

## LIDERANÇA COLETIVA NAS REDES ENTRE PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO NA REDE CENTERSUL DE MATO GROSSO

Patrícia Martins Fagundes Cabral<sup>1</sup>  
Fausto Fava de Almeida Camargo<sup>2</sup>  
Jorge Renato de Souza Verschoore Filho<sup>3</sup>

Recebido em: 07/02/2014 | Aceito em: 30/03/2014

**Resumo:** Redes entre empresas são uma forma de organização complexa, na qual interesses individuais e coletivos se misturam. Elas dialogam com uma dimensão subjetiva que emerge da dinâmica relacional entre os sujeitos envolvidos no coletivo. Este artigo tem como objetivo central compreender como se constituem as relações de liderança em uma rede de pequenas empresas. O campo empírico de análise é a Rede Centersul, composta por 24 empresas varejistas de material de construção, localizada na região central do Brasil. A pesquisa teve ênfase exploratória e qualitativa, adotando-se o método de estudo de caso. Os resultados demonstraram que a liderança coletiva nas redes se constitui em uma relação dialógica entre as lideranças formais e informais, em que diferentes sujeitos tornam-se alternadamente líderes.

**Palavras-chave:** Pequenas Empresas; Redes; Liderança Coletiva

## COLLECTIVE LEADERSHIP IN SMALL FIRM NETWORKS: A STUDY IN THE CENTERSUL NETWORK OF MATO GROSSO

**Abstract:** Networks among companies are a form of a complex organization, in which individual and collective interests are mixed. They dialogue with a subjective dimension that emerges from the relational dynamics among the subjects involved in the collective. This article has as central objective to understand how the leadership relations in a network of small businesses are constituted. The empirical field of analysis is the Centersul Network, consisting of 24 retailer companies of building material located in the Central region of Brazil. The survey had exploratory and qualitative emphasis, adopting the method of case study. The results showed that the collective leadership in networks constitutes a dialogical relationship among the formal and informal leaderships, in which different subjects become alternately leaders.

**Keywords:** Small firms; networks; collective leadership

<sup>1</sup> Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil(2008). Professora Adjunto II da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil. Professora e Pesquisadora do PPG Gestão e Negócios – Unisinos. Consultora Organizacional E-mail: <patifagundescabral@gmail.com >

<sup>2</sup> Graduado em Administração pelo Centro Universitário Cândido Rondon. Mestre em Ciências Sociais pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, do Rio Grande do Sul, Brasil. Professor do Centro Universitário Dinâmica das Cataratas, em Foz do Iguaçu-RS. E-mail: <faustofac@hotmail.com>.

<sup>3</sup> Graduado em Ciências Econômicas, possui mestrado e doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração e coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. E-mail:<jorgevf@unisinos.br>

## Introdução

As redes formadas entre empresas são organizações que aglutinam distintos interesses individuais com o intuito de tornar possível a obtenção de ganhos coletivos. Vistas assim, as redes interorganizacionais enfrentam o paradoxo da escolha individual em oposição à escolha social, em regra, difícil de ser superado (COLEMAN, 1990). Contudo, um crescente número de iniciativas mostra que é possível transpor essa barreira e realizar ações colaborativas entre atores egoístas (CHILD, FAULKNER & TALLMAN, 2005). A evolução recente da teoria organizacional evidencia que a gestão da rede e de seus relacionamentos contribui com a proliferação das iniciativas de colaboração entre empresas (CROPPER, EBERS, HUXAM & SMITH-RING, 2008).

Já há um considerável progresso na compreensão do fenômeno das redes interorganizacionais (BRASS, GALASKIEWICZ, GREVE & TSAI, 2004) e, recentemente, a perspectiva de redes sociais (SMÂNGS, 2006), o estudo dos fatores internos que dão forma e consistência às redes (GÖSSLING, OERLEMANS & JANSEN, 2007) e as discussões teóricas acerca da liderança nas redes (BALKUNDI & KILDUFF, 2005) incorporaram novos enfoques de análise. Sabe-se, por exemplo, que existem diferentes formas de gestão de redes interorganizacionais e que o papel da liderança pode ser mais ou menos profícuo, dependendo das características e do estágio de desenvolvimento da rede (PROVAN & KENIS, 2007). Tais conhecimentos permitem avançar na compreensão da liderança como competência coletiva na rede. A rede possui, dentro de suas fronteiras organizacionais, estratégia, estrutura, coordenação, processos e relacionamentos claramente delineados (ANTUNES, BALESTRIN & VERSCHOORE, 2010). No entanto, estes elementos dialogam, permanentemente, com uma dimensão subjetiva, que emerge da dinâmica relacional latente entre todos os sujeitos envolvidos neste coletivo.

Os estudos sobre redes interorganizacionais têm evoluído exponencialmente (BORGATTI & FOSTER, 2003; BRASS et al., 2004). Esta evolução pode ser explicada pelos avanços no campo da análise de redes (NEWMAN BARABASI, & WATTS, 2006) e, paralelamente, pelo crescente número de iniciativas de redes interorganizacionais que surgem e prosperam todos os anos (GÖSSLING et al., 2007). No entanto, ainda não há um conceito definitivo sobre redes interorganizacionais. Elas já foram descritas como arranjos híbridos (WILLIAMSON, 1991) e como uma forma organizacional única (POWELL, 1990). De maneira ampla, alguns autores as definem como um conjunto de empresas interligadas (BRASS et al., 2004); outros autores, de maneira mais estrita, entendem-nas como organizações estabelecidas para viabilizar a realização das ações coletivas entre grupos de empresas (SYDOW & WINDELER, 1998). Contudo, neste artigo, adota-se a ideia de “*whole network*”, compreendida como um grupo de três ou mais organizações conectadas de maneira formal e gerenciadas no sentido de facilitar a realização de objetivos comuns (PROVAN, FISH & SYDOW, 2007).

Um componente crítico desta compreensão é sua ênfase na gestão (PROVAN & KENIS, 2007). Ao abranger objetivos complexos, a ação coletiva entre as empresas na rede se torna mais intrincada. Ao invés de deixar as ações e os resultados ao acaso, a rede é planejada, coordenada e controlada com a finalidade de ampliar os ganhos das empresas associadas e possibilitar melhores condições de competição. No que se refere às redes de pequenas empresas, a organização coletiva para competição é ainda mais importante (BALESTRIN & VERSCHOORE, 2011), pois, neste caso, a gestão ocorre por meio das interações entre os membros e depende do envolvimento e do empenho das empresas participantes (PROVAN et al., 2007). Ela será particularmente eficiente nas redes em que os envolvidos estejam fortemente inter-relacionados

(PROVAN & KENIS, 2008) e nas quais haja lideranças agregadoras, conectivas, intermediadoras, aptas ao exercício da articulação e fortalecimento da coletividade (LIPMAN-BLUMEN, 2000).

O exercício da liderança como um processo compartilhado, a partir da formação de *comunidades de liderança* (SENGE, 1999), urge quando se pensam as organizações e as relações de trabalho em rede. A ação coletiva não pode ser obtida pela simples adição de capacidades parciais sem relação com uma visão de conjunto de suas interações, pois decorre de uma resultante que emerge a partir da sinergia existente entre as competências individuais (BOTERF, 2002). Para este autor, a competência deve manifestar-se coletivamente, evidenciando uma competência de rede na articulação entre os diferentes níveis e diretrizes organizacionais. Já Sandberg (2000) enfatiza que o desenvolvimento e a manutenção de competências distintivas podem ser definidos em termos de desenvolvimento da *visão compartilhada* do significado do trabalho.

Neste sentido, Hoover e Valenti (2006) afirmam que a ação coletiva entre líderes obtém sucesso pela combinação de talentos e habilidades complementares, sendo fundamental que se desenvolvam relações de confiança entre os líderes, as quais nomeiam de “coragem coletiva” ou “coragem colaborativa”. Esta capacidade se estabelece pelo alinhamento adequado de papéis e responsabilidades do grupo de líderes, com seus talentos e habilidades diversos e complementares, o que criará “(...) uma atmosfera em que as potencialidades em certos membros de equipe estabilizarão as inseguranças em outros. E vice-versa” (HOOVER & VALENTI, 2006, p. 208).

Por isso, é importante entender a liderança como uma competência que precisa ser desenvolvida *entre os sujeitos* do grupo. Partindo do pressuposto sistêmico-complexo, a liderança se faz notar onde se estabelece uma relação de interdependência entre os que fazem parte dela. A liderança, portanto, não é apenas uma qualidade que a priori certas pessoas têm e que pode ser mensurada. A capacidade de liderar depende do contexto na qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e que compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e os demais fatores organizacionais e sociais que permeiam esse cenário: líder-liderados, liderados-liderados, líder-líderes (pares e superiores hierárquicos). É nesse movimento de interações entre os atores que tecem a rede organizacional, que a liderança produz e é produzida (CABRAL & SEMINOTTI, 2009). Nas redes de pequenas empresas, esta complexidade da liderança coletiva pode ser observada no encontro de seus elementos formais, com seus elementos informais, substanciados nas redes sociais geradas com a convivência diária.

Estudos realizados no campo organizacional demonstram a importância dos aspectos formais nas redes interorganizacionais (GRANDORI, 1997; RING, 2008). A formalização de uma associação tem como objetivo orientar a divisão dos deveres e dos direitos, ao mesmo tempo em que estabelece quem tem a incumbência de tomar decisões. Esta liderança outorgada formalmente pelos membros a um grupo de representantes da rede somente será efetivo se o grupo compartilhar um padrão de normas recíprocas (GREWAL, 2008). Paralelamente, outros estudos (SENGE, 1999) apontam que a liderança pertence mais às redes sociais do que à hierarquia formal da empresa. Estes estudos são acompanhados por pesquisas que demonstram que redes sociais afetam positivamente o fluxo e a qualidade das informações (GRANOVETTER, 2005). Elas são decisivas para os atores envolvidos terem o conhecimento sobre quem sabe o que, quem sabe como e quem sabe quem (BORGATTI & CROSS, 2003). Além disso, as ações que necessitam da troca de informações entre os participantes dependem criticamente da densidade dos relacionamentos

informais (REAGANS & MCEVILY, 2003). Nessa perspectiva, o comportamento dos participantes pode ser explicado em função do padrão específico de relações que eles desenvolvem na rede (BALKUNDI, BARSNESS & MICHAEL, 2009).

Em relação ao poder na rede, verifica-se que ele está no movimento de estimular conexões e não de centralização. Como ressalta Law (1999), não há muitos centros de poder ou ordens, em níveis de igualdade. O que a autora afirma é que poder não é causa, é efeito, sendo que “os efeitos do poder são gerados em uma forma relacional e distribuída e que nada está nunca completo” (LAW, 1999, p. 07). Esse efeito relacional nas relações de poder no contexto de rede é: a) dialógico, pois associa a coexistência de complementaridades e antagonismos, mantendo a dualidade (poder formal-poder informal); b) é recursivo e auto-organizado, rompendo com a linearidade de causa e efeito, uma vez que tudo o que é produzido na relação de poder volta sobre os atores que o produziram, num ciclo, autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor no movimento da rede (MORIN, 1990; 2005); c) envolve a durabilidade (ordenamento no tempo) e a mobilidade (ordenamento no espaço), como formas de agir a distância, preservando a interação na rede (LAW, 1999).

Portanto, a conexão e a fluidez na rede são fundamentais para a construção de relações interpessoais de confiança, ao que Krackhardt (1992) denomina “laços filios”. Nakano (2005, p. 65) salienta que “relações próximas permitem o estabelecimento de relações de confiança, de troca de informações detalhadas e a resolução conjunta de problemas, aumentando o potencial para a troca de informações”. Quanto mais desenvolvidas estão as competências de liderança associadas ao domínio pessoal (autoconsciência, autogestão) e ao domínio social (consciência social, administração de relacionamentos) (GOLEMAN, BOYATZIS & MCKEE, 2002), maior a capacidade de um líder de exercer influência e obter resultados coletivos na rede. E é neste sentido que Fukuyama (2000, p. 217) afirma que “A autoridade não desaparece numa organização horizontal ou em rede; em vez disso, ela é interiorizada de uma forma que permite a auto-organização e o autogerenciamento”.

O movimento de expansão das associações entre determinados líderes da rede permite que mútuas influências ocorram e se expandam entre os outros atores, gerando outras conexões. Dialogicamente, se considerarmos que esse processo de expansão do poder na rede é atravessado por aspectos formais como, por exemplo, o âmbito de poder que cada ator-líder possui, muito provavelmente, coexiste com uma estrutura hierárquica. Ou seja, a maleabilidade do movimento na rede está sujeita às determinações e às formalizações da organização. Pode-se entender, portanto, que, quanto mais permeabilidade uma estrutura formal possui, mais permitirá que as influências entre os atores circulem, independente do nível de poder outorgado que possuem, gerando maior comprometimento de todos os atores nos processos produtivos da rede.

O presente artigo está inserido nesse contexto. Buscamos compreender como se constituem as relações de liderança em uma rede investigando a Rede Centersul, composta por pequenas empresas, pertencente ao varejo de material de construção na região central do Brasil. Por meio da ação coletiva e da liderança coletiva, a rede tem obtido bons resultados e tem conseguido enfrentar a competição das empresas de grande porte. Essas características justificam sua escolha como campo empírico para a análise da liderança coletiva no contexto de rede.

No sentido de atingir o objetivo proposto, este artigo está estruturado em quatro seções, além desta

introdução, em que também é apresentado o referencial teórico que dá sustentação às análises. O método está abordado na segunda seção e, na terceira, a evolução da Rede Centersul; na quarta seção, os dados são apresentados e discutidos. Por fim, na quinta seção, estão esplanadas as considerações finais.

## **2. Método**

A pesquisa foi realizada em uma rede entre empresas constituída por pequenas e médias empresas no Estado de Mato Grosso, no segmento de materiais de acabamento para construção, na categoria de comércio varejista. Atua através de 24 associados e 30 lojas, instaladas em 23 cidades, gerando cerca de 650 empregos diretos. As especificidades metodológicas são apresentadas a seguir.

### **2.1 Participantes**

Participaram da pesquisa cinco associados (presidente, vice-presidente, diretor de patrimônio, um conselheiro fiscal e um associado que não ocupa cargo ou função na Rede) e o gestor da Rede. Tais respondentes são descritos, neste estudo, como A1, A2, A3, A4, A5 e A6.

O perfil sociodemográfico apresentou as seguintes características: 83% dos participantes do sexo masculino; todos com nível de escolaridade superior completo; média de idade de 46 anos.

### **2.2 Instrumentos**

O presente estudo teve ênfase na pesquisa exploratória (CRESWELL, 2008), atendendo a dois pressupostos básicos de pesquisas desta natureza: a existência de um tema pouco estudado anteriormente e a necessidade de uma análise qualitativa do fenômeno.

O método utilizado foi o estudo de caso (YIN, 2005), de caráter qualitativo, em função do objeto de estudo, dos objetivos definidos e da necessidade de compreender um processo dinâmico (a liderança na rede), do grupo social estudado (RICHARDSON, 1999).

A pesquisa foi realizada em duas etapas. A primeira fase do estudo ocorreu em janeiro de 2010 e contemplou a coleta de documentos. Na sequência, entre maio e junho de 2010, foram realizadas entrevistas com base em um roteiro semiestruturado.

### **2.3 Procedimentos**

Inicialmente, foram realizados contatos, por meio de mensagens eletrônicas e telefone, com o gestor da rede. Através deste, buscaram-se as informações documentais. Foram considerados como documentos para análise o Estatuto Social e relatórios contendo informações dos associados, tais como: cargo ou função que ocupa na rede de cooperação estudada, distribuição das lojas, nome dos associados e as respectivas empresas associadas e o tempo da empresa na rede.



Posteriormente, foram iniciados contatos com os associados da Rede. Procurou-se incentivar e enfatizar a importância do estudo para os mesmos. Para assegurar a eficácia na entrevista, procurou-se agendar um horário propício e tranquilo para a realização das mesmas.

As entrevistas ocorreram em junho de 2010, foram gravadas e tiveram a duração aproximada de 30 minutos. Depois, transcritas para a análise dos dados. O número de entrevistas foi determinado através da saturação dos dados, ou seja, quando as entrevistas deixaram de trazer novidades em relação às informações já obtidas.

## 2.4 Tratamento de dados

Os documentos e as entrevistas foram submetidos à técnica de análise de conteúdo, que permite descrever sistematicamente e interpretar o conteúdo da comunicação, gerando, com isso, um grau de compreensão mais profundo de seu significado (RICHARDSON, 1999). Após a leitura, compreensão e classificação destes dados, três categorias emergiram, sendo norteadoras para a discussão dos resultados apresentados. São elas: o processo de formação e estruturação da rede; a dinâmica de poderes na rede; a emergência da competência coletiva de liderança na rede, conforme serão apresentados e discutidos a seguir.

## 3. Apresentação do Caso

A história da Rede Centersul começa em Mato Grosso, em 2003, quando foi fundada a Associação das Pequenas e Médias Empresas de Materiais de Construção e Acabamento (APEMAC). Inicialmente, a Associação era composta por seis lojistas, que tinham como principais objetivos a troca de informações, o desenvolvimento de seus mercados e a redução de custos, através de compras conjuntas.

Contudo, problemas ocorreram devido à forma com que a Associação se propunha a atuar. Um dos critérios, por exemplo, era de que, em cada cidade, só poderia haver uma loja associada. No entanto, por causa das distâncias entre uma cidade e outra, acabava por se diluírem as vantagens de uma atuação conjunta entre as empresas associadas, dificultando, principalmente, o relacionamento entre os associados, além dos diferentes mix de produtos.

Entre 2003 e 2006, foram realizadas algumas ações, tais como: tentativas de compras em conjunto; captação de associados (de cinco para 16 lojas); criação de marca própria (de tinta) de produtos; entre outros. No entanto, as ações tiveram pouco efeito. Nestes primeiros anos da Associação, não havia um executivo dedicado à gestão da Central, e a dependência da disponibilidade eventual de algum associado era improdutiva.

Em 2006, foi contratado um gestor para organizar o dia a dia da operação. Foi feita uma análise do negócio e determinadas algumas ações. A primeira delas consistia em investir na captação ou ampliação das lojas. Como resultado, no final de 2006, a Associação contava com cerca de 30 sócios.

Em paralelo, outra tentativa consistiu na criação de um Centro de Distribuição (CD), o qual demo-

rou para ser autorizado pelo governo e, quando foi autorizado, não se mostrou viável. A questão jurídica também atrasou o desenvolvimento da Associação. Somente em 2007, a Associação conseguiu criar um CNPJ para poder fazer compras conjuntas. O volume de compras era baixo, até mesmo pela falta de uma estrutura dedicada, além de a distribuição geográfica da Associação dificultar a definição de um mix comum. O modelo adotado de central de compras não supria as necessidades dos associados, gerando pouco ou nenhum resultado.

Em meados de 2008, a diretoria concluiu que era necessária a criação de uma Rede de Cooperação. A proposta foi levada para Assembleia e aprovada. Iniciou-se, a partir daí, um processo de estruturação e de padronização para que a Associação fosse identificada como Rede e pudesse se desenvolver.

Atualmente, a Rede Centersul é composta por 24 associados e conta com 30 lojas estabelecidas em 23 cidades do Estado do Mato Grosso. A estrutura da rede é formada por um presidente, um vice-presidente, um secretário, um diretor de patrimônio e um tesoureiro, que compõem o Conselho de Administração, e pelo Conselho Fiscal, composto por três membros. As decisões estratégicas são tomadas através da Assembleia Geral, órgão supremo da associação. A Rede Centersul conta ainda com um gestor de negócios e um analista administrativo, funcionários remunerados que desempenham regularmente funções na Rede.

#### 4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Os dados apontam que as dificuldades encontradas no início (2003-2006) estavam relacionadas com fatores subjetivos e objetivos, fundamentais para a formação da rede. Por um lado, o desafio de estabelecer, no coletivo, relações de confiança, motivadas pelo compartilhamento de visão e de significado, pelo estabelecimento e pela crença em um objetivo comum (BOTERF, 2002; HOOVER & VALENTI, 2006; SANDBERG, 2000; SENGE, 1999), conforme salientou um dos associados “no começo as pessoas tinham muita resistência, desconfiança, não acreditavam no negócio” (A2). Por outro, superar a falta de estrutura gerencial da Associação, pois não havia um executivo dedicado à gestão da Central, e a dependência da disponibilidade eventual de algum associado era improdutiva. Neste sentido, em 2006, foi contratado um gestor para organizar o dia a dia da operação e, em meados de 2008, a diretoria concluiu que era necessária a criação de uma Rede de Cooperação, o que foi aprovado em assembleia e oficializado como “Rede Centersul”, em outubro de 2008. Conforme relata um dos entrevistados:

Sáimos da configuração de uma central de compras, para uma rede. Era uma Associação apenas. Aí começou a andar, porque os fornecedores passaram a nos ver, procurar, de uma forma diferente, porque nós não tínhamos potencial só pra comprar, mas pra comprar e oferecer. (A5)

No processo de estruturação e padronização para que a Associação fosse identificada como Rede e pudesse se desenvolver, a definição de critérios para participação de associados tornou mais rígidos alguns elementos da rede. Aqui é possível identificar um primeiro movimento dialógico (MORIN, 1990; 2005): a Rede, por princípio, requer fluidez e capacidade de auto-organização; contudo, para configurar-se e atender aos objetivos de cooperação, requer algum nível de estruturação formal, tal como os critérios de participação e a contratação de um gestor administrativo (GRANDORI, 1997; RING, 2008). Assim, a estrutura da rede por um Conselho de Administração e pelo Conselho Fiscal, composto por três membros.

A análise da estrutura organizacional revelou como as lideranças formais na rede são importantes para o seu gerenciamento e manutenção, através de mecanismos contratuais (BALESTRIN & VERSCHOORE, 2008; BALESTRO, 2004), que regem a cooperação entre os membros (CASTELLS, 2009; GREWAL, 2008), auxiliando no desenvolvimento das relações sociais e ajudando a disseminar informações na rede (centralidade de grau), além de agirem como pontes (centralidade de intermediação) para administrar conflitos e resolver problemas comuns (FIALHO, 2005; LIPMAN-BLUMEN, 2000).

Cabe lembrar que as lideranças formais compõem o corpo administrativo da rede, ou seja, a “diretoria da rede”. Observa-se que nesta formação de rede as lideranças formais assumem intensamente o lugar de liderança informal, agindo como facilitadores do processo de gerenciamento, sobretudo dos aspectos contratuais da cooperativa.

A distribuição dos cargos da Rede Centersul é determinada em eleição. Aqueles que foram eleitos por maioria simples de voto passam a ser os líderes formais na rede, ocupando função de comando na Associação organizada em rede, influenciando-a.

Na fala do entrevistado A2, predomina a compreensão de que o poder de influência está entre todos, visto que “o cargo em si não influencia. O relacionamento se dá pela afinidade que você tem com uma pessoa ou outra, mas não por você ser o presidente ou o tesoureiro” (A2). Já o entrevistado A4 destaca que este poder de influência é mais visível na rede quando confluenta com o poder outorgado:

O cargo tem o seu poder de influência. O poder de ser visto. Na função de presidente, uma função de coordenação geral, você se expõe mais, logo você fica mais conhecido, goza de mais respeito, o próprio cargo lhe dá autoridade. O cargo te possibilita você se fazer conhecer dentro do grupo, agora esse fazer conhecer tem a ver com o cargo que a pessoa desempenha. (A4)

Pode-se verificar que, para aqueles associados que estão mais distantes, ou seja, menos envolvidos no processo, o cargo formal influencia, porque acabam dependendo da intermediação ou troca de informação proporcionada pela liderança formal.

Outro entrevistado destaca a influência interpessoal da liderança formal, sobretudo nos processos decisórios que ocorrem na rede: “você vai ter que estar em contato direto com eles. Você precisa se relacionar para determinados assuntos e se tem um caso lá que você depende dele, você vai ter que melhorar seu relacionamento” (A3). Em outros termos, uma vez decidido pela maioria, as implicações são para todos os associados. Assim, as decisões são frutos de uma articulação, mediada por líderes, em que a maioria determina o resultado para todos. Há, neste sentido, dois princípios-chave da Complexidade: a dialógica e a recursividade (MORIN, 1990, 2005). A expressão dialógica se evidencia coexistência e simultaneidade (?) entre poder formal e poder informal, que se traduz em relações ora cooperativas, ora tensas e conflitantes entre partes (atores) e todo (rede) (CABRAL, 2007). Já a recursividade pode ser ilustrada no movimento sinalizado nas falas dos entrevistados A3 e A4: o poder de influência é reforçado pelo poder do cargo e, recursivamente, o poder do cargo permite maior poder de influência interpessoal.

A construção do sentido da liderança no contexto de rede compreende conectividade, cooperação, comunicabilidade e interdependência (CAPRA, 1996; CASTELLS, 1999; LATOUR, 2004; SENGE, 1999). A efetividade do processo de liderança deixa de depender de um “líder herói” (SENGE, 1999), isto é, não depende apenas do quanto cada líder, individualmente, está preparado para liderar. Recursiva-



mente, como produto e como *processo* (MORIN, 1990; 2005), a liderança enquanto competência coletiva emerge das inter-relações entre os diferentes atores que interagem e geram influência na rede, ocupem ou não lugares formais de poder e do significado compartilhado que os mesmos possuem sobre o sentido de liderança naquele ambiente.

Empiricamente, esta noção de liderança como competência coletiva está pontuada nas falas dos entrevistados, como se observa nos trechos a seguir:

(...) há uma cobrança pelo envolvimento do associado com a rede, para ele participar. Cobrando para participar dos negócios, na publicidade, tudo envolve o associado. (A1)

Pela distância, por exemplo, uma das coisas que ela fez foi um plano de telefone (celular) com tarifa zero pra gente se comunicar. Assim, não é por causa do telefone que um associado não vai falar com outro. Outro exemplo é reunião por vídeo-conferência, a administração já promoveu duas dessa forma. (A2)

O resultado da rede é o resultado da união dos esforços. É diretamente proporcional ao número dos associados comprometidos. Não adianta você ter trinta associados e só dez estarem comprometidos. O resultado é de dez. (A4)

Os relatos dos associados sinalizam que a atuação coletiva da liderança é importante para que os associados participem mais dos negócios da Rede. Tal fato pode ser observado através da melhoria no processo de comunicação promovido por uma liderança informal na Rede Centersul. Conforme o depoimento dos entrevistados, a comunicação, atualmente, acontece de forma muito mais rápida, o que faz também com que a cobrança pelo envolvimento seja maior.

No que se refere à tomada de decisão, há outro elemento central para o estabelecimento da liderança coletiva, os entrevistados revelam que, geralmente, antes de levar algum assunto ou decisão para a assembleia, o associado discute previamente com outros. “Geralmente é conversado alguma coisa antes. Quando chega o assunto na assembleia, não está decidido, mas já foi colocado” (A1). Dependendo do assunto, ele é discutido com outros associados, o que pode ser uma ilustração da interdependência e conectividade entre pares, e também um importante exercício de auto-organização e de influência na dimensão líderes-líderes. Em outros momentos, como é narrado no depoimento do entrevistado A4, o associado não apenas solicita a opinião do outro, mas também influencia e busca influência junto ao representante do poder formal, quando encaminha, antecipadamente, o assunto para a administração:

O associado (...), procura a diretoria para resolver o assunto. A diretoria que vê o que vai pra pauta, como, por exemplo, a inadimplência. O associado só recebe a pauta. O associado pode levar algum assunto, falar normalmente, tem espaço pra ele falar, questionar e votar sim ou não. Se tem algum assunto que um associado tem interesse, ele entra em contato com a diretoria, agenda o assunto e vai pra assembleia. Geralmente procura a diretoria primeiro. (A4)

A aproximação e o envolvimento se dão também nos momentos de interação: “toda vez que tem assembleia, tem antes um jantar ou um almoço no dia anterior. Pra sentar e conversar coisas que não seriam tão sérias e que é muito importante” (A2). Em especial, compete aos líderes de network, que são lideranças informais na rede, promover práticas informais (SENGE, 1999) que ajudam a desenvolver não só os laços fortes *entre os* participantes da rede, mas também os laços filios (KRACKHARDT, 1992).

Como resultado do desenvolvimento dos laços filos, a confiança aumenta, e este é um fator facilitador do fluxo de informações e do processo de tomada de decisão na Rede. Isso fica exemplificado nos seguintes relatos: Hoje a amizade entre os associados é uma coisa bem confiável. Tem muita cumplicidade. A comunicação está muito mais rápida, melhorou muito (A2). (As decisões) acontecem mais rápido, isso deixa o pessoal mais interagido (A5). A visão de outro associado evidencia, mais uma vez, recursividades como, por exemplo, influenciar/ser influenciado e demandar/receber demandas, quando se estreitam os vínculos: “Quanto mais a diretoria entra em contato com o associado, mais cobrança, mais desempenho ela tem” (A1).

Assim, verifica-se que dada, a liderança coletiva é uma importante resposta à complexidade do contexto, pois implica princípios como a dialógica, a recursividade e a auto-organização (CABRAL, 2009), uma vez que integra elementos formais e informais. Isto é, reúne o poder pessoal (BALKUNDI & KILDUFF, 2005; BALKUNDI et al., 2009), derivado dos relacionamentos estabelecidos, e o poder outorgado pela rede (BALESTRO, 2004; GREWAL, 2008). Em consequência, proporciona um impacto positivo em seu desempenho (GRANOVETTER, 1985), o que colabora para o aumento da coesão na rede, uma vez que a liderança coletiva na rede atua como um agente intermediador e conectivo.

O Quadro 1 estabelece sinteticamente as relações entre os resultados encontrados em cada categoria, os dados empíricos evidenciados e seu referencial teórico.

**Quadro 1: Síntese dos Resultados**

<b>Categoria</b>	<b>Principais Resultados</b>	<b>Evidências Empíricas</b>	<b>Referencial Teórico</b>
O Processo de Formação e Estruturação da Rede	Necessidade do estabelecimento de relações de confiança e compartilhamento de visão, de significado e de objetivo comum.	<i>“no começo as pessoas tinham muita resistência, desconfiança, não acreditavam no negócio”</i>	Hoover e Valenti, 2006 Sandberg, 2000 Boterf, 2002 Senge, 1999
	- Processo de estruturação e padronização da rede, e formalização de poder outorgado em movimentos dialógicos. - Importância da liderança formal no gerenciamento e manutenção da rede e na promoção da cooperação.	Contratação de um gestor profissional, em 2006.  Formalização, aprovada em assembleia da Rede Centersul, em 2008.	Grandori, 1997 Ring, 2008 Grewal, 2008 Morin, 1990; 2005 Balestro, 2004; Balestrin e Verschoore, 2008
		<i>“saímos da configuração de uma central de compras, para uma rede (...) aí começou a andar”.</i>	

A Dinâmica de Poderes na Rede	Papel da liderança formal no desenvolvimento das relações sociais e na administração de conflitos.	Influência interpessoal da “Diretoria da Rede”.	Grewal, 2008 Castells, 2009 Lipman-Blumen, 2000 Fialho, 2005
	Recursividade e dialógica na inter-relação entre poder formal e poder informal.	“o cargo em si não influencia. O relacionamento se dá pela afinidade que você tem com uma pessoa ou outra, mas não por você ser o presidente ou o tesoureiro”.	Morin, 1990; 2005 Cabral, 2007
“O cargo tem o seu poder de influência. O poder de ser visto. (...) O cargo te possibilita você se fazer conhecer dentro do grupo, agora esse fazer conhecer tem a ver com o cargo que a pessoa desempenha”.			
CATEGORIA	PRINCIPAIS RESULTADOS	EVIDENCIAS EMPÍRICAS	REFERENCIAL TEÓRICO
Emergência da Competência Coletiva de Liderança na Rede	A liderança como competência coletiva demanda interdependência, conectividade, comunicação e cooperação entre integrantes da rede.	“(…) há uma cobrança pelo envolvimento do associado com a rede, para ele participar”	Capra, 1996 Castels, 1999 Latour, 2004 Senge, 1999 Morin, 1990; 2005
		“Pela distância, por exemplo, uma das coisas que ela fez foi um plano de telefone (celular) com tarifa zero pra gente se comunicar. (...) Outro exemplo é reunião por vídeo-conferência, a administração já promoveu duas dessa forma”.	
		“O resultado da rede é o resultado da união dos esforços. (...) Não adianta você ter trinta associados e só dez estarem comprometidos. O resultado é de dez”.	

O estabelecimento da confiança e a aproximação interpessoal facilitam a tomada de decisão entre as lideranças, contribuindo para a auto-organização na rede.	<p><i>“Toda vez que tem assembleia, tem antes um jantar ou um almoço no dia anterior. Pra sentar e conversar coisas que não seriam tão sérias e que é muito importante”.</i></p>	<p>Krackhardt, 1992 Senge, 1999 Cabral, 2007</p>
	<p><i>“Hoje a amizade entre os associados é uma coisa bem confiável. Tem muita cumplicidade. A comunicação está muito mais rápida, melhorou muito”.</i></p>	
	<p><i>“(as decisões) acontecem mais rápido, isso deixa o pessoal mais interagido”.</i></p>	
	<p><i>“Geralmente é conversado alguma coisa antes. Quando chega o assunto na assembleia, não está decidido, mas já foi colocado”.</i></p>	
Papel da liderança formal como facilitador na gestão da rede.	<p><i>“A diretoria que vê o que vai pra pauta (...) Se tem algum assunto que um associado tem interesse, ele entra em contato com a diretoria, agenda o assunto e vai pra assembleia.”.</i></p>	<p>Balkundi e Kilduff, 2005 Balkundi; Barsness; Michael, 2009 Balestro, 2004 Grewal, 2008</p>
Dialógica, recursividade e auto-organização nas relações entre líderes na rede.	<p><i>“Quanto mais a diretoria entra em contato com o associado, mais cobrança, mais desempenho ela tem”.</i></p>	<p>Cabral, 2009</p>

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda que o desdobramento dos resultados esteja apresentado por categorias, vale salientar que a transversalidade na leitura do conteúdo das linhas e das colunas desta tabela possibilita uma compreensão sistêmica destes achados.

### Considerações Finais

A relação entre líderes representantes de várias organizações que passam a integrar uma rede de co-operação instiga a busca de entendimento sobre como este processo ocorre. Ainda que se definam lugares de liderança formal, ocupados por alguns membros neste contexto, é indiscutível que os outros sujeitos integrantes exerçam sua influência e, quando estimulados em sua participação, possam contribuir distintivamente para o fortalecimento e a expansão da rede.

Destaca-se que, na percepção dos entrevistados, a função exercida na Rede em si não é muito relevante para o estabelecimento de relações, mas sim, a afinidade que os associados têm com outros, o que reforça a importância dos laços filiais para a liderança formal (KRACKHARDT, 1992), contribuindo também para a efetividade do processo decisório. Contudo, os dados empíricos denotam a presença de poucas lideranças informais na Centersul, isto é, as conexões parecem estar concentradas em poucos atores que agem como intermediadores ou facilitadores no momento em que são necessários (CAPRA, 2004).

A liderança informal na Rede, ao distribuir melhor a informação ou promover a comunicação (SEN-GE, 1999), pode ajudar a reduzir esses obstáculos, sobretudo as naturais dificuldades oriundas dos jogos de poder entre os integrantes, incentivando o envolvimento e a participação dos associados com a Rede. Portanto, pode-se afirmar que a comunicação é essencial para o desenvolvimento da confiança no relacionamento dos associados na Rede Centersul e para a atuação da liderança. É através dela que a liderança informal procura aproximar os participantes da rede. Mostra ainda que o exercício da liderança informal na rede depende de condições e práticas que contribuam para o desenvolvimento da eficácia coletiva, processo em que se busca fazer uma construção conjunta, fortalecendo a rede (BOTERF, 2002). Desta forma, a liderança informal na rede pode agir como um elemento intermediador, colaborando para o desenvolvimento sustentável da Rede.

Pode-se afirmar, no entanto, que o desafio destas lideranças formais é de contribuir para o desenvolvimento de um processo grupal na rede, como um dispositivo capaz de potencializar a emergência deste poder informal. Com isso, permite-se que cada sujeito-líder torne-se, alternadamente, um líder de rede. A circularidade dos lugares de poder entre os pares é um mecanismo salutar para a minimização dos jogos de poder, visto que este espelhamento de posições, bem como de tensões vivenciadas, promove maior percepção empática nas relações do grupo. Da sinergia deste processo emergem as possibilidades da liderança como uma competência coletiva.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, J., BALESTRIN, A., & VERSCHOORE, J. R.. **Práticas de gestão de redes de cooperação**. São Leopoldo: Unisinos, 2010.
- BALESTRIN, A., & VERSCHOORE, J. R.. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008
- BALESTRO, M. V. Características estruturais e mecanismos de governança em redes de cooperação: apontamentos conceituais. Em: Verschoore, J. R. (Org). **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul** (pp. 49-68). Porto Alegre: FEE, 2004.
- BALKUNDI, P., BARSNESS, Z., & MICHAEL, J. H. Unlocking the influence of leadership network structures on team conflict and viability. **Small Group Research**, 40(3), 301-322, 2009.
- BALKUNDI, P., & KILDUFF, M. The ties that lead: a social network approach to leadership. **Leadership**



**Quarterly**, 6, 941-961, 2005.

BORGATTI, S. P., & CROSS, R. A relational view of information seeking and learning in social networks. **Management Science**, 49(4), 432-445, 2003.

BORGATTI, S. P., & FOSTER, P. C. The network paradigm in organizational research: a review and typology. **Journal of Management**, 29(6), 991-1013, 2003.

BOTERF, G. **Developper la competence des professionnels**. Paris: Editions d'Organisation, 2002

BRASS, D. J., GALASKIEWICZ, J., GREVE, H. R., & TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, 47(6), 795-817, 2004.

CABRAL, P. M. F. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal**. Tese de Doutorado. Programa de Pós Graduação em Psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2007

CABRAL, P. M. F., & SEMINOTTI, N. O trabalho coletivo entre líderes: ampliando a concepção do líder-herói nas organizações. **Revista da Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos - SBDG** -, 4, 18-28, 2009.

CAPRA, F. **The hidden connections: a science for sustainable living**. New York: Anchor, 2004.

CAPRA, F. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CASTELLS, M. **Communication power**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

CASTELLS, M. The rise of the network society: The Information Age: Economy, Society, and Culture. **International Journal on Media Management** (3), 161-166, 2000

CHILD, J., FAULKNER, D., & TALLMAN, S. **Cooperative strategy: managing alliances, networks and joint ventures**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. London: Sage Publications, 2009.

CROPPER, S., EBERS, M., HUXHAM C., & SMITH-RING, P. **The oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008.

FIALHO, S. Metodologia para a construção e gestão de redes de cooperação interorganizacionais. Em: Teixeira, F. (Org.) **Gestão de redes de cooperação interempresariais** (pp. 123-151). Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

FUKUYAMA, F. **A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., & MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

- GÖSSLING, T., OERLEMANS L., & JANSEN, R. **Inside networks: a process view on multi-organizational partnerships, alliances and networks**. Cheltenham Glos: Edward Elgar Publishing, 2007.
- GRANDORI, A.. An organizational assessment of interfirm coordination modes. **Organization Studies**, 18(6), 897-925, 1997.
- GRANOVETTER, M. S. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, 91(3), 481-510, 1985.
- GREWAL, D. S. **Network power: the social dynamics of globalization**. Yale: Yale University Press, 2008.
- HOOVER, J., & VALENTI, Â. **Liderança compartilhada**. São Paulo: Futura, 2006.
- KRACKHARDT, D. The strength of strong ties: the importance of Philos in organizations. Em: Nohria, N., & Eccles, R. G. (Orgs.). **Networks and Organizations: Structure, Form and Action** (pp. 216-239). Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- LATOURE, B. **Políticas da natureza: como fazer ciência na democracia**. Bauru: EDUSC, 2004.
- LAW, J. **Notas sobre a teoria ator-rede: ordenamento, estratégia e heterogeneidade**. Disponível em: <<http://www.necso.ufrj.br>>. Acessado: 10/2006. 1999.
- LIPMAN-BLUMEN, J. **Connective leadership: managing in a changing world**. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.
- MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.
- NAKANO, D. N. Fluxos de conhecimento em redes interorganizacionais: conceitos e fatores de influência. In: Amato Neto, J. (Org.). **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional** (pp. 54-67) São Paulo: Atlas, 2005.
- NEWMAN, M., BARABASI, A., & WATTS, D. J. **The structure and dynamics of networks**. Princeton: Princeton University Press, 2006.
- POWELL, W. Neither market, nor hierarchy: network forms of organization. **Research in organizational behavior**, v. 12, 1990.
- PROVAN, K. G., FISH, A., & SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. **Journal of Management**, 33(3), 479-516. 2007.
- PROVAN, K. G., & KENIS, P. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 18(2), 229-252, 2007.
- RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RING, P. S. Theories of contract and their use in studying inter-organizational relations. Em: Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Smith-ring, P. (Orgs.). **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Re-**

lations (pp. 502-524). Oxford: Oxford University Press, 2008.

SENGE, P. M. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SYDOW, J., & WINDELER, A. Organizing and evaluating interfirm networks: a structurationist perspective on network processes and effectiveness. **Organization Science**, 9(3), 265-284, 1998.

VERSCHOORE, J. R., & BALESTRIN, A. Outcomes in small-firm networks: a quantitative study in the southern brazilian context. Em: Johanson, M., & Lundberg H. (Orgs.) **Network Strategies for Regional Growth** (pp. 79-99), Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, 36(2), 269-296, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.