

LIDERANÇA EM AÇÕES COLETIVAS: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE SEUS CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E ATRIBUIÇÕES

LEADERSHIP IN COLLECTIVE ACTIONS: A THEORETICAL ESSAY ON ITS CONCEPTS, CHARACTERISTICS AND FUNCTIONS

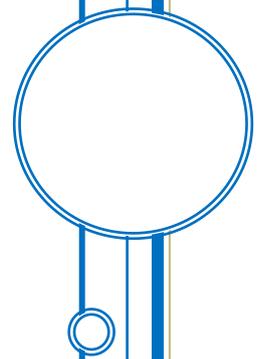
Keila Raquel **Wenningkamp***, Universidade Estadual de Maringá (UEM). Brasil. E-mail: sebkeila@hotmail.com

Carla Maria **Schmidt**, Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Brasil. E-mail: carlamariaschmidt@hotmail.com

Submetido: Novembro 2019

Aceito: Julho 2020

*Contato para Correspondência



Resumo

Liderança é uma temática amplamente teorizada e discutida em organizações hierárquicas, porém ainda é incipiente e pouco explorada nas organizações constituídas pela coletividade, a exemplo das cooperativas e das associações. Nesse sentido, o objetivo deste ensaio teórico é refletir sobre conceitos, funções e características da liderança especificamente no caso de ações coletivas. Em termos metodológicos, refere-se à um estudo bibliográfico, realizado a partir do que já tem sido publicado cientificamente sobre liderança em ações coletivas em bancos de dados como o Portal de Periódicos da Capes, o Banco de Teses e Dissertações da Capes, o EBSCO e o Spell. Dessa maneira, a contribuição deste ensaio decorre de uma discussão teórica em torno do assunto em questão. Como principais aspectos encontrados nas bibliografias publicadas, tem-se que a liderança em ações coletivas 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 ou situação. Ademais, essa liderança possui ampla gama de funções, principalmente voltadas às habilidades sociais e de relacionamento interpessoal.

Palavras-chave: Produção científica. Liderança. Ações coletivas.

Abstract

Leadership is a widely theorized and discussed subject in hierarchical organizations, but it is still incipient and little explored in organizations constituted by the collective, such as cooperatives and associations. In this sense, the aim of this theoretical essay is to reflect on leadership concepts, functions and characteristics specifically in the case of collective actions. In methodological terms, it refers to a bibliographic study, conducted from what has been scientifically published about leadership in collective actions in databases such as the Banco de Teses e Dissertações – Capes; Portal de Periódicos – Capes; EBSCO and Spell. Thus, the contribution of this essay stems from a theoretical discussion around the subject in question. The main aspects found in the published bibliographies are that leadership in collective actions can take different styles and be exercised by different actors, being one or more involved, internal or external, more concentrated or dispersed (shared), passive or active, formal or informal, depending on the context or situation. In addition, this leadership has a wide range of roles, primarily focused on social and interpersonal skills.

Keywords: Scientific production. Leadership. Collective actions.

1 INTRODUÇÃO

Liderança é um assunto relevante, desafiador e complexo. Sua relevância é reflexo dos estudos teóricos e empíricos realizados desde os anos de 1900, os quais 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; Rost & Smith, 1992; Bergamini, 1994; Yukl, 2009; Gohn, 2011; Northouse, 2015).

Todavia, apesar de interpretações distintas ao longo do tempo, o conceito de liderança possui semelhanças (Rost & Smith, 1992; Bergamini, 1994; Yukl, 2009). Tais similaridades apontam que a liderança é um fenômeno grupal e uma relação de influência mútua entre líderes e liderados, a fim de atingirem objetivos comuns e organizacionais. Ademais, 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.

Ocorre que, apesar de ser mencionada como aspecto fundamental, ao contrário de amplas teorias já discutidas e consolidadas sobre a liderança no âmbito das organizações hierárquicas, a liderança nas formas organizacionais coletivas ainda é pouco explorada. A maior parte das pesquisas é baseada nos motivos para a sua formação e os benefícios gerados e não em sua organização interna (Einwohner, 2007; Tonin, 2014; Lobo, Vélez, & Puerto, 2016).

As ações coletivas são formas organizacionais diferentes das organizações hierárquicas. Enquanto que as organizações hierárquicas são aquelas que possuem proprietário e/ou sócios, as ações coletivas surgem a partir da união de indivíduos/empresas que buscam atingir objetivos comuns, objetivos esses que dificilmente seriam alcançados de maneira individual. 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). São exemplos de ações coletivas: 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).

Nesse sentido, em função de organizações hierárquicas e coletivas serem estruturalmente diferentes, essas últimas não devem ser geridas e/ou lideradas a partir de modelos clássicos de gestão e liderança, justamente porque esses moldes são baseados em empresas hierarquizadas e coordenadas burocraticamente (Marcon & Moinet, 2000; Verschoore, 2006). Diante desse contexto, a questão que norteia esta pesquisa é: o que se tem escrito sobre conceitos, atribuições e características da liderança em ações coletivas? Sendo assim, o objetivo desta pesquisa é refletir sobre o que se tem publicado no âmbito da liderança em ações coletivas, principalmente relacionado à sua definição, atribuições e características. Para tanto, foram consultados o Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), o Portal de Periódicos da Capes, o EBSCO *Information Services*, o *Scientific Periodicals Electronic Library* (Spell) e outras

publicações individuais.

Este estudo está dividido em mais quatro seções, além desta introdução. No segundo tópico são expostos os procedimentos metodológicos; no terceiro é feita uma breve apresentação do que são as ações coletivas; no quarto são apresentadas as publicações encontradas na temática de ações coletivas, explorando seus conteúdos; no quinto são abordadas as considerações finais.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa refere-se a um estudo bibliográfico e de abordagem qualitativa. Sobre a pesquisa bibliográfica, Gil (2010) aponta que essa é realizada a partir do levantamento e análise de referências teóricas já publicadas, seja em meio impresso ou eletrônico, como: livros, artigos científicos, páginas de *web sites*, entre outros. Neste ensaio teórico, a bibliografia analisada refere-se à temática de liderança em ações coletivas, sendo que a coleta de dados, pela característica intrínseca de estudos bibliográficos, se deu com base em documentos.

Essa coleta, inicialmente, ocorreu de maneira sistematizada nos seguintes bancos de dados: Banco de Teses e Dissertações da Capes, Portal de Periódicos da Capes, EBSCO e Spell. Em cada um desses, realizou-se buscas com o intuito de encontrar pesquisas que possuísem os termos “liderança” e “ações coletivas” no título, em qualquer língua disponível. Justifica-se a escolha desses bancos de dados pelos seguintes motivos: a) o Banco de Teses e Dissertações da Capes porque reúne as teses e dissertações de todos os programas de pós-graduação do Brasil (Capes, 2019); b) o Portal de Periódicos da Capes porque oferece acesso estudos disponíveis em mais de 45 mil publicações periódicas, internacionais e nacionais (Portal de Periódicos, 2019); c) o EBSCO porque é uma das maiores empresas de propriedade privada e familiar dos Estados Unidos, atuando desde 1944, sendo pioneira no setor de serviços de biblioteca (EBSCO, 2019); d) o Spell porque é um sistema de indexação que reúne a produção científica disponibilizada por periódicos científicos nacionais das áreas de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo (Spell, 2019). Ressalta-se que não foi delimitado um período de tempo inicial para as publicações nesses bancos de dados, objetivando analisar todas as pesquisas que surgissem com os termos de busca, até 2018.

Depois dessa busca sistematizada em banco de dados, e considerando que não foram encontradas publicações que contivessem “liderança” e “ações coletivas” em todos esses, procedeu-se ainda com a análise de outras publicações encontradas nessa temática. Com isso,

o intuito foi conseguir mais referências que explorassem o assunto em questão.

Durante a leitura dos estudos científicos encontrados, buscou-se por conteúdo que abordasse especificamente três categorias de pesquisa: (a) conceitos; (b) atribuições (funções); (c) características da liderança no contexto de ações coletivas, referindo-se a aspectos como estilos de liderança, benefícios da liderança, desafios, entre outros fatores que fossem amplamente destacados ou discutidos pelos autores. Ressalta-se que essa busca não ocorreu com base em termos específicos como *conceito*, *definição*, *característica*, mas sim a partir da leitura desses trabalhos (na íntegra), bem como da compreensão do que os autores apresentavam como características, atribuições ou conceitos. Assim, os dados foram analisados de maneira descritiva e por meio da análise de conteúdo, enfatizando aspectos mais qualitativos, do que quantitativos dessa técnica de análise.

3 AÇÕES COLETIVAS

As ações coletivas são formas organizacionais que emergem a partir de objetivos comuns, em que os atores planejam de forma conjunta e coordenada maneiras para alcançá-los. Todavia, apenas interesses comuns não são motivos para que a ação coletiva de fato ocorra, sendo necessário um incentivo à parte (positivo ou negativo) para que os participantes contribuam com a coletividade (Olson, 1999). Nesse sentido, 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”. 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, essas estruturas organizacionais envolvem 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 (Sachs, 2003), podendo citar como exemplos: as associações, as cooperativas, os sindicatos, as redes, as parcerias, os APLs, entre outros (Ménard, 2004; Schmidt & Saes, 2008; Zylbersztajn, 2010; Wenningkamp, 2015).

Todos esses formatos de ações coletivas 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). Nesse sentido, alguns resultados que a atuação grupal pode gerar são: 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 suplantando os preceitos que envolvem discriminação e exclusão (Ramirez & Berdegué, 2003). Além disso, ainda podem ser mencionados como ganhos das ações coletivas: 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, Chaddad, & Cook, 2001).

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 auto interessados, o que gera conflito e contribuições sub ótimas para a coletividade; o desafio de coordenar grupos, especialmente os grandes, pois aumentam consideravelmente o custo de organização; a presença de *free riders*, que não contribuem, mas usufruem no benefício coletivo; os conflitos decorrentes das diferenças/heterogeneidade do grupo; e, a falta de confiança/reputação.

Considerando o exposto, ressalta-se que para aumentar os benefícios a todos os envolvidos, bem como minimizar os desafios durante a formação, manutenção e desenvolvimento das ações coletivas, a presença de liderança é fundamental (Moe, 1980; Olson, 1999). Contudo, percebe-se carência de trabalhos tanto teóricos, quanto empíricos direcionados para o entendimento da dinâmica interna das ações coletivas, o que inclui o aspecto da liderança (Einwohner, 2007; Tonin, 2014; Lobo, Vélez, & Puerto, 2016).

4 LIDERANÇA EM AÇÕES COLETIVAS

Este tópico está subdividido em outros três. No primeiro, aborda-se as publicações encontradas nos quatro bancos de dados sistematicamente consultados; no segundo, traz-se as contribuições de outras publicações encontradas, além das localizadas nos bancos de dados; no

terceiro, apresenta-se um resumo sobre o que se tem escrito na temática de liderança em ações coletivas, especificamente sobre seus conceitos e atribuições.

4.1 Publicações sobre liderança em ações coletivas: uma busca sistematizada

O primeiro banco de dados consultado para verificar o que se encontrava na temática de liderança em ações coletivas foi o Banco de Teses e Dissertações da Capes. Após colocar os termos “liderança” e “ações coletivas”, apareceram 11 trabalhos, sendo nove dissertações e duas teses, conforme expostos no Quadro 1.

Observando mais detalhadamente esses trabalhos, 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 de membros internos ou externos à 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. Todavia, a liderança não é aspecto estudado em profundidade nessa pesquisa.

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, pois serve para encorajar e articular os participantes para atingir os objetivos comuns, para motivar, estimular e harmonizar, evitando conflitos, bem como para organizar e distribuir o poder e as informações. Ademais, cabe à liderança incluir os associados nas tomadas de decisões, influenciá-los para maximização dos resultados e se ocupar das mais diversas atividades voltadas ao relacionamento humano na ação coletiva. De maneira geral, essa liderança é formada pela diretoria, sendo valorizado o histórico do(s) indivíduo(s). Dessa forma, Turchetti (2015) contemplou a importância da liderança nas redes, mas igualmente de forma breve.

Quadro 1. Liderança em ações coletivas no Banco de Teses e Dissertações da Capes

(continua)

Autores	Título
Wenningkamp, Keila Raquel	Ações Coletivas no Agronegócio: uma Análise de Produção Científica no Brasil a Partir de Teses e Dissertações (1998 A 2012)
Ferreira, Maria Raquel Dias Sales	Mulheres Quilombolas e Culturas do Escrito: Voz e Letra na Comunidade Quilombola do Mato do Tição
Sousa, Gilvan David de	A institucionalização do Plano Nacional de Juventude e Meio Ambiente: debates, tensões e perspectivas
Tierling, Isielli Mayara Barzotto Martins	Ação Coletiva no Contexto da Agricultura Familiar: um Estudo na Associação de Produtores de Corumbataí do Sul

(conclusão)

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
Andrioni, Patricia Rachel	Intervenções Econômico-Sociais e Sua Relação Com o Ethos da Autoria e o Ethos da Vitimação
Moreno, Glauca De Sousa	Ação Coletiva e Luta Pela Terra no Assentamento Palmares Ii, Pará
Turchetti, Marcelo	Práticas de Gestão em Redes de PMEs: Estudo de Múltiplos Casos no Rio Grande Do Sul
Filho, Renato Macedo	Onde Mora a Cidadania? Visibilizando a Participação das Mulheres no Movimento Sem Teto. Salvador/BA
Costa, Francisco Jarbas Cruz Da	Associativismo, Capital Social e Desenvolvimento Local: Um Estudo de Caso na Comunidade de Monte Grave
Gontijo, Liliane Parreira Tannús	Construindo as Competências do Cirurgião Dentista na Atenção Primária em Saúde

Fonte: resultado da pesquisa Capes (2019).

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 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 1) e que não foram aqui detalhados até citavam o fator liderança, mas focavam mais outros aspectos ligados às ações coletivas, de forma que não trouxeram amplas discussões sobre a temática e por isso não são individualmente abordados aqui.

Seguindo para outro banco de dados, o Portal de Periódicos da Capes, obteve-se um total de vinte e um trabalhos com os termos “*leadership*” e “*collective action*” nos títulos, mas alguns constavam em duplicidade. Após as eliminações, restaram 17 diferentes trabalhos Quadro 2.

Quadro 2. Liderança em ações coletivas no Portal de Periódicos da Capes

(continua)

	Autores	Título	Periódico
1	Garfield, Zh; Hagen, Eh	Leadership and collective action in the HRAF probability sample	American Journal Of Physical Anthropology
2	Glowacki, Luke; Von Rueden, Chris	Leadership solves collective action problems in small-scale societies	Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences
3	Harrell, Ashley; Simpson, Brent	The Dynamics of Prosocial Leadership: Power and Influence in Collective Action Groups	Social Forces

(conclusão)

4	Prakash, Aseem; Héritier, Adrienne; Koremenos, Barbara; Brousseau, Eric	Organizational Leadership and Collective Action in International Governance: An Introduction	Global Policy
5	Mooney, C.Z.	Explaining Legislative Leadership Influence: Simple Collective Action or Conditional Explanations?	Political Research Quarterly
6	Alexander, A	Leadership and collective action in the Egyptian trade unions	Work Employment And Society
7	Margetts, Helen Z.; John, Peter; Hale, Scott A.; Reissfelder, Stéphane	Leadership without Leaders? Starters and Followers in Online Collective Action	Political Studies
8	Einwohner, R.L.	Leadership, authority, and collective action: Jewish resistance in the Ghettos of Warsaw and Vilna	American Behavioral Scientist
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
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 Common
11	Kahne, Joseph; Westheimer, Joel	A Pedagogy of Collective Action and Reflection: Preparing Teachers for Collective School Leadership	Journal of Teacher Education
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
13	Arce, M.D.G.	Leadership and the aggregation of international collective action	Oxford Economic Papers
14	Vedeld, T.	Village politics: Heterogeneity, leadership and collective action	Journal of Development Studies
15	Bhim Adhikari; Salvatore Di Falco	Social Inequality, Local Leadership and Collective Action: An Empirical Study of Forest Commons	European Journal of Development Research
16	Van Belle, D.A.	Leadership and collective action: The case of revolution	International Studies Quarterly
17	Frohlich, Norman; Oppenheimer, Joe A	Tests of Leadership Solutions to Collective Action Problems	Simulation & Gaming

Fonte: resultado da pesquisa Portal de Periódicos Capes (2019).

Dos dezessete trabalhos, foi possível o acesso a apenas doze (sinalizados na cor cinza no Quadro 2). No primeiro artigo da lista, de Garfield e Hagen (2015), pode-se entender que esses autores, usando um sistema eletrônico, avaliaram uma teoria específica de liderança, que foi aplicada em grupos cooperativos humanos. 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, por estar disponível apenas o resumo e a introdução.

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, sendo que as ações coletivas bem sucedidas dependem de uma liderança eficaz. Assim, o líder é 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: pode ser concentrada em um indivíduo ou compartilhada com vários; pode ser situacional ou institucional; pode ser obtida por meio da reputação ou com base em parentesco/identidade social; e, pode ser persuasiva ou coercitiva.

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.

Em relação ao terceiro artigo do Quadro 2, 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.

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 auto orientada, 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 focos da pesquisa, Harrell e Simpson (2016) concluem que 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). Por sua vez, 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 concluem 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 número sete, de Margetts, John, Hale e Reissfelder (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, como a liderança.

Conforme Margetts et al. (2015) liderança é aquela 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. Contudo, 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: auto disciplina 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 algo 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. 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 as funções da liderança em ação coletiva.

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 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.

No estudo de campo, 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 (a ação), de forma que a comunidade não foi convencida a segui-los. Diante desse 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?

Komai, Grossman e Deters (2011) 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 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.

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. Assim, demonstra que o Dilema do Prisioneiro não precisa ser um fato consumado como problema de ação coletiva internacional, pois há vários meios para agregar e conseguir, sendo a liderança pelo exemplo uma das formas. Essa forma de 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.

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 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.

Finalizando a análise dos trabalhos do Quadro 1, ressalta-se que o fato de ter outras referências lá citadas e não exploradas individualmente é porque, apesar de mencionarem a existência de liderança em ações coletivas, não exploram essa variável de maneira mais detalhada. Sendo assim, não se encontrou nessas pesquisas base teórica/empírica que pudessem ampliar ou complementar as discussões sobre esse tema.

Prosseguindo com outro banco de dados consultado, no EBSCO, a partir dos termos “*leadership*” e “*collective action*”, foi possível encontrar seis diferentes trabalhos. Contudo, percebeu-se que os títulos eram iguais aos resultados da consulta ao Portal de Periódicos da Capes, de forma que apenas um artigo era inédito nessa última consulta. Porém, esse trabalho mencionava, mas não explorava o aspecto da liderança.

Dando sequência, o último banco de dados consultado foi o Spell. Não obstante, ao buscar nessa plataforma 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 mencionado 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.

Ocorre que se considerou baixo o número de estudos encontrados nos quatro bancos de dados consultados. Nesse sentido, durante o processo dessas consultas sistematizadas, visualizou-se que, nas referências bibliográficas das pesquisas encontradas, havia títulos que talvez também abordassem a questão da liderança em ações coletivas de maneira mais

detalhada. Isso motivou a realização de mais buscas por outros estudos que tratassem da liderança em ações coletivas, agora de maneira menos sistematizada.

4.2 Liderança em ações coletivas: outras publicações encontradas

Em sua pesquisa, Alexander, Comfort, Weiner e Bogue (2001) aborda a liderança em ações coletivas a partir de um estudo multicasos em parcerias colaborativas voltadas à saúde comunitária. 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 organizações coletivas requer um conjunto de orientações e habilidades diferente da praticada em organizações hierárquicas, tais como: a) ter visão sistêmica: ter foco no panorama geral, envolvendo os membros com o propósito comum e não apenas com seus objetivos individuais; b) traçar uma visão: 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; c) equilibrar compartilhamento de poder e controle, atuando com liderança formal e colateral: isso quer dizer que deve existir uma liderança formal, mas que esta deve ser apoiada por uma distribuída/compartilhada, pois isso permite trazer para a ação coletiva novas perspectivas, conhecimentos e tendências, gerando entusiasmo, criatividade e engajando mais os membros; d) basear-se em processos e não apenas focar no resultado final: visualizar a importância da trajetória percorrida para alcançar objetivos, o que envolve ouvir os membros, pedir *feedback* e comprometer-se com o que é sugerido por eles, bem como dialogar com parceiros externos, projetar canais de comunicação que fomentem a difusão das informações, que permitam o fluxo de informação em múltiplos níveis e que 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, 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) aborda a importância dos mecanismos formais e informais de liderança, sendo 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. Além disso, 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.

Somado a isso, para lidar com conflitos, a liderança formalizada, isto é, nomeada e eleita, deve ser a escolhida. Sua 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. Outros deveres 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.

No que tange a 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.

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 de serviço público, 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, auto gerenciada, 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.

Especificamente no caso de redes de serviços públicos, 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 esses autores frisam 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 públicas, 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, motivo pelo qual é considerada uma atividade complexa.

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 estudos, Müller-Seitz (2012) 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 que, primeiramente, 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, 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 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 importantes 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, Silva, Siqueira e Binotto (2015) ao realizarem um estudo de caso sobre o papel da liderança em uma ação coletiva (uma associação), argumentam que a liderança nesse tipo de organização ainda é pouco discutida e deve ser diferente da exercida em empresas hierárquicas. Essa liderança em deve enfatizar papéis voltados às habilidades sociais dos líderes, ser descentralizada/ compartilhada, o que dificilmente ocorre, 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. 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).

Alguns outros estudos encontrados, por mais que não explorem as funções da liderança

em ações coletivas, trazem definições e comentários sobre a importância dessas atribuições. Por exemplo, 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 e distribuição de informações.

Nos estudos de Christoffoli (2000) e Santos (2010), a liderança eficiente é 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 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.

4.3 Liderança em ações coletivas: um resumo sobre o que se tem escrito

A partir do estudo bibliográfico realizado sobre a liderança em ações coletivas, construiu-se o Quadro 3, a fim de reunir os pontos-chave em relação à conceitos e atribuições da liderança nessas estruturas organizacionais.

Quadro 3. Resumo sobre conceitos, características e funções da liderança em ações coletivas

(continua)

Liderança em ações coletivas – conceitos e características
<ul style="list-style-type: none"> ➤ É um empreendedor político (Moe, 1980) ➤ É o responsável por organizar as contribuições; é aquele em quem os participantes confiam; aquele que inova; que intermedia negociações e conflitos (Olson, 1999) ➤ É quem organiza o grupo; quem tem persuasão e reputação (Nassar, 2001) ➤ É quem captura informações e as distribui (Ménard, 2004) ➤ Pode ser passiva x ativa; distribuída x concentrada; persuasiva x coercitiva; situacional x institucional – legitimada ou informal (Alexander et al. 2001; Camargo, 2010; Komai, Grossman, & Deters, 2011; Müller-Seitz, 2012; Assis et al., 2015; Glowacki & Von Rueden, 2015) ➤ Pode ser realizada por um ou alguns (liderança) ou exercida por todos (liderança por pares); pode ser Prosocial (maximiza resultados para o conjunto) ou Proself (maximiza resultados para a liderança); com base no poder e em sanções ou pela influência (Harrell & Brent, 2016)

(continuação)

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pode envolver 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) ➤ Pode ser interna ou externa; hierárquica ou distribuída (não necessariamente entre todos os membros) (Currie, Grubinic, & Hodges, 2011).
Atribuições da liderança em ações coletivas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Agregar, motivar, articular e fortalecer o coletivo e inovar; adaptar os estilos de liderança conforme ambiente e situação (Tonin, 2014) ➤ 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) ➤ Atuar como agente de persuasão (Nassar, 2001) ➤ Capturar informações e distribuir para os membros ação coletiva (Ménard, 2004)Mostrar direcionamento para a coletividade; promover atitudes coordenadas; incentivar pensamentos de compartilhamento (Christoffoli, 2000; Santos, 2010) ➤ 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) ➤ Organizar o grupo, persuadir, distribuir informações, motivar, criar coesão e interdependência (Tierling, 2016) ➤ Supervisionar e sancionar os caronas (Garfield & Hagen, 2015) ➤ Estabelecer metas, coordenar, monitorar, recompensar e punir; 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; 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) ➤ Influenciar as contribuições dos participantes (Harrell & Brent, 2016) ➤ 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) ➤ 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) ➤ Eliminar os caronas e a falta de cooperação (Komai, Grossman, & Deters, 2011) ➤ 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) ➤ 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) ➤ Superar barreiras iniciais para a formação e as no decorrer do tempo (Van Belle, 1996) ➤ Ter visão sistêmica; ter uma visão; 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) ➤ 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; 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) ➤ Solucionar conflitos e tensões; auxiliar na tomada de decisões; 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) ➤ Criar incentivos e sanções para modelar os comportamentos; evitar trabalho e recompensas em níveis desiguais (Currie, Grubinic, & Hodges, 2011)

(conclusão)

- 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 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)
- 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).

Fonte: elaborado pela autora a partir das bibliografias encontradas sobre liderança em ações coletivas (2019).

A partir desses estudos que abordam os mais diferentes tipos de ações coletivas e os mais variados aspectos que caracterizam suas lideranças, observa-se que, apesar de ainda serem poucos, estão sendo realizados estudos tanto teóricos, quanto empíricos, sendo que esses datam principalmente dos anos 2000. Assim, por mais que a literatura sobre a temática ainda seja considerada pouca e incipiente, e que difere da liderança em organizações hierárquicas (Einwohner, 2007; Tonin, 2014; Assis et al., 2015; Lobo, Vélez, & Puerte, 2016), a liderança em estruturas organizacionais coletivas pode estar se tornando foco de mais pesquisas.

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 atribuições, principalmente voltadas às habilidades sociais e de relacionamento interpessoal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste ensaio teórico foi refletir sobre conceitos, funções e características da liderança exercida em ações coletivas, uma vez que, enquanto a literatura sobre a liderança em organizações hierárquicas é amplamente teorizada e discutida, ainda é incipiente e pouco explorada nas organizações colaborativas.

A partir da busca e análise de bibliografias já publicadas na temática, foi possível encontrar um número relativamente pequeno de trabalhos que abordam a liderança especificamente realizada em ações coletivas, sendo que é menor ainda a amplitude e profundidade com que essa temática é tratada. Dessa forma, apesar de encontrar esses estudos (o que sugere que existe interesse e publicações nesse sentido, principalmente a partir de 2000), percebe-se de fato a incipiência de discussões teórica-empíricas nesse contexto.

Além disso, compreende-se que ainda não há conceito, tampouco linguagem e

vocabulário únicos e definidos em relação a liderança em ações coletivas, o que merece maior aprofundamento por parte de pesquisadores, dado que as ações coletivas se mostram modelos organizacionais amplamente difundidos em diferentes contextos sociais e econômicos. Por outro lado, mesmo não sendo consenso, emergem regularidades nos estudos analisados que conduzem as habilidades sociais e de relacionamento interpessoal no que se refere a conceitos, características e funções da liderança em ações coletivas.

Extraíu-se que a liderança em ações coletivas, justamente por ser diferente da exercida em organizações hierárquicas, torna-se complexa ao envolver atores (indivíduos ou organizações) que são ao mesmo tempo, **participantes** e **donos** da ação coletiva. Em função dessa complexidade, é fundamental adequar os estilos de liderança (concentrada ou dispersa (compartilhada), passiva ou ativa, formal ou informal), bem como a escolha de líder ou grupo de líderes, internos ou externos, à realidade ou ao contexto de cada organização.

Como limitação desta pesquisa, pode-se citar o fato de que a busca pelos termos “liderança” e “ações coletivas” pode não ter incluído outros estudos que abordam a temática, em função de as ações coletivas serem amplas e envolverem os mais variados tipos organizacionais, como associações, cooperativas e sindicatos. Dessa maneira, sugere-se para pesquisas futuras que, além das buscas por termos que envolvam apenas “ações coletivas”, procure-se por “liderança em cooperativas”, “liderança em associações”, por exemplo.

Nesse sentido, seria possível conhecer outras aplicações e análises, por exemplo, no campo do cooperativismo e da economia solidária que, em função de uma escolha e recorte feitos para este estudo, não foram foco de análise. Porém, deixa-se essa sugestão para estudos futuros, inclusive para esses próprios pesquisadores, por reconhecerem a importância de investigações ainda mais amplas e profundas sobre a temática. Nesses estudos futuros, elementos como indivíduos pertencentes ao grupo, objetivos comuns e engajamento do grupo poderão ser melhor discutidos.

REFERÊNCIAS

Alexander, J., Comfort, M., Weiner, B., & Bogue, R. (2001). Leadership in Collaborative Community Health Partnerships. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(2), 159-175.

Arce, M.D.G. (2001) Leadership and the aggregation of international collective action. *Oxford Economic Papers*, (53), 114-137.

Assis, D. G. C. De, Silva, F. M. V. Da, Siqueira, E. S., & Binotto, E. (2015). O papel da liderança em associações: os desafios na construção de processos coletivos de gestão. *Gestão & Planejamento*, Salvador, 16(1), 4-28.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, 34(3), 102-114.
- Brito, C. M. (2001). Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 16(3), 150-166.
- Burns, J. M. (1978). Two Excerpts from Leadership. In: BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Perenium. Recuperado em 20 outubro, 2018, de http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_197903_burns2.pdf.
- Camargo, F. F. de A. (2010). *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. São Leopoldo, RS, Brasil. Disponível: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/4642/23d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Christoffoli, P. I. (2000). *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. Curitiba, PR, Brasil. Disponível: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/61642>.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes (2019). *Banco de Teses e Dissertações*. Recuperado em 14 outubro, 2019, de https://sdi.capes.gov.br/banco-de-teses/01_bt_index.html.
- Currie, G., Grubnic, S., & Hodges, R. (2011). Leadership in public services networks: antecedents, process and outcome. *Public Administration*, 89(2), 242–264.
- EBSCO Information Services. (2019). *About*. Recuperado em 14 outubro, 2019, de <https://www.ebsco.com/about>.
- Einwohner, R.L. (2007). Leadership, authority, and collective action: Jewish resistance in the Ghettos of Warsaw and Vilna. *American Behavioral Scientist*, 50(10), 1306-1326.
- Garfield, Z., & Hagen, E. (2015). Leadership and collective action in the HRAF probability sample. *American Journal Of Physical Anthropology*, 37(3), 179-192.
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Glowacki, L., & Von Rueden, C. (2015). Leadership solves collective action problems in small-scale societies. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 360(1683), 1-13.
- Gohn, A. da G. (2011). *Teorias dos Movimentos Sociais*: Paradigmas clássicos e contemporâneos. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola.
- Granovetter, M. (1973). The strength of the weak ties. *American Journal of Sociology*. 78(6), 1360-1380.

Harrell, A., & Simpson, B. (2016). The Dynamics of Prosocial Leadership: Power and Influence in Collective Action Groups. *Social Forces*, 94(3), 1283-1308.

Komai, M., Grossman, P.J., & Deters, T. (2011) Leadership and information in a single-shot collective action game: An experimental study. *Managerial and Decision Economics*, (32), 119–134

Lazzarini, S. G., Chaddad, F. R., & Cook, M. L. (2001). Integrating Supply Chain and Network Analysis: the study of netchains. *Journal on Chain and Network Science*. 1(1), 7-21.

Lobo, I. D., Vélez, M., & Puerto, S. (2016). Leadership, entrepreneurship and collective action: A case study from the Colombian Pacific Region. *International Journal of the Commons*, 10(2), 982–1012.

Marcon, C., & Moinet, N. (2000). *La stratégie-réseau*. Essai de stratégie, ZéroHeure. Recuperado em 15 outubro, 2018, de <https://hal.inria.fr/hal-01171493/document>.

Margetts, H. Z., John, P., Hale, S. A., & Reissfelder, S. (2015). Leadership without Leaders? Starters and Followers in Online Collective Action. *Political Studies*, 63(2), 278-299.

Ménard, C. (2004). The economics of hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. 160, (3), 345-376.

Moe, T. (1980). A calculus of group membership. *American Journal of Political Science*, 24 (4), 593-632.

Müller-Seitz, G. (2012). Leadership in Interorganizational Networks: A Literature Review and Suggestions for Future Research International. *Journal of Comentários de Gestão*, (14), 428-443.

Nassar, A. M. (2001). *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. São Paulo, SP, Brasil. Disponível: <https://repositorio.usp.br/item/001140443>.

Northouse, P.G. (2015). *Leadership: theory and practice*. Western Michigan University. 7. ed. 494 p. California: Sage Publications.

Olson, M. (1999). *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.

Ostrom, E. (1998). A Behavioral approach to the rational choice theory of collective action. *American Political Science Review*, 92(1), 1-22.

Pompeu, R. B. (1997). *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, ESALQ. Piracicaba, SP, Brasil. Disponível: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-20190821-124508/pt-br.php>.

Portal de Periódicos da Capes. (2019). *Acervo*. Recuperado em 14 outubro, 2019, de https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pcollection&Itemid=105.

Ramírez, E., & Berdegué, J. (2003). *Acción colectiva y mejoras en las condiciones de vida de poblaciones rurales*. Fundo Mink'a de Chorlaví. 2003. Recuperado em 03 agosto, 2018, de http://www.inca.gob.mx/biblioteca/libros/desarrollo_territorial/Folleto_ACCION%20COLECTIVA.pdf.

Rost, J., & Smith, A. (1992). Leadership: A Postindustrial approach. *European Management Journal*, 10 (2), 193-201.

Sachs, I. (2003). *Inclusão social pelo trabalho*: desenvolvimento humano, trabalho descente e futuro dos empreendedores de pequeno porte. Rio de Janeiro: Garamond.

Sandler, T. (2004). *Global Collective Action*. University of Southern California: Cambridge.

Santos, F. S. dos. (2010). *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. Porto Alegre, RS, Brasil. Disponível: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/26800>.

Schmidt, C. M., & Saes, M. S. M. (2008). Ações coletivas: desenvolvimento para arranjos produtivos inseridos no contexto do agronegócio e turismo rural. In: 46º Congresso da Sober, *Anais do 46º Congresso da Sober*, Rio Branco, AC, Brasil.

Scientific Periodicals Electronic Library. *Sobre*. (2019). Recuperado em 04 outubro, 2019, de <http://www.spell.org.br/sobre/caracteristicas>

Tierling, I. M. B. M. (2016). *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. Toledo, PR, Brasil. Disponível: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=4402890.

Tonin, G. A. (2014). *Redes de empresas e impacto regional*: o caso de Santa Maria (RS). Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP. São Paulo, SP, Brasil. Disponível: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/USP_6ffcaaaace0abed8806555906987c4f9.

Turchetti, M (2015). *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, RS, Brasil. Disponível: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/5444>.

Van Belle, D.A. (1996). Leadership and collective action: The case of revolution. *International Studies Quarterly*, (40), 107-132.

Verschoore, J. R. (2006). *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, RS, Brasil. Disponível: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/6567>.

Wenningkamp, K. R. (2015). *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. Toledo, PR, Brasil. Disponível: <http://tede.unioeste.br/handle/tede/2188>.

Winkler, I. (2006). Network Governance Between Individual and Collective Goals: Qualitative Evidence from Six Networks. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(3), 119-134.

Yukl, G. A. (2009). *Leadership in Organizations*. 7. ed., 648 p. Pearson Higher Education.

Zylbersztajn, D. (2010). 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 do 4TH European Forum on Systems Dynamics and Innovation in Food Networks*. Innsbruck-Igls.