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) menciona 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. 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, “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” (TONIN, 2014, p. 60). 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”.

Líderes de ações coletivas são empreendedores políticos imprescindíveis para a formação e manutenção dessas organizações, sendo eles quem organizam as contribuições dos membros, motivam a colaboração, intermediam conflitos, capturam e distribuem informações e utilizam-se de incentivos ou coerções a fim de obterem a cooperação de todos (MOE, 1980; OLSON, 1999; MÉRNAD, 2004). Em complemento, Nassar (2001, p. 42) cita 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”.

Assim, a eficiência de lideranças é caracterizada pelo carisma, pela iniciativa para promover atividades coordenadas e pelo incentivo a pensamentos e ações voltados ao compartilhamento de informações (CHRISTOFFOLI, 2000; SANTOS, 2010). 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.

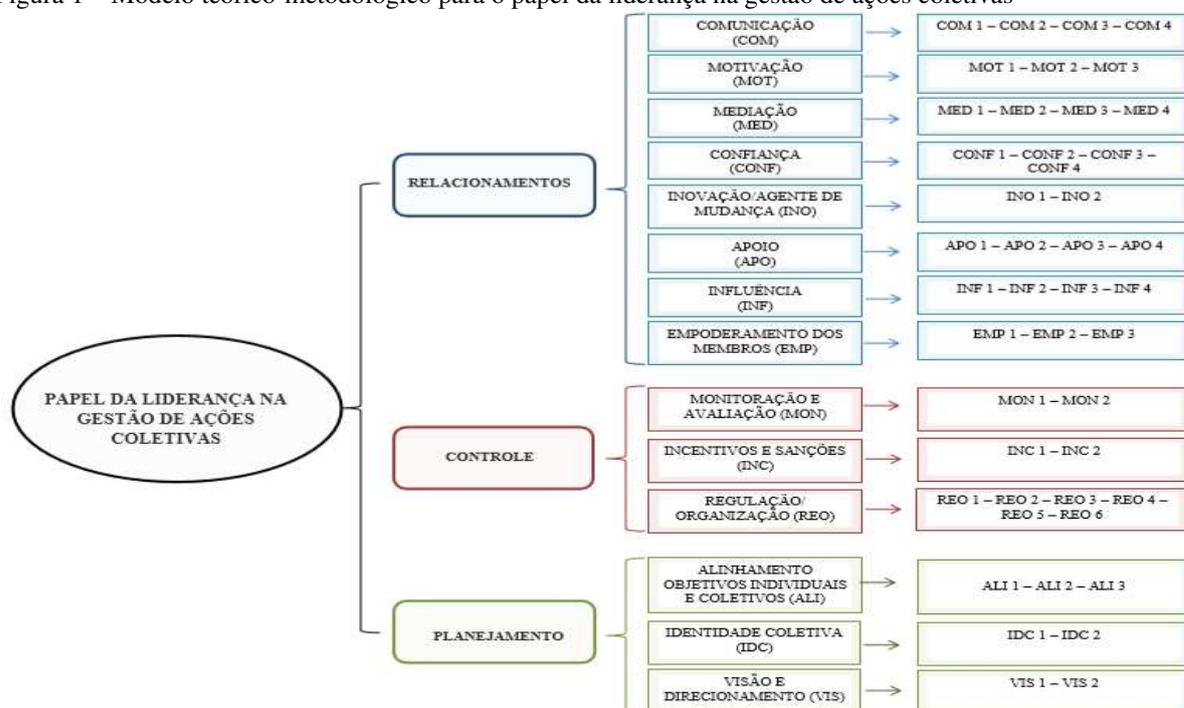
Observando estudos como esses, foi possível perceber que a liderança em ações coletivas é citada como primordial para o bom desempenho da organização. Todavia, ao contrário das amplas e profundas teorias já existentes sobre a liderança em organizações hierárquicas, no caso das organizações coletivas isso ainda é incipiente. Dessa maneira, mesmo ciente de que ambas não podem ser intercambiáveis, pois ações coletivas diferem de organizações hierárquicas, buscou-se nas mais diversas fontes bibliográficas sobre liderança (incluindo a exercida em organizações hierárquicas), bem como nas especificidades das ações coletivas, entender quais são as principais atribuições (papel) da liderança nas ações coletivas.

Com base em diversos autores e fundamentações teóricas, a exemplo de: Bass (1990, 1999), Olson (1999), Bergamini (1994), Christoffoli (2000), Alexander et al. (2001), Pearce (2004), Winkler (2006), Yukl (2009), Santos (2010), Palmer (2012), Schmidt et al. (2014), Tonin (2014) e Lobo, Vélez e Puerto (2016), pode-se definir 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. Ademais, foi possível extrair desses referenciais teóricos que o papel da liderança envolve aspectos, como: comunicação, mediação, confiança, inovação, apoio, influência, empoderamento, monitoração e avaliação, incentivos e sanções, regulação e organização, alinhamento dos objetivos individuais e coletivos, identidade coletiva, visão e direcionamento.

A partir disso, foi possível desenvolver um modelo teórico-metodológico para compreender o papel da liderança na gestão de ações coletivas (Figura 1). Esse modelo é teórico por resultar de uma ampla e sistemática revisão de literatura da área de liderança (em organizações hierárquicas e também em ações coletivas); e, é metodológico por propor e apresentar itens passíveis de se realizar perguntas e, portanto, mensurar e/ou analisar cada uma das atribuições da liderança em organizações coletivas.

Figura 1 – Modelo teórico-metodológico para o papel da liderança na gestão de ações coletivas



Fonte: elaborada pela autora (2018), com base em ampla pesquisa em autores, como: Bass (1990, 1999), Olson (1999), Bergamini (1994), Christoffoli (2000), Alexander et al. (2001), Pearce (2004), Winkler (2006), Yukl (2009), Santos (2010), Palmer (2012), Schmidt et al. (2014), Tonin (2014) e Lobo, Vélez e Puerto (2016).

Com base na proposta deste modelo teórico-metodológico, o papel da liderança na gestão de ações coletivas pode ser concentrado em três principais grupos de atribuições: as voltadas aos relacionamentos, ao controle e ao planejamento. Para cada um desses três grandes grupos de atribuições, mencionam-se papéis (oito voltados aos relacionamentos; três ao controle; e, mais três ao planejamento), totalizando 14 aspectos que então definem o papel da liderança na gestão de ações coletivas. Para cada um desses papéis, sugere-se itens para analisar a opinião de respondentes se este deveria ser de fato papel da liderança e se isto é exercido dentro na organização coletiva que faz parte. Esses itens/perguntas são os utilizados para coletar dados sobre a opinião de membros das ações coletivas estudadas nesta pesquisa.

### 3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa é um estudo de campo de caráter descritivo. Estudos dessa natureza buscam coletar e compreender características, comportamentos e opiniões de determinada

população ou fenômeno ou, ainda, estabelecer relações entre as categorias analíticas. Nesta pesquisa, isso se justifica, pois seu objetivo é entender o papel da liderança na gestão de ações coletivas a partir do desenvolvimento de um modelo teórico-metodológico e de um estudo empírico em duas organizações agroindustriais da Microrregião de Toledo-PR. Dessa forma, também se refere a um estudo multicase.

A população-alvo deste estudo abrange os associados/cooperados (tanto líderes, quanto liderados) 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. 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 lista de cooperados enviada às pesquisadoras, em outubro de 2018, constavam 224 membros, 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-PR.

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.

A coleta de dados se deu por meio de um questionário baseado no modelo teórico-metodológico (já apresentado Figura 1) desenvolvido para o papel da liderança na gestão de ações coletivas. Esse modelo expõe que 14 aspectos formam esse papel. Estruturalmente, o questionário ficou subdividido em duas principais partes. Na primeira, foram feitas nove perguntas 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 cada, o que totalizou 90 perguntas, divididas em 14 blocos equivalentes aos aspectos do papel da liderança em ações coletivas (comunicação, motivação, mediação, confiança, inovação, apoio, influência e empoderamento, monitoração/avaliação, incentivos e sanções, regulação e organização, alinhamento dos objetivos individuais e coletivos, identidade coletiva e visão/direcionamento). As questões foram feitas no formato de afirmativas sobre cada um dos 14 aspectos e buscavam coletar a opinião dos respondentes sobre: *a*) se aquele aspecto indagado era de fato papel que **a liderança deveria exercer**; *b*) e, se eles **percebiam o exercício** daquele aspecto pelos líderes (independentemente se formais ou informais). As opções de respostas eram: sim, não, parcial e não sei. Para este estudo, optou-se por apresentar os resultados apenas das respostas “sim”, ou seja, as opiniões que foram favoráveis de que os 14 aspectos propostos compõem o papel da liderança; e, à percepção positiva de que tais aspectos já são exercidos pelos seus líderes (formais ou informais). Esse questionário foi aplicado presencialmente e via telefone no final do ano de 2018 e ao longo do ano de 2019. No que tange a análise dos dados coletados, isso ocorreu por meio da análise descritiva e exploratória, caracterizando-se por uma pesquisa qualitativa e quantitativa.

#### 4 Apresentação e discussão dos resultados

Neste capítulo, inicialmente são apresentados resultados sobre a percepção dos líderes e liderados da Coofamel e da Proorto de maneira conjunta, culminando em apenas dois gráficos: o primeiro, que demonstra a opinião dos respondentes sobre se realmente os 14 aspectos que

compõem o papel da liderança (conforme Figura 1) **devem ser funções** dos líderes; e, o segundo, que demonstra a percepção dos respondentes em relação ao que **já é exercido** pelos líderes formais ou informais. Depois disso, são apresentadas análises individuais de três dos 14 aspectos do papel da liderança na gestão de ações coletivas: comunicação, confiança e motivação (exclusivamente sobre a percepção dos liderados). São expostos apenas esses três, pois apareceram nas primeiras colocações na opinião dos respondentes como sendo atribuições da liderança, conforme Gráfico 1.

Ressalta-se também que, para este estudo, optou-se por apresentar os resultados de maneira congregada para ambas as ações coletivas (Coofamel e Proorto), mas não com o intuito de comparar a efetividade de lideranças (na percepção dos respondentes). O que se buscou foi apenas compreender possíveis similaridades e/ou diferenças entre ações coletivas de formatos e tamanhos diferentes.

No Gráfico 1 tem-se os resultados sobre a percepção dos respondentes (líderes e liderados) quanto **ao que deve ser papel** da liderança. 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 1 – Percepção dos líderes e liderados sobre o papel da liderança nas ações coletivas



Fonte: resultado da pesquisa (2019).

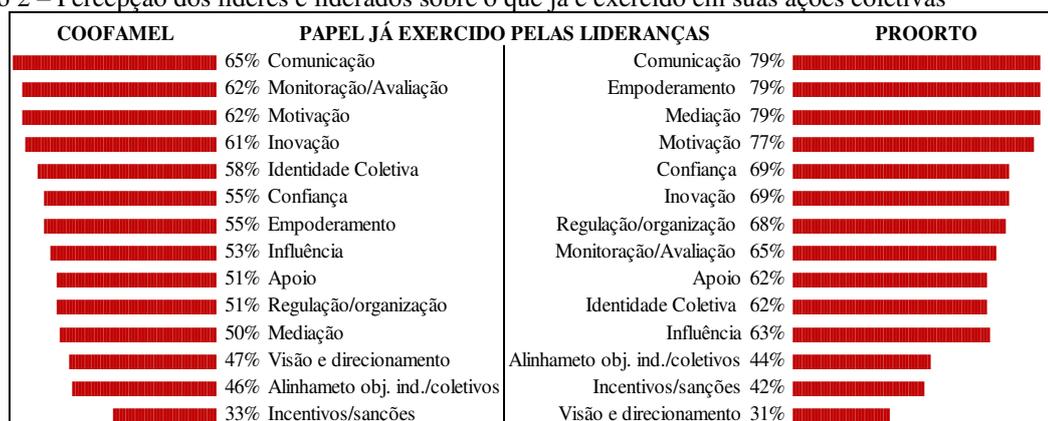
Observando o Gráfico 1, destaca-se que todos os fatores receberam percentuais iguais ou acima de 80%, tanto para os respondentes do grupo maior (Coofamel), como para os do grupo menor (Proorto), indicando elevados índices de concordância de que **esses aspectos formam o papel da liderança** em ações coletivas. Isso é coerente com o explorado por Moe (1980), Olson (1999), Zylbersztajn e Farina (1999), Ostrom (2000), Nassar (2001), Ménard (2004), Schmidt et al. (2014), entre outros, que abordam sobre a necessidade e importância da liderança para a condução, manutenção e desenvolvimento das ações coletivas. Assim, é possível compreender que teórica 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.

Além disso, é possível perceber similaridades e diferenças em relação à ordem em que os 14 aspectos foram percebidos na Coofamel e na Proorto. Percebe-se que a comunicação, a motivação e a confiança figuram entre os primeiros itens apontados como atribuições da liderança. Já no que tange a 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).

Prosseguindo, no Gráfico 2 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 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 2 – Percepção dos líderes e liderados sobre o que já é exercido em suas ações coletivas



Fonte: resultado da pesquisa (2019).

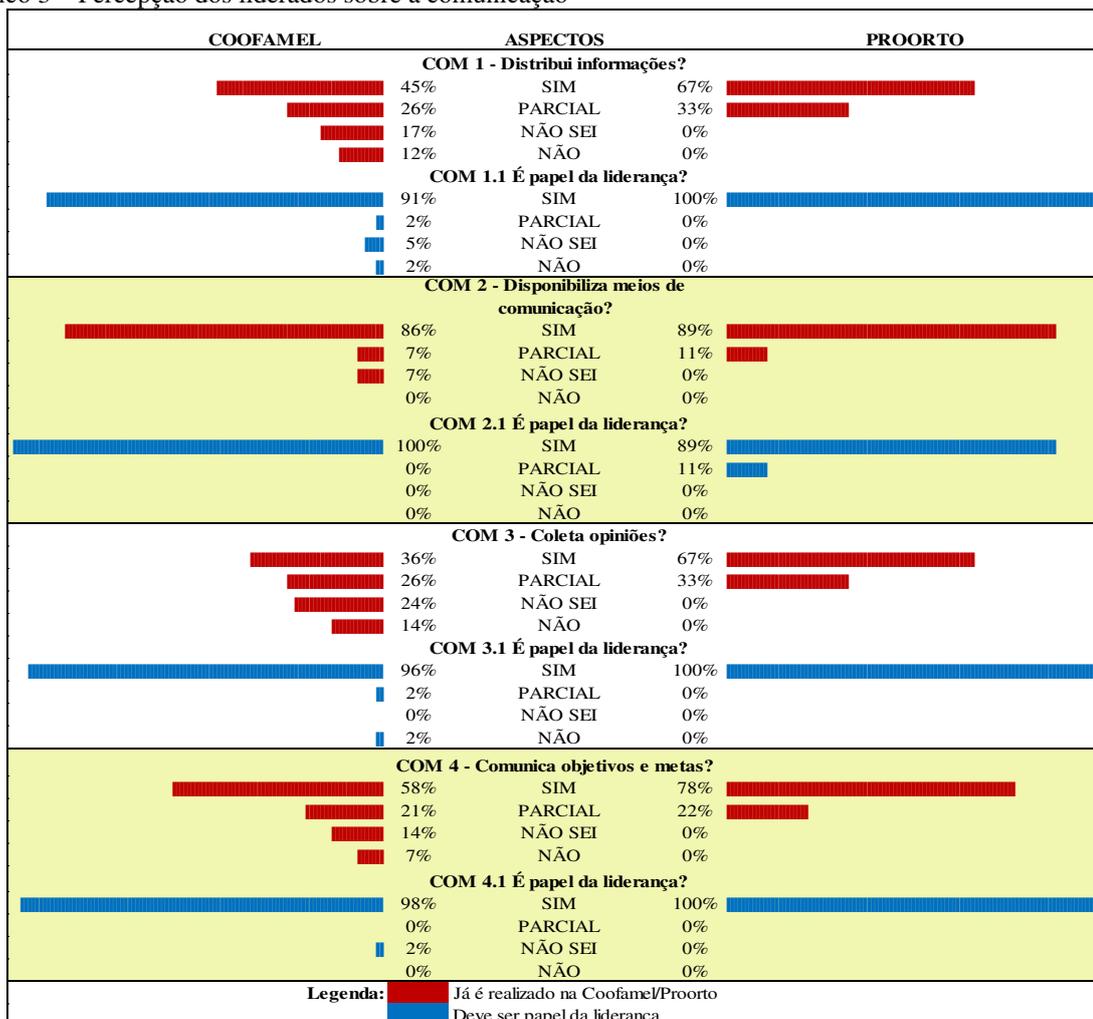
Contudo, apesar desses apontamentos, nota-se que, de maneira geral, esses percentuais são inferiores se comparados ao Gráfico 1, de forma que há diferenças entre o que já vem sendo realizado e o que deveria ser exercido pela liderança (formal/informal), na opinião dos respondentes. Ou seja, existe uma lacuna, denotando possíveis falhas ou possibilidades de melhorias no que tange à maior percepção dos membros ou, ainda, à maior efetividade das lideranças.

Outro aspecto que chama a atenção, ainda no Gráfico 2, 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). Dessa forma, o exercício da liderança foi mais percebido por membros do grupo menor do que pelo maior.

Observando as duas últimas situações expostas, é possível afirmar que as lideranças investigadas não estão sendo de fato efetivas ou eficientes? Ou, ainda: 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** (tanto líderes, quanto liderados) 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 trazidos podem fornecer *insights* para atuais e futuros líderes das estruturas organizacionais em foco.

Nesse sentido, são apresentados agora três dos 14 aspectos para uma análise de maneira individual: a comunicação, a confiança e a motivação. No que tange ao aspecto da **comunicação (COM)**, Gráfico 3, 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.

Gráfico 3 – Percepção dos liderados sobre a comunicação



Fonte: resultado da pesquisa (2019).

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) mencionam que líderes devem desenvolver a informação constante entre os associados. Ações que podem ser realizadas: 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; ASSIS et al., 2015; WENNINGKAMP, 2015).

Ainda no Gráfico 3, 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 dois principais aspectos: a) que os percentuais para a opção “sim” são inferiores se comparados aos da cor azul, ou seja, há diferenças entre o que deveria ser papel e o que está sendo exercido – na percepção dos liderados respondentes; b) que de modo geral os percentuais da cor vermelha são superiores no caso do grupo maior (cooperativa).

Entre as possíveis explicações para isso, especificamente no caso do grupo maior (Coofamel), até pode ser citado que as lideranças (formais/informais) 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 (em função de aspectos legais decorrentes da certificação participativa dos produtores orgânicos), 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.

Unido a esse fator, lembra-se ainda do aspecto da localização geográfica, que tende a beneficiar a comunicação quanto mais próximos os membros estiverem 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 comprometerimentos.

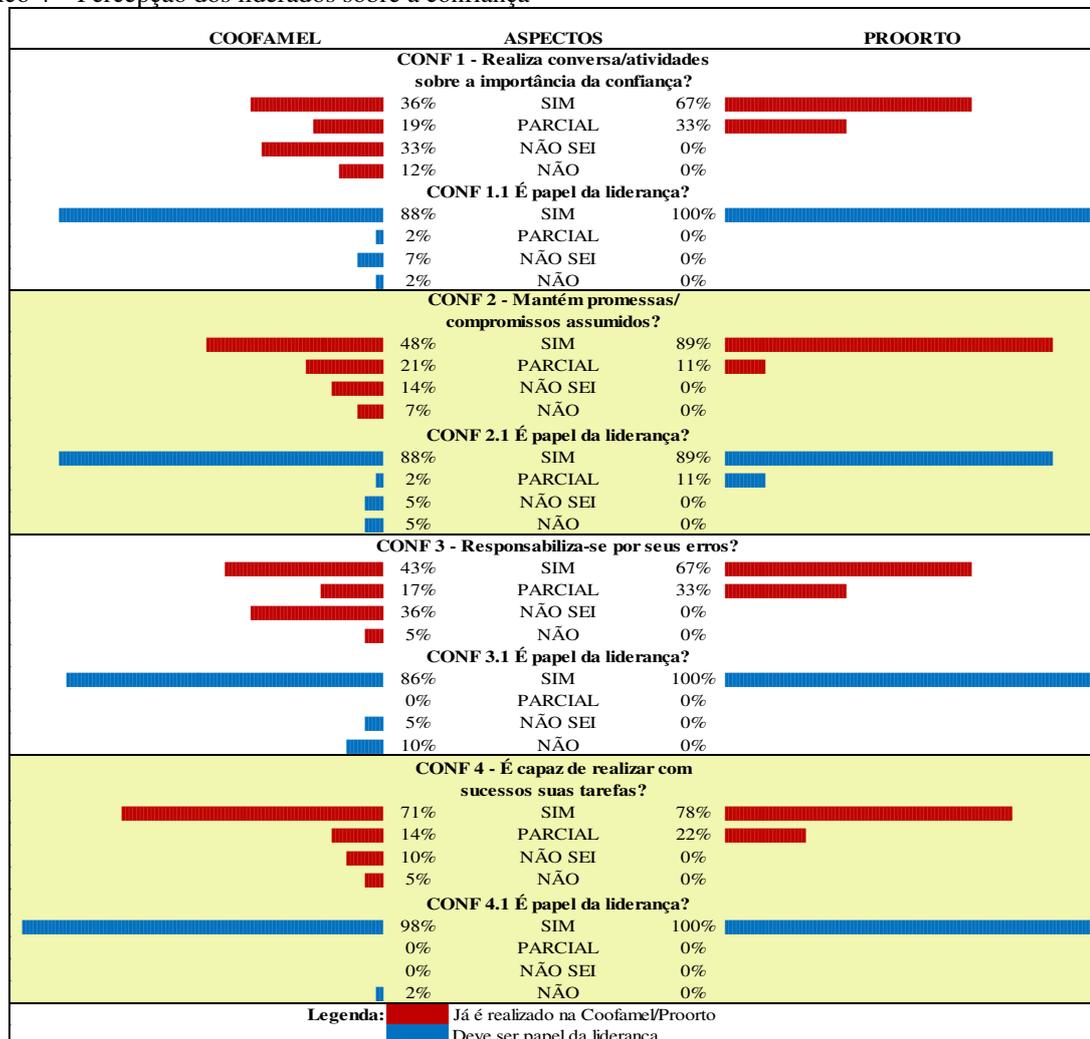
Com base no exposto sobre a percepção dos membros das duas ações coletivas estudadas sobre o quesito comunicação, pode-se refletir que: a comunicação no grupo menor, com exigências externas para realização frequente de encontros presenciais, cujos membros estejam localizados próximos geograficamente, 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.

Na sequência, analisando-se o aspecto da confiança (CONF) - Gráfico 4, 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 (cor azul). Em relação à percepção do que já é realizado pelas lideranças (cor vermelha), nota-se índices de modo geral menores do que os sinalizados na cor azul, sugerindo novamente uma lacuna entre o que deveria ser papel da liderança e o que é percebido na prática, sendo que essa situação é mais visível no grupo maior (cooperativa).

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; MÉNARD, 2004; ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2006). 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) e Assis et al. (2015)) mencionam que estabelecer um clima de confiança entre todos os envolvidos é atribuição da liderança.

Gráfico 4 – Percepção dos liderados sobre a confiança



Fonte: resultado da pesquisa (2019).

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.

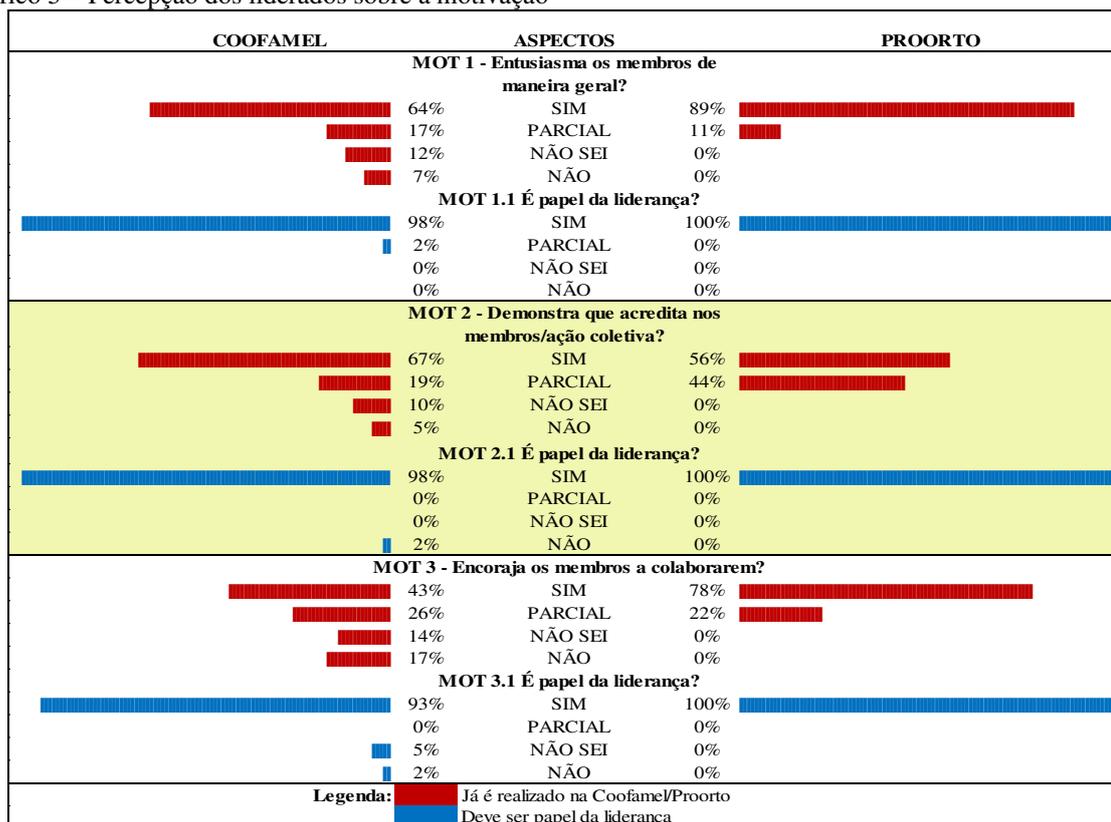
Importante ressaltar que na visão de Rocha (2008), os fatores que aumentam ou diminuem a confiança entre os participantes de uma ação coletiva são diferentes em grupos grandes e pequenos. Nos menores, a confiança ocorre a partir do relacionamento com os outros membros, o que permite conhecer a sua conduta, 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.

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 grupo maior em relação ao grupo menor, no que tange a atuação das lideranças em ambas as ações coletivas no aspecto confiança.

Prosseguindo, os resultados da percepção dos associados/cooperados sobre a **motivação (MOT)** são apresentados no Gráfico 5. 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 encorajar 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.

Gráfico 5 – Percepção dos liderados sobre a motivação



Fonte: resultado da pesquisa (2019).

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 encorajamento 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.

## **5 Considerações finais**

A partir das análises aqui feitas, é possível tecer três principais considerações. Todos os fatores propostos nesta pesquisa como sendo o papel da liderança na gestão de ações coletivas obtiveram percentuais elevados 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).

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.

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.

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 esta 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, 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.

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.

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 dos participantes do grupo maior (cooperativa). 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. 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.

## Referências

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.

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.

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.

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.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, 1994.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- MÉNARD, C. The economics of hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**. v. 160, n. 3, p. 345-376, 2004.
- MOE, T. A calculus of group membership. **American Journal of Political Science**, v. 24, n. 4, p. 593-632, 1980.
- MÜLLER-SEITZ, G. Leadership in Interorganizational Networks: A Literature Review and Suggestions for Future Research. **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.
- NORTHOUSE, P.G. **Leadership: theory and practice**. Western Michigan University. Sage Publications, 7 ed. 494 p, 2015.

- 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.
- OSTROM, E. Collective action and the evolution of social norms. **Journal of Economic Perspectives**, v. 14, n. 3, p 137–158, 2000.
- OSTROM, E. **Collective Action and Local Development Processes**. Sociologica. Bologna, 2007.
- 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.
- 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.
- 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.
- PORTER, Michael. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- 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 Theoty**, 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.
- 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.
- 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.
- 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
- SANDLER, T. **Global Collective Action**. University of Southern California: Cambridge, 2004.

- 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.; 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.
- 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
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- YUKL, G. A. **Leadership in Organizations.** Pearson Higher Education, 7. ed., 648 p, 2009.
- 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.