



**UNIFACS**

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES\*

## **O PAPEL DA LIDERANÇA EM ASSOCIAÇÕES: OS DESAFIOS NA CONSTRUÇÃO DE PROCESSOS COLETIVOS DE GESTÃO**

### **THE LEADERSHIP IN MEMBERSHIPS: THE CHALLENGES IN THE CONSTRUCTION OF COLLECTIVE MANAGEMENT PROCESS**

### **EL LIDERAZGO EN ASOCIACIONES: LOS DESAFÍOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE PROCESOS COLECTIVOS DE GESTIÓN**

**Daniela Garcia Corrêa de Assis, MSc.**

Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul/Brazil  
[danielaassis@uems.br](mailto:danielaassis@uems.br)

**Fabiula Meneguete Vides da Silva, Dra.**

Universidade Estadual de Londrina/Brazil  
[fabuilamv@yahoo.com.br](mailto:fabuilamv@yahoo.com.br)

**Elisabete Stradiotto Siqueira, Dra.**

Universidade Federal Rural do Semi-Árido/Brazil  
[betebop@uol.com.br](mailto:betebop@uol.com.br)

**Erlaine Binotto, Dra.**

Universidade Federal da Grande Dourados/Brazil  
[e-binotto@uol.com.br](mailto:e-binotto@uol.com.br)

#### **RESUMO**

Neste estudo objetiva-se compreender o papel da liderança na construção de uma associação de produtores. Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa desenvolvida através de pesquisa descritiva quanto aos fins e estudo de caso quanto aos meios. Para a coleta de dados foi utilizada entrevista semiestruturada com nove associados dos dez que compõem a associação. Os dados foram interpretados por intermédio da análise de conteúdo e as categorias de análise foram: processo de constituição da associação, compreensão do significado da liderança, relação entre líderes e seguidores e os papéis desempenhados pelos líderes. Como resultados pode-se destacar que o líder da associação é percebido pelo grupo através de suas características pessoais. A relação entre líder e seguidores baseia-se no respeito e confiança e nessa interação o líder exerce vários papéis com o intuito de unir o grupo, organizar os trabalhos, informar e negociar.

**Palavras-chave:** Associação; Liderança; Papéis do líder.

#### **ABSTRACT**

This study we aim to understand the role of leadership in the construction of an association of producers. This is a qualitative study developed through descriptive research on the purposes and study of case as to means. To collect the data was used an interview semi-structured with nine of the ten associated that take part of the association. The data were interpreted using content analysis and the categories were: constitution process of the association, understanding the meaning of leadership, relationship between leaders and followers, and the roles played by leaders. The results may be highlighted that the leader of the association is noticed by the group through his personal characteristics. The relationship between leader and followers is based on respect and trust and in this interaction, the leader plays multiple roles in order to join the group, organize work, inform and negotiate.

**Keywords:** Association; Leadership; Roles of leader.

## RESUMEN

En este estudio se objetiva comprender el papel del liderazgo en la construcción de una asociación de productores. Se trata de un estudio de abordaje cualitativa desarrollada a través de encuesta descriptiva cuanto a los fines y estudio de caso cuanto a los medios. Para la colecta de los datos fue utilizada entrevista semiestructurada con nueve asociados de los diez que componen la asociación. Los datos fueron interpretados por intermedio de análisis del contenido y las categorías de análisis fueron: proceso de constitución de la asociación, comprensión de la significación del liderazgo, relación entre líderes y seguidores y los papeles desempeñados por los líderes. Como la asociación es percibido por el grupo a través de sus características personales. La relación entre líder y seguidores consiste en el respeto y confianza y en esa interacción el líder ejerce varios papeles con objeto de unir el grupo, organizar a los trabajos, informar y negociar.

**Palabras clave:** Asociación; Liderazgo; Papeles del líder.

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de liderança pode se desenvolver em uma variedade de situações e ambientes. Taylor (1970) e Fayol (1964) estabeleceram as bases científicas da administração e perceberam a relevância deste processo na melhoria da eficiência das organizações.

Independentemente do ramo de atuação da organização ou da forma como é constituída, a maneira como a liderança é exercida e os papéis assumidos pelo líder podem influenciar na materialização dos objetivos corporativos. O alcance de objetivos inicialmente planejados é essencial para que as organizações consigam manter-se em um mercado mutante e cada vez mais competitivo, buscando, sobretudo, alcançar um diferencial positivo que possibilite se destacar perante seus concorrentes.

Na busca de um diferencial capaz de manter a organização competitiva, as pessoas se organizam de várias formas com o intuito de gerar renda e melhorar sua qualidade de vida. As associações, cujo formato propõe ações coletivas ou processo de autogestão, são uma possibilidade de modelo organizacional que visa construir alternativas nesse sentido. O associativismo está presente na atividade humana, como uma maneira de desenvolver atividades em conjunto, traduzidas em condições que visam contribuir para o equilíbrio e estabilidade social (ABRANTES, 2004).

As associações reúnem um grupo de pessoas com características e aspirações diferentes, mas com objetivos comuns, conseqüentemente tornando necessário administrar um complexo sistema de relações sociais de forma que as decisões tomadas estejam alinhadas com as necessidades, intenções e interesses dos que compõem o grupo (RODRIGUES, 1998). Em tal contexto, a presença de um líder capaz de promover a integração do grupo torna-se necessária para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Os líderes das organizações do terceiro setor possuem grandes desafios como gerir os colaboradores institucionais, voluntários, desenvolvimento e retenção de pessoas e também assegurar a conciliação dos interesses individuais e organizacionais (PEDROSA et al., 2009).

Para que ocorra o alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais no processo de tomada de decisões, os representantes do grupo devem possuir espírito de coletividade para incentivar e justificar a tomada de decisão em grupo, contudo, a coesão do grupo não é uma tarefa fácil (GUTIERREZ, 1998).

Em determinadas situações, para que a coesão do grupo aconteça, torna-se necessário o surgimento de um líder que tenha habilidade de mobilizar as ações realizadas pelo grupo (BERGAMINI, 2009). Desta forma, a

importância do processo de liderança nas organizações justifica-se pela influência que o líder possui junto ao grupo, de forma a levá-lo a atingir os objetivos organizacionais.

Na ausência de liderança reina a confusão, sendo este um dos possíveis motivos que levam organizações ao fracasso (VERONESE, 2008). Uma liderança expressiva oferece maior capacidade para enfrentar os desafios do mercado, por outro lado sua ausência é um fator negativo para o sucesso de um empreendimento (VERONESE, 2008).

Considerando que nas organizações do terceiro setor o processo de liderança ocorre em um contexto de decisões coletivas, de processos eleitorais, e a necessidade de conciliar os interesses individuais e organizacionais é mais acentuada do que nas organizações privadas, questiona-se os mecanismos pelos quais a liderança constrói seu processo de legitimidade.

Diante do exposto objetiva-se compreender as particularidades da liderança em um contexto associativo e suas influências no processo de construção e consolidação de uma associação de produtores, descrever como os associados compreendem o processo de liderança, analisar a relação entre líderes e liderados e investigar os papéis desempenhados pelo líder.

## **2 O PAPEL DA LIDERANÇA**

Muitos dos desafios enfrentados pelas pessoas que fazem parte de organizações, comerciais ou não, residem na forma como entendem o processo de liderança e como este pode melhorar seu potencial competitivo (DRATH; PALUS, 1994).

Diversos pesquisadores visualizaram a liderança como um construto de diversos significados, o que resulta em diferentes interpretações da mesma temática (KATZ; KAHN, 1973; NORTHOUSE, 2004; BERGAMINI, 2009).

Estas diferentes interpretações foram surgindo devido, sobretudo, a complexidade que envolve este tema, e diferentes teorias que foram desenvolvidas ao longo da história do estudo da liderança. As teorias de liderança representam as diferentes tentativas de se compreender a natureza desse fenômeno. Ao realizar uma análise sobre elas, pode-se verificar que cada uma se concentra em um determinado aspecto do processo de liderança. Existem teorias que se desenvolveram com foco no líder (STOGDILL, 1974; KIRKPATRICK; LOCKE, 1991; KATZ, 1955; MUMFORD et al., 2000; BLAKE; MOUTON, 1985); outras no contexto que envolve a liderança (HERSEY; BLANCHARD, 1993; FIEDLER, 1993; HOUSE, 1971; KNICKERBOCHER, 1961; VECCHIO, 2006; BOEHM; YOELS, 2009); uma teoria enfatiza as interações entre o líder e seu seguidor (BURNS, 1978; DANSEREAU et al., 1975); e teorias posteriores apresentam foco nas mudanças que o processo de liderança pretende atingir (BASS, 1990; HEIFETZ, 1998, 2009).

Algumas teorias de liderança foram defendidas e persistiram por algum tempo antes de serem criticadas pelos autores seguintes. Para Bass (1981), o enfoque de cada uma dessas teorias de liderança parece estar relacionado ao período que surgiram e o nível de complexidade das mesmas. Entretanto, foram desenvolvidas ao longo do tempo e não conseguiram abranger ou esgotar todo fenômeno da liderança (BERGAMINI, 2009).

São vários os conceitos de liderança, mas Bryman (2004) destaca três elementos que são comuns às diferentes definições: influência, grupos e metas. Nesse contexto, ela é vista como uma forma de influência em

que os membros do grupo são subordinados ao líder, sendo que este é responsável pelos mesmos. Essa dinâmica será efetiva quando o líder ajudar o grupo a alcançar as metas organizacionais e individuais.

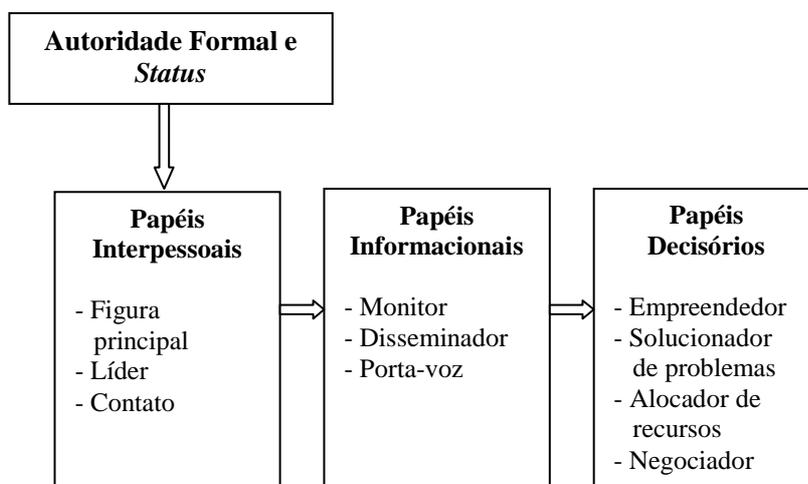
Autores como Bass (1981), Davel e Machado (2001) e Bergamini (2009), ressaltam que existem dois aspectos presentes na maioria dos conceitos: a liderança é um fenômeno centrado no grupo e se constitui num processo de influência. Bryman (2004) e Bergamini (2009) acrescentam que além dos aspectos citados, outros conceitos enfatizam que a liderança objetiva a condução de esforços no sentido de estabelecer e alcançar metas.

Como destacado, a liderança pode ser investigada por meio de várias perspectivas. O foco de análise pode estar voltado para o líder, os liderados, o contexto, ou para esses aspectos em conjunto. Nesta investigação utilizaremos a abordagem da liderança compreendida como um processo grupal, sobretudo por tratar-se de um estudo no qual o objeto é uma associação, onde se presume que os diferentes saberes dos membros do grupo ajudam a atingir as metas organizacionais.

Em sua atuação, o líder representa diferentes papéis a fim de que os objetivos traçados sejam alcançados. Nesta proposta, o termo papel tem como foco as práticas, ações e comportamentos que um líder desempenha na função de gerir a organização (MINTZBERG, 1990). A literatura apresenta os papéis desempenhados por gerentes, gestores, executivos e líderes (MINTZBERG, 1990; 1973; QUINN et al., 2006). Neste estudo, assim como no de Silva (2011) que reconhece as diferentes interpretações dos termos de gerentes, gestor, executivos e líderes, estes serão compreendidos de maneira intercambiável, para designar a pessoa responsável pelo processo de gestão e responsável pelo atendimento das metas da equipe sob sua responsabilidade.

Mintzberg (1973, 1990), em sua obra intitulada “*The manager’s job: folklore and fact*” propõe que as atividades gerenciais giram em torno de dez papéis, reunidos em três grupos, conforme apresentado na figura 1. Para o autor, a autoridade formal dá origem a três papéis interpessoais, que dão origem a três papéis de informação. Esses dois grupos, por sua vez, possibilitam que o executivo desempenhe os quatro papéis de decisão.

Figura 1- Papéis gerenciais



Fonte: Mintzberg (1990, p. 168).

O primeiro “papel interpessoal” é o de figura principal, por meio da qual o executivo se mostra como o representante de sua organização em diferentes ocasiões formais. O segundo é o de líder, que define as relações do executivo com seus subordinados. O terceiro é o de contato, pelo qual o executivo interage com seus pares e outros profissionais com o objetivo de obter informações relevantes.

Por sua vez, o primeiro “papel informacional” é o de monitor, por meio do qual o gerente colhe informações que oferecem uma ampla visão de sua organização. O segundo é o de disseminador, no qual o gerente repassa um conjunto de informações para a sua organização. O terceiro é o de porta-voz, através do qual o líder dissemina informações da organização para o ambiente em que ela se insere.

O primeiro “papel decisório” é o de empreendedor, que tenta fortalecer sua unidade executando as mudanças necessárias. O segundo é representado pelo solucionador de problemas, quando o gerente responde às pressões organizacionais. Como alocador de recursos, representando o terceiro, o gerente estabelece onde serão alocados os recursos da organização. No quarto papel, como negociador, o gerente representa a organização em negociações importantes.

Os dez papéis não são facilmente separáveis, na medida em que formam um todo integrado. “Duas ou três pessoas não podem compartilhar um único posto gerencial [...] elas não podem dividir entre si os dez papéis a não ser que possam reintegrá-los cuidadosamente” (MINTZBERG, 1973, p. 59).

Enriquecendo a literatura que aborda as funções e papéis de líderes, Quinn et al. (2006) ressaltam oito papéis dos líderes, sendo estes:

- 1) Mentor - demonstra consideração por seus subordinados, busca compreender a si mesmo e aos outros e incentiva o desenvolvimento dos colaboradores.
- 2) Facilitador - fomenta processos coletivos e trabalho em equipe e busca administrar conflitos no grupo de trabalho.
- 3) Monitor – monitora o desempenho individual, gerenciando para desempenho e processos coletivos e analisa informações com pensamento crítico.
- 4) Coordenador - coordena esforços, planeja e gerencia projetos.
- 5) Diretor – estabelece metas e objetivos e comunica a visão.
- 6) Produtor – fomenta um ambiente de trabalho produtivo e busca um melhor gerenciamento do tempo e do estresse.
- 7) Negociador – constrói e mantém uma base de poder para a negociação de acordos, compromissos e apresentação de ideias.
- 8) Inovador – convive bem com a mudança, possui pensamento criativo e gerencia a mudança.

O papel assumido pelo líder depende dos desafios enfrentados nas organizações e este influencia o estilo de liderança adotado. Nas associações torna-se necessário que os gestores assumam um papel com ênfase na habilidade social, com o intuito de tornar o grupo coeso na busca de seus objetivos (SOUZA; SERAFIM; DIAS, 2010). A preocupação com a habilidade social dos líderes, neste tipo de organização, decorre da forma como são constituídas e geridas, com ênfase na participação dos associados na tomada de decisões. Em associações, os papéis desempenhados pelos líderes deveriam apresentar-se de forma diferenciada daqueles desempenhados em organizações heterogeridas, considerando os processos coletivos de decisão e as formas de legitimação da liderança. A ênfase deveria dirigir-se aos papéis que exigem habilidades sociais, ancoradas em

uma liderança descentralizada, compartilhada, contudo, a materialização de tal conceito, depende do nível de maturidade da associação.

Na perspectiva de uma liderança baseada em metas e objetivos compartilhados é possível destacar um modelo de liderança transformacional por meio dos estudos seminais de Burns (1978). A liderança transformacional representa uma relação baseada na confiança, que influencia de forma positiva líder e liderados, tornando as metas e objetivos da organização um propósito compartilhado (BURNS, 1978; BASS; AVOLIO, 1990).

A discussão acerca da liderança em organizações autogeridas é incipiente, especialmente no que diz respeito à investigação dos papéis desempenhados pelos líderes destas. A abordagem que será utilizada como base para a análise dos papéis desempenhados pelo líder na associação é a proposta por Mintzberg (1990). Essa escolha ocorreu devido à forma detalhada demonstrada nas ações realizadas pelo líder em cada um dos papéis, o que colabora com a análise dos dados, além de ser a abordagem mais utilizada nos estudos que enfocam a temática papéis de líderes.

### **3 AUTOGESTÃO, ECONOMIA SOLIDÁRIA E O ASSOCIATIVISMO**

Compreender o contexto das organizações do terceiro setor e aquelas que vislumbram uma lógica de maior participação no processo de gestão, remete a necessidade de resgatar as origens do conceito de autogestão e como este tem sido adaptado aos contextos atuais.

Ferraz e Dias (2008), apoiados nos estudos de Motta, sugerem que o termo tem suas origens clássicas no pensamento sociológico, com base, principalmente, em dois autores Marx e Proudhon, embora nenhum deles tenha utilizado o termo autogestão, de alguma forma, formularam o conceito que será difundido com mais ênfase na década de 1960.

Proudhon acreditava que a sociedade tem a capacidade de organizar-se de forma autônoma, este autogoverno se desenvolveria com base nas inter-relações de grupos com interesses diferenciados, neste sentido, sugere uma sociedade em rede que permitiria o pluralismo social. “Essa ideia de rede, para Proudhon, tornaria falaciosa a hierarquização social que, por sua vez corrobora o pluralismo social. Trata-se da lei serial e das duas leis antinômicas – a do antagonismo competitivo e a do equilíbrio mútuo” (FERRAZ; DIAS, 2008, p. 101).

A lei serial tem como eixo o trabalho como um potencial integrador, o antagonismo competitivo relaciona-se aos valores de competição e o equilíbrio mútuo às possibilidades de cooperação. Tal construção teórica não se apoia em um processo de ruptura, mas da possibilidade de convivência da burguesia e da classe operária, considerando que ambos desejam o aumento do capital, mas discordam de sua forma de distribuição, ou seja, opostos mas não antagônicos. Nessa perspectiva, o pensamento proudhoniano será denominado por Marx como reformador (FERRAZ; DIAS, 2008).

Marx, ao contrário, defendia que os processos autogestionários só seriam possíveis com o fim da burguesia, portanto, propõe uma via revolucionária, com o fim das classes sociais e o fim da subordinação do trabalho ao capital. Nessa perspectiva, não está claro como será a transição de uma sociedade capitalista para a autogestionária. “Essa postura revolucionária assumida pelos pensadores marxistas torna a autogestão uma mudança radical que eliminaria todo e qualquer tipo de propriedade, as classes sociais e levaria o Estado a perecer” (FERRAZ; DIAS, 2008, p. 103).

Portanto, embora as duas perspectivas tenham em comum a necessidade do fim da submissão do homem ao capital, eles discordam dos caminhos que a materializam, Proudhon por uma vertente reformadora e Marx pela via revolucionária.

A noção de autogestão ressurgiu no final do século XX, mas diferente do que pensavam Marx e Proudhon, ela não foi protagonizada pelo proletariado industrial, que se integrou ao sistema, mas por grupos que foram excluídos do mercado formal de trabalho. Nesse sentido, a autogestão reconfigurou-se como uma alternativa para construção de um espaço de trabalho próprio, e dessa forma criou uma transição da concepção sociológica para a administrativa (FERRAZ; DIAS, 2008).

Nessa perspectiva, a autogestão deixou de tomar a sociedade como escopo e passou a vislumbrar nas organizações isoladas sua possibilidade de materialização, ou seja, deixou de ser uma forma de organização social para se constituir em uma forma de gestão. “Nesse sentido, essa forma de gerir a organização propõe a eliminação das hierarquias e a posse total dos bens e do conhecimento de produção, além da participação direta de todos os envolvidos com a empresa em seu processo decisório” (FERRAZ; DIAS, 2008, p. 105).

Esse novo enfoque gerou uma confusão entre termos como autogestão e gestão participativa, esta última como algo que não é autogestão nem tampouco heterogestão, uma vez que se desenvolve no seio de uma sociedade capitalista e, em alguma medida, se utiliza e beneficia dos valores dessa. Esse cenário se aproxima mais daquilo que tinha proposto Proudhon (FERRAZ; DIAS, 2008).

É neste contexto de reinterpretação do conceito de autogestão que se delineia a perspectiva da Economia Solidária que se organiza justamente nesse cenário de crises econômicas e sociais que excluem parcelas da população da possibilidade de trabalho e sobrevivência. Esses sujeitos encontram nessa forma de organização a possibilidade de construir alternativas de emprego e renda para sobreviver em uma estrutura capitalista excludente.

Concordando com essa perspectiva, Lisboa (2005, p. 109) reafirma que os empreendimentos solidários se desenvolvem e tem que sobreviver sob a lógica do mercado, contudo, “uma das originalidades da economia solidária é estar no mercado sem se submeter à busca do lucro máximo como se evidencia pela prática do preço justo pelos seus empreendimentos”. A autora defende seu potencial transformador ao considerar sua capacidade de questionar as forças produtivas ao desenvolver estruturas produtivas sustentáveis e um novo padrão de relacionamento humano que supera as relações de subordinação.

Nesse sentido, a Economia Solidária tem um papel de denúncia, pois permite que a sociedade perceba a empresa capitalista moderna como socialmente autista, questionando os valores de acumulação e consumo irresponsável, substituindo pelo princípio do “suficiente me basta”. Alerta Lisboa (2005) que se a economia solidária não ocupar esse papel corre o risco de ser engolida como foi o cooperativismo.

Contudo, o potencial transformador dessa nova perspectiva econômica encontra limites, pois ela se materializa em organizações que produzem e sobrevivem no contexto de uma sociedade capitalista, portanto, com uma autonomia relativa.

Como não existimos independente do nosso entorno, a autonomia sempre é relativa, é autonomia na heteronomia, é autonomia dependente, como afirma Edgar Morin. Autonomia e heteronomia coexistem. A autonomia absoluta é autismo, anomia, e a heteronomia plena é alienação, impotência e servidão. É o paradoxo da auto-organização como autolimitação: para ser autônomo é necessário depender do mundo externo (LISBOA, 2005, p. 112).

Neste sentido, a Economia Solidária é uma forma organizativa possível, que não nega as utopias, mas não se entrega a ela, que ao mesmo tempo que clama por uma sociedade mais incluyente reconhece a incompletude humana e busca, em seus espaços formas mais dignas de vida e trabalho.

Dada tal complexidade os sujeitos envolvem-se com esse tipo de empreendimento de formas diferenciadas. Rosenfield (2003) demonstra que a relação dos indivíduos com os empreendimentos solidários não ocorre de forma homogênea. A autora identifica uma tipologia que identifica quatro possibilidades de vivência do trabalhador em relação ao empreendimento solidário.

A primeira é denominada de **engajamento** que aglutina aqueles trabalhadores que identificam a organização com uma perspectiva revolucionária, em muitos casos são lideranças que concorrem a cargos eletivos e valorizam as ações coletivas, ainda que se recintam das dificuldades de maior envolvimento dos trabalhadores que ainda não incorporaram valores de solidariedade.

A segunda vertente é denominada de **adesão**, nesse caso ainda que os trabalhadores tenham adesão ao projeto solidário o fazem em um caráter instrumental, ou seja, a organização é uma forma de enfrentar as dificuldades práticas vivenciadas no mercado de trabalho de trabalho, portanto, trata-se de buscar alternativas de emprego e renda. A adesão está mais vinculada a possibilidades de ganhos práticos do que uma vinculação a uma proposta ideológica.

A terceira vertente é denominada de **recuo**, este grupo é composto por trabalhadores que estão ali porque não tem outra alternativa, não consideram o trabalho ruim, contudo, mantém um certo distanciamento, preservam a lógica que conheceram no mercado de trabalho das relações de assalariamento, não se sentem como donos do empreendimento solidário. Muitas vezes o que os torna reticentes é a dúvida se uma organização gerida de forma diferenciada sobreviverá ao longo do tempo, não há engajamento político e nem ideológico.

O quarto posicionamento é o **desvio**, vislumbram uma outra forma de organização que permita maiores rendimentos, tem expectativa que um dia o empreendimento solidário se comporte com a lógica de uma empresa privada, defendem a meritocracia, sistemas de cargos e salários, estrutura verticalizada, relacionam a eficiência a posturas heteronômicas. Nesse sentido, o coletivo, principalmente no campo das decisões é secundarizado, pois pode significar demora e atrasos, se movem com uma lógica produtivista. “Desenvolvem estratégias individuais no seio de um projeto coletivo” (ROSENFELD, 2003, p. 412).

Considerando essas diferenciações de postura quanto ao envolvimento com as organizações movidas pelos princípios da Economia Solidária, Rosenfield (2003) questiona sua capacidade de modificar relações sociais instituindo-se como meio de autorrealização, autonomia e satisfação, uma vez que “a Economia Solidária só rompe com o caráter de subordinação presente nas relações de trabalho assalariado. No entanto, estaríamos diante de uma nova forma de subordinação, ou seja, a subordinação do cooperativado ao coletivo” (ROSENFELD, 2003, p. 414), essa perspectiva é menos presente para as três primeiras tipologias (engajamento, adesão e recuo), mas muito marcantes na quarta (desvio). Resta saber qual o perfil predominante que pode ser encontrado nos empreendimentos solidários para, a partir daí, analisar mais detalhadamente o potencial transformador da Economia Solidária.

É no contexto da Economia Solidária que encontram-se as associações. A noção de associativismo surge integrada com as práticas cooperativistas, no século XIX, em um momento de intensa busca por mudança no sistema de trabalho vigente, como forma de resistência e de proteção coletiva contra o desemprego (LIMA, 2004).

O conceito de associação está estreitamente relacionado ao de cooperativa. “A única diferença significativa entre o associativismo e o cooperativismo não reside na conceituação, mas na maneira pela qual as associações e cooperativas são estruturadas do ponto de vista legal [...]” (BONASSI, 2003, p. 8).

Todos os tipos de sociedades são regidas pelo código civil brasileiro, e estas são divididas em civis e comerciais. Tanto associações como cooperativas são classificadas como sociedades civis, sem fins lucrativos, enquanto a primeira é regida pelo código civil, as cooperativas possuem uma legislação específica (ABRANTES, 2004).

Abrantes (2004) traz as seguintes características das associações que as diferem das cooperativas:

Quadro 1- Diferenças entre associação e cooperativa.

	<b>Associação</b>	<b>Cooperativa</b>
<b>Objetivos</b>	Sociais. Amplos e menos definidos. Promove a melhoria técnica, profissional e cultural dos associados.	Sociais e econômicos. Desenvolve atividades produtivas, integrando pessoas na busca de uma vida melhor.
<b>Patrimônio</b>	Não possui capital social. O patrimônio é integralmente da associação. Quando um associado se afasta não recebe a sua parte. Em caso de dissolução, todo o patrimônio deve ser destinado à outra associação semelhante.	Possui capital social. Cada associado é dono de parte do patrimônio. Quando ele se afasta a cooperativa recebe suas quotas-partes corrigidas. Em caso de dissolução da cooperativa, parte do capital pode ser retornado para cada.
<b>Remuneração dos diretores</b>	Os diretores não podem ser remunerados. Na prática, os diretores têm suas despesas decorrentes do cargo pagas pela associação, como despesas gerais desta.	Os diretores podem ser remunerados, com retirada de pró-labore, desde que conste no estatuto aprovado pela assembleia geral. As retiradas são controladas pelo conselho fiscal da cooperativa.
<b>Destino das sobras</b>	Não podem ser distribuídas aos associados. Caso ocorram, têm que ser inteiramente aplicados nos objetivos da associação. Em geral são usados para festas ou compra de algum bem para a associação	Podem ser distribuídos aos associados, na proporção das quotas-partes. Isto após o desconto de todos os fundos e destinações obrigatórias, conforme o estatuto. Em geral as sobras são incorporadas ao capital cooperativo.

Fonte: Abrantes (2004, p.86).

Do ponto de vista jurídico legal o termo associativismo refere-se à integração de indivíduos formando grupos, com os mais diversos interesses comuns, não existindo necessariamente qualquer tipo de relações econômico-financeiras (ABRANTES, 2004). “O associativismo seria o conjunto das formas de cooperativismo com outras formas de união de pessoas para a busca em conjunto de solução para problemas comuns”. A expressão abrange diversas formas de união de pessoas ou organizações, que são regidas por diferentes formas legais (VARELLA; BARROS, 2003, p. 319).

Tanto Abrantes (2004) quanto Varella e Barros (2003) observam que a organização de pessoas ou empresas em uma associação surge como uma resposta às adversidades do ambiente onde estão inseridas, pois com o trabalho em conjunto adquirem flexibilidade de produção, respondendo eficientemente aos desafios de mercado. “O associativismo de pequenas empresas parece ser uma adaptação das estratégias dos varejistas com o objetivo de enfrentar a concorrência agressiva e desigual” (BONASSI, 2003, p. 2), é uma forma de aumentar o potencial competitivo de seus associados, dando-lhes mais força quanto à negociação de insumos, devido ao aumento de seu potencial produtivo, permitindo que esses atendam uma maior fatia do mercado, por meio da padronização e garantia de qualidade de seus produtos.

#### 4 LIDERANÇA EM ASSOCIAÇÕES

As associações surgem por diversos motivos e possuem características de gestão que as diferenciam das empresas comerciais, o que, sobretudo, torna importante o estudo da forma como são geridas. São vários os fatores que dificultam o gerenciamento de uma associação, dentre eles podemos citar: individualismo, ausência de metas e objetivos, conflitos, falta de liderança, competição, falta de troca de experiências e participação diminuída (LIMA, 2010). A existência de tais desafios demonstra que no processo de gerenciamento o líder se torna essencial, como coordenador do grupo, mobilizando os associados para que tomem consciência da importância de sua participação efetiva nas ações da organização.

O desenvolvimento da liderança comunitária oferece uma oportunidade de integração efetiva do grupo, deixando claro que o relacionamento entre os atores deve ser cultivado, devido ao contexto onde a mesma ocorre e por ser um fenômeno social. Liderança comunitária é aquela que ocorre dentro de comunidades com pessoas diferentes que se reúnem com o intuito de colaborarem entre si, o seu desenvolvimento oferece uma oportunidade para construir uma integração efetiva do grupo (KIRK; SHUTTE, 2004).

Nesse sentido, uma das características fundamentais da liderança comunitária é a tomada de decisão em grupo, onde cada indivíduo deverá tomar decisões que possam resolver os problemas da vida coletiva. Mesmo que algumas pessoas tenham opiniões divergentes, os líderes acabam sendo os detentores de fatia significativa do poder de decisão final. A presença de um líder capaz de unir os interesses dos associados com os objetivos organizacionais facilita o processo de tomada de decisão, o que, ao mesmo tempo, não significa que haja somente um líder (VERONESE; SCHOLZ, 2011).

Vecchio (2006) auxilia nessa compreensão ao afirmar que conforme os encontros entre associados vão se sucedendo, as lideranças são situacionais, ou seja, cada atividade porta um ou mais líderes devido a sua especificidade e ao conhecimento que o indivíduo possui. Dessa forma, os indivíduos utilizam suas experiências pessoais para agregar maior conhecimento ao grupo. “As histórias e narrativas dos grupos são fundamentais para a coesão das pessoas envolvidas, pelo fato de que, através do histórico de vida, elas exprimem o sentido de identidade e pertencimento ao grupo em que estão envolvidos” (VERONESE; SCHOLZ, 2011, p. 7).

A compreensão sobre liderança em associações apresentadas por Vecchio (2006) e Veronese e Scholz (2011), se complementam a medida que analisam as peculiaridades de gestão das associações onde se torna importante agregar o conhecimento dos membros do grupo o que proporciona ter diferentes líderes em ocasiões distintas. Fica claro a importância da coesão entre os atores e o compartilhamento das experiências e cooperação que auxiliam na identificação com o grupo e na realização das atividades.

Louback, Teixeira e Bido (2009) estudaram a perspectiva valorativa das organizações do terceiro setor com ênfase em como os valores organizacionais conduzem a uma perspectiva de racionalidade mais instrumental ou substantiva. Os autores concluem que essas organizações não são espaço privilegiado da racionalidade substantiva, contudo, evidenciam o papel do contexto sócio-cultural e das lideranças e fundadores em tal tendência. A forma como os líderes e fundadores se posicionam quanto ao contexto sócio-cultural, tem grande influência na construção da cultura organizacional e por sua vez nos valores que nortearão as ações dessas organizações.

De acordo com os resultados encontrados, nota-se que os líderes desempenham um papel fundamental na orientação por qualquer uma das racionalidades e dimensões de valores, as quais vão se refletir na relação dos indivíduos com a organização, na estrutura e estilo de gestão, assim como na relação com o ambiente, dando conteúdo às funções dos valores organizacionais (LOUBACK; TEIXERA; BIDO, 2009, p. 243).

Desta forma, ainda que as organizações do terceiro setor, como o contexto aqui estudado especificamente das associações, sejam caracterizadas por processos participativos na tomada de decisão, a mediação promovida pela liderança pode conduzi-la para caminhos mais ou menos democráticos.

## **5 MÉTODO**

A associação objeto deste estudo foi criada no ano de 2009 com apoio da Prefeitura Municipal, em resposta aos desafios de mercado enfrentados por um grupo de produtores que buscam diferenciar seu produto. Estes perceberam a oportunidade de alcançar este objetivo quando foi realizada a divulgação do registro de Indicação Geográfica (IG). Tal registro é conferido a produtos ou serviços que são característicos do seu local de origem, garantindo reputação, valor intrínseco e identidade própria, além de distingui-los em relação aos seus similares disponíveis no mercado (BRASIL, 2012; GOLLO; CASTRO, 2008).

A presente pesquisa caracteriza-se quanto aos fins como uma pesquisa descritiva. “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento entre relações e variáveis” (GIL, 2002, p. 42). Quanto aos meios, esta investigação é qualificada como estudo de caso, uma vez que foi realizada uma pesquisa aprofundada em uma organização. Para Yin (2005) utiliza-se o estudo de caso para contribuir com o conhecimento de fenômenos individuais, organizacionais, políticos e de grupo. Quanto à forma, esta pesquisa é qualitativa. O método qualitativo-subjetivo implica numa ênfase no processo e no significado que são rigorosamente analisados, porém não mensurados em termos de quantidade e frequência. Geralmente, este tipo de pesquisa produz dados detalhados e importantes sobre um pequeno número de pessoas e casos (CRESWELL, 2010).

Em relação ao objetivo proposto para o estudo, foram criadas quatro categorias de análises: 1) Categoria 1 - Processo de constituição da associação: necessidade do grupo; incentivo de órgãos governamentais; etapas da constituição da associação; 2) Categoria 2 – Compreensão do significado da liderança: capacidade inata; processo de influência; status (posição de poder); 3) Categoria 3 – Relação entre líderes e seguidores; e 4) - Categoria 4 - Papéis desempenhados pelos líderes: interpessoal; informacional; decisório.

O primeiro contato com os sujeitos da pesquisa ocorreu durante uma reunião da associação, na qual o presidente forneceu uma lista com o nome de todos os associados. Posteriormente, tentou-se contato por telefone para marcar a entrevista de acordo com a disponibilidade dos dez associados que compõem a associação.

A coleta de dados aconteceu por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas nos estabelecimentos comerciais de cada associado. Houve dificuldade no agendamento das entrevistas devido à disponibilidade dos associados. Uma das entrevistas teve que ser remarcada três vezes e outra foi realizada no domingo. O tempo de duração de cada entrevista variou entre trinta e quarenta minutos. Apenas um associado se recusou a participar devido ao teor das perguntas e pelo fato de ter se afastado da associação.

Todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento, que expressou o compromisso dos pesquisadores de cumprirem cada uma das exigências definidas na Resolução do Conselho

Nacional de Saúde n. 196/96, e concordaram que fosse utilizado o gravador, a fim de registrar o diálogo estabelecido durante a realização da entrevista.

Como forma de coletar dados primários, a observação qualitativa também foi utilizada. Tal atividade ocorreu durante uma reunião da associação, onde as pesquisadoras observaram a relação entre os associados. Além das anotações de campo, a reunião foi gravada, possibilitando análise posterior dos dados.

Para complementar as informações obtidas nas entrevistas, foram utilizados dados secundários como atas das reuniões e documentos do processo de fundação, eleições realizadas e criação do conselho regulador.

Para identificar as falas dos entrevistados e manter o anonimato, cada um será identificado pelos números de 1 (um) a 9 (nove) de acordo com a ordem de realização da entrevista.

Para analisar os dados foi utilizada análise de conteúdo (BARDIN, 2011) das entrevistas transcritas. Após leituras e releituras do material foi possível identificar os temas mais citados, de acordo com as categorias de análise, que colaboraram para entender como os entrevistados compreendem as questões relacionadas a liderança na associação pesquisada.

## **6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Para compreender melhor os papéis desempenhados pelo líder na associação, bem como a forma como os associados entendem o processo de liderança é necessário conhecer melhor o perfil destes entrevistados. Foram entrevistados oito homens e uma mulher. A maioria está na faixa etária acima dos 51 anos. Quanto à escolaridade, quatro possuem o ensino fundamental, quatro o ensino médio e um o ensino superior completo. Cinco são produtores há mais de 10 anos, ou seja, podem já estar familiarizados com a produção e comercialização do produto; e sete fazem parte da associação desde a fundação, há quatro anos.

Todos os associados possuem empresas de porte e ramo de atuação diferentes, tais como: casa de carnes, restaurantes, supermercado, padaria, sendo que apenas um deles trabalha somente com a produção do produto. Isto demonstra que apesar da diversidade de atividades, o grupo se reuniu como forma de ampliar o mercado onde atua e enfrentar a concorrência de empresas que fabricam o produto sem a devida qualidade. Tal constatação corrobora com a afirmação de Bonassi (2003) que destaca que o associativismo de pequenas empresas surge com o objetivo de enfrentarem a concorrência.

### **6.1 Processo de constituição da associação**

Nesta etapa é demonstrado como ocorreu a formação da associação e como está o seu desenvolvimento. As necessidades que levaram estes associados a participarem do grupo, formando a associação, foram as seguintes:

- a) O trabalho em grupo facilita o atingimento de objetivos;
- b) A possibilidade de comercializar o produto em todo o país;
- c) Obter o reconhecimento da qualidade do produto através do IG, o que possibilitará agregar valor;
- d) O IG somente pode ser concedido a uma associação;
- e) Buscar o reconhecimento e a padronização de um produto tradicional do município.

Diferentes motivações levaram os entrevistados a fazerem parte da associação, uma das mais citadas foi a possibilidade de organizar a produção e garantir a qualidade do produto, conforme destacado pelo entrevistado

4: “foi detectado que o produto estava sendo prejudicado por alguns problemas de fabricação e comercialização”, ou seja, não era fabricado nas especificações corretas e comercializado por valor menor do que o praticado pela maioria, prejudicando a imagem do produto. Nesse sentido, percebe-se que o impulso inicial foi caracterizado pelo que Rosenfield (2003) denomina de posicionamento de desvio, pois vislumbram uma forma organizativa que lhes permita maiores rendimentos, com a mesma lógica da empresa privada.

No entanto, a solução desse problema não era simples e a associação se apresentou como uma alternativa, como fica claro na transcrição a seguir: “é que um grupo unido torna mais fácil conseguir as coisas” (Entrevistado 1). Esta percepção dos entrevistados sobre as motivações que os levaram a se organizarem vai ao encontro do conceito proposto por Abrantes (2004) e Varella e Barros (2003), ao observarem que a organização de pessoas ou empresas em uma associação é uma forma de resposta às adversidades do ambiente onde estão inseridas.

Outro ponto importante citado nas entrevistas é a preocupação com a preservação do produto que é tradicional do município e reconhecido nacionalmente, conforme evidenciado nas seguintes falas: “se demorar muito vai até outro que não é da nossa região e começa a produzir” (Entrevistado 2), “devido ao potencial econômico do produto, uma vez por ano é realizada uma festa, já tradicional, que reúne pessoas de todo o país, devido a isso, com a obtenção da IG (Indicação Geográfica) o produto poderá ser comercializado em outros municípios, desta forma ficaria melhor para comercializar, uma segurança maior e uma valorização melhor do produto” (Entrevistado 8). Novamente é possível visualizar a perspectiva do desvio (ROSENFELD, 2003), pois o empreendimento solidário não se coloca em uma lógica questionadora do sistema, mas de incorporação.

E nesse processo de busca de qualidade e diferenciação deste produto no mercado, por se algo caracterizado como tradicional do município, a IG apresenta-se como uma alternativa, tendo em vista que de acordo com o Instituto Nacional de Propriedade Intelectual - INPI (2013), quando a qualidade e/ou tradição na fabricação de determinado produto ou serviço podem ser atribuídos a sua origem geográfica, a IG surge como um fator que visa garantir sua proteção e diferenciação no mercado.

Por ser reconhecido e possuir um mercado com possibilidade de expansão, esse produto vem chamando atenção de empresas com interesse na produção em grande escala como afirma um dos entrevistados “vários frigoríficos com grande potencial estão tentando fazer produção em grande escala” (Entrevistado 7). O selo concedido pela prefeitura traz alguns limites, pois garante a comercialização somente no município. A obtenção do registro de IG possibilitará a comercialização do produto nos demais municípios e estados.

Na busca do reconhecimento da qualidade de produtos típicos, segundo Gollo e Castro (2008), uma das estratégias utilizadas têm sido as Indicações Geográficas, que são formas de proteção aos produtos, que visam distinguir a origem de um produto através da identificação da sua área de produção.

Nota-se que como observado por Abrantes (2004) a associação é uma reunião de pessoas com os mais diversos objetivos comuns, o que fica claro quando as motivações, por mais distintas que sejam, conduzem sempre a melhoria do potencial econômico dos associados. E nesse processo a presença de um líder que seja percebido como alguém que traz benefícios tanto ao grupo como um todo como a seus membros individualmente é relevante (BERGAMINI, 2009).

O apoio de órgãos governamentais foi de grande ajuda na construção e condução da associação, pois os componentes não conheciam as regras que teriam que seguir, como observado por um dos entrevistados: “tem muita coisa na associação que uma pessoa leiga não tem conhecimento e precisa de uma pessoa mais informada

para dar suporte” (Entrevistado 4). A Prefeitura Municipal colabora disponibilizando profissionais que ajudam na organização como demonstrado na fala dos entrevistados: “o professor [nome da pessoa] é uma das pessoas que acompanha, foi dando suporte” (Entrevistado 4), “além de colaborar com as parcerias firmadas pela associação a parte de contatos com o SEBRAE e SENAI é importante, junto com o [nome da pessoa] da prefeitura que ajuda nesses contatos e também com o professor [nome da pessoa]” (Entrevistado 7).

Essas parcerias com o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) demonstram ser importantes para melhorar a visibilidade e a maneira como é conduzida a produção. Um dos entrevistados ressalta que “o SEBRAE que vai fazer toda a parte de marketing para a associação, o que trará benefícios também para as empresas dos associados, profissionais dessas entidades vão visitar todas as empresas para ver onde tem que mudar, onde que produz, onde é armazenado o produto” (Entrevistado 5). A atitude dos parceiros é relevante para a melhoria dos estabelecimentos comerciais, tanto na parte de gestão quanto na produção.

Observa-se nas falas apresentadas, a importância dos profissionais que assessoram o grupo, no entanto, tal situação pode se constituir em certa dependência, dificultando a autonomia dos atores envolvidos. O grupo demonstra certa apatia agindo algumas vezes como meros espectadores.

De acordo com dados contidos na ata de fundação da associação, a Assembleia Extraordinária ocorreu dia 12 de junho de 2009, onde foi definida a primeira diretoria da associação com mandato de 2009 a 2011. No ano de 2011 ocorreu a segunda eleição com mandato de 2011 a 2013. Analisando-se a composição das duas diretorias é possível perceber que os componentes continuam os mesmos com algumas exceções. Mudou somente o primeiro secretário e o segundo tesoureiro, pois o primeiro secretário se desligou da associação no ano de 2012.

Após a atual diretoria assumir, realizou-se em 05 de setembro de 2011 uma Assembleia Geral Extraordinária para reformulação do estatuto social, sendo que esta modificação foi solicitada pela equipe técnica que está elaborando o Projeto IG, com vistas a se adequarem às exigências do Ministério da Agricultura e Pecuária e do Instituto Nacional de Produção Industrial.

A partir da reformulação do estatuto, os associados se organizaram a fim de buscarem parcerias para melhor atender aos objetivos da associação. Neste sentido, contrataram um especialista para elaborar o estudo histórico sobre o produto para comprovarem que é algo tradicional do município. Esta etapa do estudo já está concluída, bem como a coordenação de todo o processo para a obtenção do IG. Ainda há um longo caminho a ser percorrido, como evidencia um dos entrevistados “tem bastante coisa para ser melhorada, apesar de que esse ano já foi feito muita coisa boa, inclusive nesses últimos dias foi feito a degustação. Esse já foi um grande passo para saber qual a formulação da [nome do produto]” (Entrevistado 5).

No mês de novembro de 2012, para que fosse escolhida a receita padrão do produto, cada associado foi filmado enquanto o produzia. Os ingredientes utilizados foram listados e pesados, sendo tais procedimentos conduzidos pelo consultor contratado para organizar o processo do IG e por um dos funcionários da prefeitura. Após o término dessa etapa de acompanhamento da produção realizou-se a degustação, onde foram avaliados a aparência, aroma e sabor do produto. Esse “júri” foi composto pelos associados e por membros da sociedade representada pelo Rotary, Lions, Associação Comercial entre outros. No final, de acordo com os votos recebidos, estabeleceu-se um ranqueamento das receitas e por opção dos associados cada um soube somente a sua colocação.

Fica evidente nas entrevistas que os associados estão na expectativa para a liberação do IG e quando isso ocorrer somente os produtores que fazem parte da associação poderão utilizar o nome característico e tradicional, e também o selo de aprovação do Serviço de Inspeção Federal (SIF), que garantirá sua comercialização em todo o país.

Apesar da expectativa em obter o IG, parte dos componentes do grupo não se engaja para que tal objetivo seja alcançado. Em determinados momentos fica a impressão de que eles ainda não assimilaram o papel importante que cada membro do grupo possui na condução de uma associação e tem receio de assumir maiores responsabilidades e expor suas dúvidas e opiniões.

Como evidenciado nos dados analisados nessa categoria, há uma diversidade de interesses que levaram o grupo a se reunir como demonstrado por Abrantes (2004), mas que apesar dessas diferenças todos esperam que a padronização da receita e a obtenção do IG ajudem a valorizar o produto e aumentar o mercado consumidor, contribuindo assim para enfrentar os desafios de mercado como demonstrado por Gollo e Castro (2008).

Percebe-se que a associação está distante dos princípios que orientam empreendimentos solidários, pois ao que parece ela está alinhada a lógica de mercado e não tem, pelo menos neste momento, a preocupação em desenvolver estruturas produtivas sustentáveis e um novo padrão de relacionamento humano que supera as relações de subordinação como observado por Lisboa (2005).

## **6.2 Compreensão do significado da liderança**

Quando questionados sobre o que é ser um líder, parte dos associados destacam suas características pessoais, conforme descrito pela abordagem do traço pessoal em que os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que facilitariam o desempenho do papel de liderança (STOGDILL, 1974; KIRKPATRICK; LOCKE, 1991).

Um dos traços mais valorizados por um dos associados foi a honestidade e integridade: “para mim o líder é uma pessoa que tem boa intenção, tem caráter. O líder tem que ser uma pessoa séria, honesta e de bom relacionamento. Conversar com o grupo, mostrar autoridade mas com sinceridade, não adianta você querer ser líder se você não tem sinceridade nas coisas” (Entrevistado 9). Outro traço importante elencado é a autoconfiança: “um líder é aquele que chama a responsabilidade para si” (Entrevistado 1). Estes traços pessoais do líder que inspiram moralmente seus seguidores, conforme destacado pelos entrevistados 1 e 9, estimulam o comprometimento com os interesses coletivos, conforme ressaltam Burns (1978) e Bass e Avolio (1990).

Observa-se que um dos entrevistados considera que o líder deve possuir a seguinte característica: “primeira coisa é ser responsável, a responsabilidade da pessoa, ser uma pessoa assim bem quista por todos, pelo grupo, que considere, goste e aprove” (Entrevistado 1). Esta fala evidencia a importância do líder inspirar confiança em seus seguidores, através de sua conduta profissional, de forma a se tornar uma referência no momento de se discutir alternativas para melhorar as atividades da organização. A relação entre líder e liderado baseada na confiança, é preconizada pela teoria da liderança transformacional de Bass e Avolio (1990), que influencia de forma positiva líder e liderados, tornando as metas e objetivos da organização um propósito coletivo.

Para ser considerado um líder, outro fator ressaltado pelos associados é a influência que este exerce no grupo, conforme descrições dos entrevistados a seguir: “consegue juntar a motivação do grupo” (Entrevistado 3), “estar unindo as pessoas procurando atender o interesse de todos” (Entrevistado 5), “líder tem que ter uma visão

de como administrar, como comandar o grupo, faz com que o grupo trabalhe junto” (Entrevistado 8). Para os entrevistados o líder deve demonstrar preocupação com a interação do grupo e exercer influência como forma de promover tal processo. Tal percepção vai ao encontro da visão sobre liderança proposta por Bass (1981), Davel e Machado (2001) e Bergamini (2009), que destacam a liderança como um processo de influência pelo qual o líder procura conduzir o comportamento dos membros do grupo.

Questionados sobre quais comportamentos consideravam inaceitáveis para um líder, percebeu-se que estes se relacionavam ao exercício do poder e *status* que são inerentes a posição do líder. Desta forma, os tais comportamentos se originam na preocupação de como esse poder é exercido, conforme destacado pelos entrevistados: “acho que é usar do cargo que tem para se promover ou desprezar alguém da associação ou algo assim, tirar proveito, se auto promover.” (Entrevistado 7), “pensar no interesse próprio, não pensar no grupo” (Entrevistado 8). Pode ser observada a preocupação dos associados de que o líder se utilize de sua posição em benefício próprio e não para defender os interesses dos associados.

A falta de honestidade e o individualismo foram os comportamentos mais citados como inaceitáveis, o que vem ao encontro das afirmações dos autores Bass e Avolio (1990), que apregoavam que o líder deve inspirar a confiança de seus seguidores e como se trata de uma associação as decisões devem ser geridas com o intuito de beneficiar o grupo como um todo e não parte dele.

Os fatores que dificultam a gestão da associação, demonstrados anteriormente vão ao encontro da percepção de Lima (2010) que destaca o individualismo, ausência de metas e objetivos, conflitos, falta de liderança, pouca participação, desconfiança, competição, falta de troca de experiências, como fatores que dificultam a gestão de associações.

Quando perguntados sobre a existência de um líder na organização, todos concordam que a associação possui líderes, no entanto, três entrevistados não especificaram quem seria essa pessoa realizando as seguintes afirmações: “acho todas as pessoas que estão na associação e que são comerciantes até certo ponto são líderes” (Entrevistado 4), “todos que estão lá tem condições de ser líder” (Entrevistado 9).

Três associados foram identificados como líderes pelos entrevistados por diferentes motivos ou razões, exercendo a liderança em diferentes situações. Eles consideram um dos integrantes do grupo como líder por ser mais hábil em reunir o grupo, outro por buscar soluções para conseguir o IG. Boehm e Yoels (2009) consideram os fatores situacionais como forma de explicar a eficiência do líder. Essa dinâmica de ter diferentes líderes em diferentes ocasiões proporciona relações em que ora se propõem e ora se acata conforme apresentado por Vecchio (2006). Knickerbocker (1961) também resgata a questão situacional, afirmando que o líder surge como resposta aos problemas enfrentados pelo grupo, desta forma qualquer componente do grupo pode exercer a liderança.

O presidente da associação é considerado um líder por diferentes motivos como demonstrado a seguir: “porque ele espira confiança e tem o respeito do grupo (Entrevistado 1), porque consegue reunir o grupo e é bem querido por todos” (Entrevistado 2), “por ele ter iniciado, ser o primeiro a produzir e tornar o produto conhecido. Ele tem a preocupação de que a produção tenha continuidade. É um exemplo a ser seguido” (Entrevistado 3), “considero, primeiro pela experiência que tem na atividade, uma pessoa que tem fácil acesso a todos aonde ele vai, e tem interesse, além de ter o interesse ele já tem o conhecimento porque ele fez parte do Rotary vários anos, para ele se torna fácil, e o tempo dele por ser uma pessoa de idade às vezes ele não pode estar acompanhando

tudo ai ele passa para mim, mas me relaciono muito bem com ele e todos da associação se relacionam bem com ele” (Entrevistado 5).

Entre os motivos para considerarem os pares como líderes, as questões mais citadas foram: a experiência na fabricação e comercialização do produto e preocupação com a continuidade da produção, o que acaba inspirando no grupo respeito e confiança no trabalho desempenhado, facilitando possivelmente o relacionamento entre os membros do grupo e sua coesão. Diante do exposto pelos entrevistados constatou-se que o atual presidente é considerado líder pelo grupo porque inspira confiança, tem um bom relacionamento com todos do grupo e conhece a atividade principal da associação. A confiança, mais uma vez, aparece na fala dos entrevistados o que corrobora com Burns (1978) e Bass e Avolio (1990) quando ressaltam que uma relação baseada na confiança, influencia de forma positiva líder e liderados, tornando as metas e objetivos da organização um propósito compartilhado.

### 6.3 Relação entre líderes e seguidores

De acordo com Abrantes (2004) o associativismo refere-se à integração de indivíduos formando grupos, com os mais diversos interesses comuns. Desta forma, um bom relacionamento entre os membros do grupo se torna importante para o sucesso da organização. As reuniões representam um momento de tomada de decisão, que também ajudam na interação do grupo.

Todos os entrevistados concordam que é importante participar das reuniões, mas quando questionados sobre a frequência dessa participação observa-se que os mais presentes são os que fazem parte da diretoria, como mostra as citações a seguir: “sim, em cada duas eu vou em uma, o difícil, às vezes, é conciliar com os outros compromissos” (Entrevistado 3), “acho que participo de 99%, eu sou tesoureiro tenho que estar prestando conta, eu acho muito importante para todo mundo estarmos trocando ideias nas reuniões” (Entrevistado 5). Percebe-se que os entrevistados salientam participar das reuniões e destacam a importância desta atitude, no entanto, ao analisar as atas das reuniões é possível constatar que, na maioria destas, não estavam presentes todos os associados.

Esse comportamento também revela que os associados ainda não entenderam a importância de participar das atividades da associação, sendo este um fator determinante para a autogestão, já que segundo Ferraz e Dias (2008) para que a autogestão aconteça é necessário que os sócios se informem do que ocorre na organização e das alternativas disponíveis para a resolução de problemas. Para que realmente ocorra a autogestão na associação estudada ainda há um caminho a ser percorrido, mas percebe-se que a ação principal seria buscar formas de conscientizar os associados sobre a importância da participação de todos nas reuniões, sendo este um espaço importante de troca de informações e também como promotor da interação do grupo.

Questionados sobre como foi realizada a eleição tanto do presidente quanto dos demais diretores, destacaram que não havia uma chapa estabelecida. A escolha dos representantes aconteceu na reunião de eleição, conforme observado nas seguintes transcrições: “na eleição foi feito um consenso, foi formada a chapa e todo mundo votou para ver se estava favorável ou não” (Entrevistado 1), “foi feita uma reunião onde foi escolhida a diretoria, foi chapa única escolhida pelo consenso do grupo” (Entrevistado 3), “foi convocada uma reunião com os associados e foi pedido o nome dos que queriam concorrer, ninguém quis se manifestar, ai o [nome da pessoa] se manifestou e por unanimidade todo mundo aceitou ele, lá na reunião foi levantado os cargos da diretoria e perguntado quem gostaria de assumir os cargos” (Entrevistado 7). Diante dos depoimentos, pode-se constatar

que a escolha dos representantes foi realizada por consenso do grupo, respeitando também a disponibilidade para assumir os cargos.

Indagados sobre os motivos que levaram a escolha do presidente da associação, várias questões foram destacadas, tais como: o pioneirismo, disponibilidade de tempo e o bom relacionamento com os associados como fica evidente nas transcrições a seguir: “porque foi ele que iniciou o trabalho, ajudou a tornar o produto conhecido, e tem disponibilidade de tempo” (Entrevistado 3), “tempo disponível e conhecimento” (Entrevistado 5), “porque ele que começou realmente a divulgar, e foi levado em conta o tempo disponível para estar na frente para viajar, depois que ele entrou deslanchou bem mais, porque ele é um cara que veste a camisa que não mede esforços para a coisa andar” (Entrevistado 8).

O respeito do grupo e o comprometimento do presidente com os objetivos da associação são fatores que favorecem o bom relacionamento entre o líder e seus liderados, sendo que o líder tem um papel importante na interação do grupo como observado por Bass e Avolio (1990) que destaca que os líderes mobilizam e trabalham com outras pessoas, articulando e atingindo metas compartilhadas, desta forma desenvolvendo uma relação única com cada um dos subordinados.

A convivência entre o líder e liderados é harmônica como destacado nas próximas transcrições: “a convivência é a melhor possível, é de amizade, ele espira confiança no grupo” (Entrevistado 1), “de respeito e confiança” (Entrevistado 3), “boa, tranquila, tenho toda liberdade de chegar e conversar, tirar dúvidas” (Entrevistado 8), “é uma boa relação de confiança, desde a presidência e os associados, o convívio com ele é bom, não tenho problema com ninguém e ninguém com a gente, o clima nas reuniões é tranquilo” (Entrevistado 7), “eu não tenho a possibilidade de dizer como é com os outros, eu só o vejo na reunião, nas reuniões ele nunca se exaltou com ninguém” (Entrevistado 4). A relação harmoniosa prepondera entre líderes e liderados, o que consequentemente cria um ambiente favorável para a realização das ações da associação.

Alguns entrevistados destacaram a necessidade de maior relacionamento individual entre líder e seguidores. Ressaltaram também que tal aproximação poderia propiciar melhores resoluções de problemas. Hersey e Blanchard (1993) destaca que quanto mais o líder adapta seu estilo de comportamento de forma a atender situações particulares e as necessidades de seus seguidores, mais eficiente se torna na conquista de seus alvos. Buscar essa maior interação poderia colaborar na aproximação maior entre os membros do grupo.

#### **6.4 Papéis desempenhados pelos líderes**

Quando perguntados a respeito dos papéis desempenhados pelos líderes, vários foram os papéis ressaltados pelos associados.

O primeiro citado é o de unir o grupo, conforme evidenciado na seguinte fala: “acho o seguinte, ele tem primeiro que promover a união dos associados, em todas as reuniões e procurar mostrar para os associados a sua importância na associação dar uma sacudida para levantar a moral deles, mostrar que ele (associado) é importante e que a associação precisa dele” (Entrevistado 5). Tal papel caracteriza-se ao de figura de proa, preconizado por Mintzberg (1990) que define o gestor como o responsável pela unidade organizacional, executando tarefas cerimoniais como acompanhar os parceiros comerciais até a empresa dos associados, estreitando seu relacionamento com o grupo.

O papel de organizador foi citado pelos associados. A próxima fala evidencia tal afirmação: “O que ele tá fazendo buscando assim, atrás de documentação, atrás de meios para ser liberado o IG” (Entrevistado 8). O

papel de organizador foi essencial na implementação da associação, especialmente na sua criação. O líder interagiu de forma a organizar os diferentes objetivos que levaram as pessoas a fazerem parte da associação. Neste momento, era necessário alinhar os objetivos individuais aos da organização.

Outra atividade exercida pelo líder que surge na pesquisa é a busca de parcerias. O Entrevistado 1 exemplifica afirmando: “é que a associação está no início e ele sempre procura, como fala assim, parcerias para a associação se fortalecer, é que com as próprias pernas hoje a associação não consegue andar precisa de parcerias e tem que ir em busca delas” (Entrevistado 1). Este papel se equipara ao papel de ligação onde o gestor é responsável em fazer contatos, sendo essa rede de contatos um dos motivos da escolha do atual presidente, sobretudo devido a importância das parcerias para o funcionamento da associação.

Entre os papéis mencionados pelos entrevistados está o de informar, conforme destacado pelo entrevistado 7: “ele tá convocando as reuniões e fazendo as pautas junto com o [nome da pessoa], a parte de contatos com o SEBRAE e SENAI junto com o [nome da pessoa] da prefeitura que ajuda nesses contatos e também com o Prof. [nome da pessoa]”. O papel de relatar também esteve presente nas falas dos sujeitos da pesquisa, conforme destacado na sequência: “explicar o que está acontecendo na associação, informar sobre as mudanças, ajudar a conduzir o processo ser um relator” (Entrevistado 3). Tais papéis observados se encaixam nos papéis informacionais descritos por Mintzberg (1990). O papel de relatar é equivalente ao de disseminador, que tem a finalidade de informar a seus liderados sobre o que ocorre na organização, já o papel de informar, por sua vez, se enquadra no de porta-voz que é o de fazer contato com pessoas de fora da organização trazendo maior visualização para a organização.

Outro papel citado pelos associados é o de negociador, “na reunião expõem tudo que vai ser feito e vota. Ele não toma decisão sozinho, é tudo junto com os associados” (Entrevistado 8) e o de articulador, “acho que o líder é o articulador de tudo, ele articula todo mundo, estuda o caráter de cada um, para ele poder ver em quem que ele vai confiar e articular principalmente juntar o grupo fazer com que o grupo tenha uma mesma ideia” (Entrevistado 9).

Os papéis de negociador e articulador citados podem ser comparados aos papéis decisórios desempenhados pelo líder. O primeiro pode ser relacionado ao papel de controlador de distúrbios, onde o líder busca solucionar rapidamente os conflitos que surgem entre os associados como forma de evitar o desgaste das relações interpessoais no grupo. O segundo relaciona-se ao papel de negociador onde o líder utilizando as informações, busca obter sucesso nas negociações.

O Quadro 2, a seguir, tem finalidade de permitir uma melhor visualização da relação entre os papéis propostos por Mintzberg (1990) e os papéis desempenhados pelo líder da associação pesquisada.

Quadro 2 - Comparação dos papéis desempenhados pelo líder da associação e os papéis descritos por Mintzberg (1990).

Papéis propostos por Mintzberg (1990)	Papéis percebidos pelos entrevistados
<b>Papéis interpessoais</b>	
<b>Figura de proa</b> - como responsável por uma unidade organizacional o gerente deve executar algumas tarefas “cerimoniais”.	Unir o grupo
<b>Líder</b> - os gestores são responsáveis pelo trabalho das pessoas de sua unidade e suas ações.	Organizador
<b>Ligação</b> - o gestor é responsável por fazer contato fora de sua cadeia vertical de comando, ou seja, além do contato com seus subordinados, também é o elo com clientes, parceiros de negócios, fornecedores e gestores de outras organizações.	Buscar parcerias
<b>Papéis informacionais</b>	
<b>Disseminador</b> - informar diretamente a seus subordinados, que não teriam acesso a ela de outra forma.	Relatar
<b>Porta-voz</b> - o gestor envia algumas informações para pessoas de fora	Informar
<b>Papéis decisórios</b>	
<b>Controlador de distúrbios</b> - o gestor é responsável pela resolução de conflitos respondendo de forma rápida as pressões de fornecedores e clientes.	Articulador
<b>Negociador</b> - as negociações são uma parte integrante do trabalho do gestor, já que como demonstrado ele tem acesso a diversas informações que são de suma importância para o sucesso das negociações.	Negociador

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Todos os papéis apresentados são de grande valor no processo de gestão da associação e da maneira como foram apresentados nas entrevistas percebeu-se que estão presentes em todas as etapas de implementação da associação em maior ou menor intensidade. No momento da constituição, os papéis de figura de proa e líder foram essenciais para formação do grupo. O papel de disseminador, de controlador de distúrbios e de líder estavam mais fortemente presentes na fase de organizar e alinhar os objetivos pessoais com os organizacionais. No atual momento vivido pela associação os papéis de ligação, porta-voz e negociador são os mais importantes na busca pelo fortalecimento e reconhecimento da associação.

Acreditamos que os diversos papéis exercidos pelos líderes que foram destacados pelos entrevistados poderiam ser melhor explorados com o intuito de promover a participação efetiva do grupo, incentivar uma maior interação entre os membros e a participação destes na gestão da associação. A presença de uma liderança efetiva é importante para o sucesso dos empreendimentos.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em associações os líderes devem gerir um complexo sistema de relações sociais de forma que as decisões tomadas estejam alinhadas com as necessidades, intenções e interesses dos que compõem o grupo (RODRIGUES, 1998). A presença de um líder que seja capaz de promover a integração do grupo é necessária para que os objetivos que levaram a formação da organização sejam alcançados.

Um ponto crucial para os entrevistados é de que o líder deve inspirar a confiança do grupo e para que isso ocorra não basta apenas ter uma postura adequada durante as reuniões. As atitudes na vida profissional, na

condução dos seus negócios fora da associação são de grande valia para que essa confiança seja conquistada. Segundo os entrevistados, o presidente da associação reúne essas características, inspirando confiança e admiração por sua história de vida e sua contribuição para que o produto se torne conhecido nacionalmente.

Na associação analisada neste estudo fica evidente certa dependência dos associados em relação aos profissionais da Prefeitura Municipal que assessoram o grupo, como observado quando um dos entrevistados relata que o presidente faz a pauta das reuniões junto com um desses funcionários, e que são eles que ajudam a organizar os documentos e a firmar as parcerias.

Diante desse fato, por mais que a associação esteja se consolidando, é possível perceber que ainda há um longo caminho a ser percorrido, fica a impressão de que eles ainda não estão preparados para geri-la sozinhos. Tal situação se deve à falta de experiência com a parte burocrática da gestão e, por em determinados momentos, os associados ainda não entenderem a importância da participação nas atividades da associação, agindo como espectadores.

É possível compreender que mesmo os membros do grupo demonstrando o interesse em atingir os objetivos da associação, há receio em assumir responsabilidades quanto a gestão da associação, o que revela individualismo, tendo em vista que eles ainda têm dificuldade em entender a importância da participação efetiva no processo de gestão. Este tipo de atitude por parte dos membros do grupo dificulta ou até impede a autogestão da associação uma vez que, como observado por Lima (2010), a autogestão se constitui no mais alto grau de participação do grupo, onde este define suas metas e como serão controladas, eliminando a diferença entre administradores e administrados. Na associação pesquisada percebe-se que não há participação efetiva do grupo em todas as atividades de gestão, tornando a autogestão inviabilizada.

Em vários momentos nas entrevistas, a figura do líder aparece como alguém que é capaz de promover a interação do grupo, mas esse processo é dificultado devido ao pouco convívio entre os membros do grupo, que se restringe às reuniões. As reuniões são uma ferramenta valiosa para melhorar essa interação tanto entre líder e seguidores como entre os membros do grupo. Os associados consideram importante participar das reuniões, mas mesmo assim a maioria não participa, restringindo a participação, em alguns momentos, aos membros da diretoria. Através desta constatação percebe-se que os associados ainda não compreenderam a importância da participação coletiva nos processos de decisão em reunião, que além de ser um espaço de decisões, também é onde são passadas informações sobre as próximas etapas para obtenção do registro IG e como isso vai afetar os membros do grupo.

No processo para a obtenção desse registro há um ponto delicado a ser resolvido. Após a obtenção do registro da IG, o produto deverá ser produzido em um único local e como a associação não possui tal ambiente, a produção será realizada temporariamente no espaço de um dos associados, o que já gera um descontentamento por parte de alguns.

Este problema pode ter ocorrido devido à falta de informações claras sobre como vai funcionar esse processo e os valores monetários envolvidos. Tal conflito poderia ser minimizado através da troca de informações precisas entre líder e liderados. Fica evidente a necessidade do estreitamento das relações entre líder e seguidores através, por exemplo, de conversas individuais para levantar dúvidas que por ventura não sejam destacadas ou sanadas no momento da reunião.

Observa-se um perfil de liderança que articula os papéis interpessoais, informacionais e os decisórios, tendo em vista que as decisões dependem do consenso do grupo e para que isso aconteça é essencial que os

integrantes tenham informações acerca das decisões a serem tomadas. Desta forma, o líder necessita integrar o desempenho de todos esses papéis para que obtenha sucesso em suas atividades. E para que a liderança na associação se torne efetiva é necessário que o líder explore melhor cada um desses papéis. Contudo, a ação da liderança não tem conduzido o grupo a uma racionalidade substantiva que pudesse inserir essa associação no contexto da economia solidária, vislumbra-se ali mais uma união de esforços que não rompe com a lógica instrumental.

As organizações têm buscado flexibilidade de produção e isso somente é possível através da cooperação o que torna a figura do líder importante na condução desses processos de gestão. Cada organização, seja ela comercial, industrial, associação ou cooperativa, possui diferentes formas de gestão e estudar a dinâmica do processo de liderança nessas diferentes realidades é relevante, sobretudo, para compreender melhor esse tema tão complexo.

Como recomendação, novos estudos podem ser desenvolvidos contemplando os seguintes temas: como as experiências pregressas dos membros do grupo pode influenciar a união do grupo; comparar os papéis desempenhados pelo líder em diferentes modelos de associativismo; e pesquisar as relações de poder existente entre líderes e liderados em uma associação.

---

Artigo submetido para avaliação em 05/08/2014 e aceito para publicação em 27/04/2015

---

## REFERÊNCIAS

- ABRANTES, J. **Associativismo e cooperativismo**: como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, B. T.; PRATES, M.A.S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BASS, B. M. **Bass & Strogdill's Handbook of Leadership**: theory, research and managerial applications. 3. ed. New York: The Free Press, 1981.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. **Journal of European industrial Training**, Bingley, issue 5, v. 14, p. 21-27, Sept./Oct. 1990.
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **The Managerial Grid III**. Houston: Gulf, 1985.
- BOEHM, A; YOELS, N. Effectiveness of welfare organizations: the contribution of leadership styles, staff cohesion, and worker empowerment. **British Journal of Social Work**. v. 39, n. 7, p. 1360-1380, oct. 2009.
- BONASSI, F. A. O associativismo como estratégia competitiva no varejo: um estudo de caso na Aremac-am - Associação Regional de Empresas de Materiais de Construção da Alta Mogiana. **Revista Electronica de Administração - FACEF**. Franca, v. 2, n. 3, p. 1-25, jul./dez. 2003.
- BRASIL, Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. **Indicação geográfica (IG)**. Disponível em <<http://www.agricultura.gov.br/desenvolvimento-sustentavel/indicacao-geografica>>. Acesso em: 01 abr. 2012.
- BRYMAN, A. **Liderança nas organizações**. In: Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DANSEREAU, F. et al. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. **Organizational Behavior and Human Performance**, n. 13, pp. 46-78, 1975.

DAVEL, E; MACHADO, H. V. A Dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, p. 107-126, set./dez. 2001.

DRATH, W. H.; PALUS, C. J. **Making common sense: leadership as meaning-making in a community of practice**. North Carolina: Center for Creative Leadership, 1994.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1964.

FERRAZ, D.L. da S.; DIAS, P. Discutindo autogestão: um diálogo entre os pensamentos clássico e Contemporâneo e as influências nas práticas autogestionárias da economia popular solidária. **O&S**, v. 15, n. 46, jul/set, 2008.

FIEDLER, F. E. The leadership situation and the black box in contingency theories. In CHEMERS, M. M.; AYMAN, R. **Leadership, theory and research: perspectives and directions**, p. 1-28, 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLLO, S. S.; CASTRO, A. W. V. Indicações geográficas no Brasil: as indicações de procedências já outorgadas e as áreas e produtos com potencial de certificação. In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 46., 2008, Rio Branco. **Anais...** Brasília, DF: SOBER, 2008. 1CD-ROM.

GUTIERREZ, G. L. Autogestão de empresas: considerações a respeito de um modelo possível. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p.7-19, abr./jun. 1988.

HEIFETZ, R. A. **The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your Organization**. Cambridge: Harvard University Press, 2009.

HEIFETZ, R. A. **Leadership without easy answers**. Cambridge: Harvard University Press, 1998.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior: utilizing human resources**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

HOUSE, R. J. A path-goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, n. 16, p. 321-328, 1971.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, January-february, 1955.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.

KIRK P.; SHUTTE A. M. Community leadership development. **Community Development Journal**, S.l. v. 39, n. 3, p. 234-251, jul. 2004.

KIRKPATRICK, S. A.; LOCKE, E. A. Leadership: do trait matters? **The executive**, n. 5, p. 48-60, 1991.

KNICKERBOCKER, I. Liderança: uma conceituação e algumas implicações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 137-161, set./dez. 1961.

LIMA, F. G. F. **Características do associativismo e o paradoxo do desenvolvimento local**: um estudo de caso da ranicultura em Guaratiba. 2010. 116 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local) – Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Local, Centro Universitário Augusto Motta. Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.unisuam.edu.br/desenvolvimentolocal/dissertacoes/Frederico\\_Guilherme.pdf](http://www.unisuam.edu.br/desenvolvimentolocal/dissertacoes/Frederico_Guilherme.pdf)>. Acesso em: 05 abr. 2012.

LIMA, J. C. O trabalho autogestionário em cooperativas de produção: o paradigma revisitado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 19, n. 56, p. 45-62, out. 2004.

LISBOA, A. de M. Economia Solidária e autogestão: imprecisões e limites. **RAE**, v. 45, n. 3, p. 109-115, julho/setembro, 2005.

LOUBACK, J.; TEIXEIRA, M. L. M.; BIDO, D. S. Valores organizacionais e racionalidades: uma visita ao terceiro setor. **Organizações e Sociedade**, v. 16, n. 49, p. 225-246, 2009.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: HarperCollins Publishers, 1973.

MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**. New York. p. 163–176, mar./apr. 1990.

MUMFORD, M. D. et al. Leadership skills: conclusions and future directions. **Leadership Quarterly**, n. 11, v. 1, pp. 155-170, 2000.

NEVES, E. B.; DOMINGUES, C. A.. **Manual de metodologia da pesquisa**. Rio de Janeiro: EB/CEP, 2007.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership**: theory and practice. London: Sage Publications, 2004.

PEDROSA; A. C. G. et al. Competência gerencial no terceiro setor: um estudo em organizações não governamentais na cidade de Fortaleza-Ceará. In: ENANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009, p. 1-14.

QUINN, R. E. et al. Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations. In: COOPER, C. L. (Org). **New horizons in mangement**. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 2006.

RODRIGUES, V. L. G. S. O associativismo em questão: os empresários dos complexos sucro-alcooleiro e citrícola. **Informações Econômicas**. São Paulo. v. 28, n. 9, p. 11-24, set. 1998.

ROSENFELD, C.L. A autogestão e a nova questão social. **Civitas**, v. 3, n. 2, p. 395-415, jul./dez. 2003.

SILVA, F. M. V. da. **A transição de líder para contribuidor individual**: a experiência vivida pelo ser gestor universitário. 2011. 273 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

SOUZA, W. J. de; SERAFIM, L. S.; DIAS, T. F. Representações sociais do papel de gestores de organizações não-governamentais. **Revista O & S**. Salvador, v.17, n. 53, p. 363-378, abr./jun. 2010.

STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership**: a survey of theory and research. New York: Free Press, 1974.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

VARELLA, M. D. E. P.; BARROS A. F. Estímulo ao associativismo no Brasil : algumas propostas de políticas públicas. **Revista de Informação Legislativa**. Brasília. 40 2003. Disponível em: <<http://www2.senado.gov.br/bdsf/bitstream/id/895/4/R159-24.pdf>>. Acesso em: 8 nov. 2011.

VECCHIO, R. A. Conhecendo uma experiência autogestionária: possíveis contribuições aos estudos organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006.

VERONESE, M. V. Liderança em processos autogestionários de trabalho. In: ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 5., 2008, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: USP, 2008.

VERONESE, M. V.; SCHOLZ, R. H. O processo emergência da liderança solidária compartilhada: um estudo de casos múltiplos. In: CONGRESSO LUSO AFRO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 11., 2011, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.