

## **Liderança Coletiva nas Redes de Cooperação: um Estudo de Caso sobre a Interrelação de Líderes na Rede Centersul de Mato Grosso**

**Autoria:** Patrícia Martins Fagundes Cabral, Fausto Fava de Almeida Camargo,  
Jorge Renato de Souza Verschoore Filho

### **Resumo**

O crescente número de iniciativas de redes interorganizacionais no Brasil tem estimulado a realização de estudos acadêmicos sobre a sua gestão. Compreendidas como uma forma de organização complexa, na qual interesses individuais e coletivos se misturam, as redes entre empresas precisam equilibrar a colaboração e competição. A rede como organização inclui ações conscientes pré-determinadas para enfrentar o ambiente competitivo e alcançar objetivos coletivos. Ela possui, dentro de suas fronteiras organizacionais, estratégia, estrutura, coordenação, processos e relacionamentos claramente delineados. No entanto, estes elementos tangíveis dialogam, permanentemente, com uma dimensão subjetiva, que emerge da dinâmica relacional latente entre todos os sujeitos envolvidos no coletivo. Neste contexto, este artigo se insere aprofundando o conhecimento sobre liderança coletiva nas redes. O objetivo central é compreender como se constitui as relações de liderança em uma rede de pequenas empresas, por meio da combinação da análise da estrutura organizacional e da análise da dinâmica de poder nas interrelações dos atores na rede. O campo empírico de análise é a Rede Centersul, composta por 24 empresas varejistas de material de construção em 23 diferentes cidades da região central do Brasil. No que se refere aos aspectos metodológicos, a pesquisa teve ênfase exploratória e natureza quantitativa, tendo sido adotado o método de estudo de caso. A coleta de documentos ocorreu no mês de janeiro de 2010 e as cinco entrevistas em profundidade foram realizadas no mês de junho mesmo ano. As entrevistas gravadas foram transcritas e as interpretações dos textos foram realizadas por meio da análise de conteúdo. A análise abordou três categorias: o processo de formação e estruturação da rede; a dinâmica de poderes na rede; a emergência da competência coletiva de liderança na rede. Os resultados demonstraram, entre outros aspectos da liderança coletiva nas redes, a necessidade do estabelecimento de relações de confiança e do compartilhamento de visão, de significado e de objetivo comum; a importância de uma liderança formal que facilite as interrelações, sem contudo, centralizar a influência; e, a recursividade e dialógica na interrelação entre o poder formal e o poder informal. Apesar das limitações de generalização impostas ao estudo de caso, suas evidências empíricas sugerem que a liderança coletiva nas redes se constitui em uma relação dialógica, recursiva e autoorganizada entre os atores da rede, ocupem eles posições de liderança formal, de liderança informal ou ambos papéis simultaneamente. No que tange às implicações deste estudo, do ponto de vista da rede, surgem novas possibilidades de atuação nas quais as lideranças informais podem agir como elementos intermediadores e as lideranças formais podem contribuir para o desenvolvimento dos processos de grupo. Do ponto de vista acadêmico, os resultados artigo contribuem para melhor compreender a liderança como uma competência coletiva nas redes interorganizacionais e apontam lacunas no conhecimento que oportunizam estudos futuros.

## Introdução

As redes formadas entre empresas são organizações complexas 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 de redes e relações interorganizacionais tem demonstrado que é possível transpor essa barreira e realizar ações colaborativas entre atores egoístas (CHILD et al., 2005). Por isso, Granovetter (1995) levantou o questionamento sobre o que torna possível a aglomeração de empresas em uma estrutura social mais ou menos coerente. Embora o autor não tenha apresentado respostas, a evolução recente da teoria organizacional evidencia que a gestão da rede e de seus relacionamentos contribui, em grande medida, com a proliferação das iniciativas de colaboração entre empresas (CROPPER et al., 2008).

Já há um considerável progresso na compreensão do fenômeno das redes interorganizacionais (BRASS et al., 2004) e, recentemente, a perspectiva de redes sociais (SMÅNGS, 2006), o estudo dos fatores internos que dão forma e consistência às redes (GÖSSLING et al., 2007) e as discussões teóricas acerca da liderança nas redes (BALKUNDI e 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 profícua dependendo das características e do estágio de desenvolvimento da rede (PROVAN; KENIS, 2008). Tais conhecimentos permitem avançar na compreensão da liderança como competência coletiva na rede. Parte-se do princípio que em uma dimensão mais objetiva, a rede como organização inclui ações conscientes pré-determinadas para enfrentar o ambiente competitivo e alcançar objetivos coletivos, e então, ela possui, dentro de suas fronteiras organizacionais, estratégia, estrutura, coordenação, processos e relacionamentos claramente delineados (ANTUNES et al., 2010). No entanto, estes elementos tangíveis dialogam, permanentemente, com uma dimensão subjetiva, que emerge da dinâmica relacional latente entre todos os sujeitos envolvidos neste coletivo.

O presente artigo está inserido neste contexto. Seu objetivo é compreender como se constitui as relações de liderança em uma rede de pequenas empresas através da combinação da análise da estrutura organizacional e da análise da dinâmica de poder nas interrelações dos atores na rede. Para tanto, foi investigada a Rede Centersul, composta por 24 empresas varejistas de material de construção na região central do Brasil. A Rede Centersul foi estabelecida em 2003 com a fundação da Associação das Pequenas e Médias Empresas de Materiais de Construção e Acabamento (APEMAC). Atualmente, a rede conta com lojas distribuídas em 23 diferentes cidades. São empresas de pequeno porte, com no máximo 18 funcionários. 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 cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção, a seguir, é apresentado o referencial teórico que dá sustentação às análises. Na segunda é descrito a evolução da Rede Centersul. A metodologia está abordada na terceira seção e na quarta, os dados são apresentados e discutidos. Por fim, na quinta seção, estão esplanadas as considerações finais, bem como as implicações e limitações do estudo.

## 1 Liderança Coletiva nas Redes de Cooperação

Nas últimas duas décadas, 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 et al., 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, onde as ligações e a ausência de ligações entre as empresas representam relacionamentos ou a falta destes (BRASS et al., 2004). De maneira mais estrita, outros autores as entendem como organizações estabelecidas para viabilizar a realização das ações coletivas entre grupos de empresas (SYDOW; WINDELER, 1998). Contudo, neste artigo, se adota 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 et al., 2007).

Definidas de tal modo, as redes interorganizacionais são entendidas como entidades complexas. Um componente crítico desta compreensão estendida é sua ênfase na gestão (PROVAN; KENIS, 2008). Ao abranger objetivos complexos, a ação coletiva entre as empresas na rede se torna mais intrincada. Então, 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 com as organizações de maior porte. No que se refere às redes de pequenas empresas, a organização coletiva para competição é ainda mais importante (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2011), pois, neste caso, os participantes da rede são os próprios responsáveis pela gestão das relações internas e de suas operações. 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, que sejam aptas ao exercício da articulação e fortalecimento da coletividade, quer sejam das equipes ou de toda a rede (LIPMAN-BLUMEN, 2000).

O exercício da liderança como um processo compartilhado, a partir da formação de *comunidades de liderança* (SENGE, 1999), ou mesmo de equipes de líderes que compartilham decisões no mesmo nível hierárquico, urge quando se pensa as organizações e as relações de trabalho em rede. A ação coletiva, contudo, 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 distintas podem ser definidos em termos de desenvolvimento da *visão compartilhada* do significado do trabalho. A interação entre as pessoas ocorre através do “criar sentido”, permitindo o surgimento de um entendimento alternativo ao atual que, articulado com o novo, possibilita um diferente caminho para o conhecimento sobre o trabalho.

Neste sentido, Hoover e Valenti (2006), afirmam que a ação coletiva entre líderes obtém sucesso pela diversidade, pela combinação de talentos e habilidades complementares, sendo fundamental que se desenvolvam relações de confiança entre os líderes, a qual 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 compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e 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, contidos nas normas que dão forma a associação, com seus elementos informais, consubstanciados 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 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 a 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). As redes sociais são decisivas para os atores envolvidos terem o conhecimento sobre quem sabe o que, quem sabe como e quem sabe quem (BORGATI; CROSS, 2003). Além disso, as ações que necessitam da troca de informações entre os participantes da rede dependem criticamente da densidade dos relacionamentos informais (REAGANS; MCEVILY, 2003). Nessa perspectiva, o comportamento dos participantes é, em grande parte, explicado em função do padrão específico de relações que eles desenvolvem na rede (BALKUNDI et al., 2009).

Em relação à questão do poder no contexto de rede, verifica-se que ele está no movimento de estimular conexões e não de centralização, mas como ressalta Law (1992), 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, 1992, p. 07). Esse efeito relacional percebido 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) na unidade rede; 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, ele mesmo, autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor no movimento da rede (MORIN, 1990; 2005); c) envolve a durabilidade (que se refere ao ordenamento no tempo) e a mobilidade (ordenamento no espaço), como formas de agir a distância, preservando a interação na rede (LAW, 1992).

Portanto, um elemento fundamental para alavancar a conexão e a fluidez na rede é a construção de relações interpessoais de confiança, ao que Krackhardt (1992) denomina “laços filos”. Autores como Nakano (2005, p. 65) também salientam que “relações próximas permitem o estabelecimento de relações de confiança, de troca de informações detalhadas e resolução conjunta de problemas, aumentando o potencial para a troca de informações”. Assim, quanto mais desenvolvidas estão as competências de liderança associadas ao domínio pessoal (autoconsciência, autogestão) e domínio social (consciência social, administração de relacionamentos) (GOLEMAN, et al., 2002), maior a capacidade de um líder de exercer influência e obter resultados coletivos na rede. E é neste sentido que Fukuyama (2000) 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” (p. 217).

O movimento de expansão das associações entre determinados líderes da rede, permite que mútuas influências ocorram e se expandam entre os outros atores que integram as redes representadas por estes líderes que integram da rede de lideranças, 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, co-existe com uma estrutura hierárquica. Ou seja, a maleabilidade do movimento na rede está sujeita às determinações e 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.

## **2 A Evolução da Rede Centersul**

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 que em cada cidade só se poderia ter uma loja associada. No entanto, por causa das distâncias ente uma cidade e outra acabava por se diluir as vantagens de uma atuação conjunta entre as empresas associadas, dificultando, principalmente o relacionamento entre os associados, além dos diferentes mix de produtos. Percebeu-se, assim, que a distância geográfica trazia dificuldades antes da criação da Rede, pois, para convencer os lojistas a participar, às vezes era preciso viajar até 1000 km.

Entre 2003 e 2006, foram realizadas algumas ações, tais como: tentativas de compras em conjunto; captação de associados (de 5 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), cuja autorização demorou a ser dada pelo governo e, quando autorizado, não se mostrou mais viável. A questão jurídica também atrasou o desenvolvimento da Associação. Somente em 2007, após 4 anos de sua fundação, 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 padronização para que a Associação fosse identificada como Rede e pudesse se desenvolver. A concepção de Rede tornou mais rígida os critérios para participação de associados.

Atualmente, a Rede Centersul é formada essencialmente por pequenas e médias empresas com um número médio de 18 funcionários; há empresas distantes até 850 km uma da outra; todas operam no segmento de materiais e acabamento para construção, na categoria de comércio varejista. 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 deliberadas por Assembleia Geral, órgão supremo da Associação. Conta ainda com um gestor de negócios e um analista administrativo, funcionários remunerados que desempenham regularmente funções na Rede. Atualmente, há 24 associados e 30 lojas, instaladas em 23 cidades, o que gera 650 empregos diretos.

### 3 Metodologia

O presente estudo tem ênfase na pesquisa exploratória (CRESWELL, 2008), sendo a abordagem 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).

O método utilizado foi o estudo de caso, pois, conforme Yin (2005, p. 20), “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real” como, por exemplo, ocorrem nos processos organizacionais e administrativos, nas mudanças havidas em regiões urbanas, entre outros. Não obstante, para Becker (1999), o estudo de caso permite o estudo de uma situação social específica, como o estudo ou análise de uma organização, ONG etc. Esta investigação procurou atender dois pressupostos básicos dos estudos exploratórios: a existência de um tema pouco estudado anteriormente e a necessidade de uma análise qualitativa do fenômeno.

A coleta de documentos foi realizada em janeiro de 2010. Para tanto, 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. Assim, a coleta de dados teve o seu início através do levantamento de informações da rede pesquisada. Isto é, da análise de documentos como o estatuto social da associação e os relatórios fornecidos, necessários para a compreender a estrutura organizacional da Rede de Cooperação enfocada.

Na sequência, foram realizadas entrevistas com base em um roteiro semiestruturado. As entrevistas ocorreram em junho de 2010 e foram gravadas e tiveram a duração aproximada de 30 minutos. Depois, transcritas para a análise dos dados. Participaram 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, a partir deste ponto, serão descritos como A1, A2, A3, A4 e A5. A primeira entrevista serviu como teste para, além de aprofundar em algumas questões, ajustar o roteiro semiestruturado. O número total de entrevistas foi determinado através da saturação dos dados, ou seja, quando as entrevistas deixaram de trazer novidades em relação aos dados já obtidos.

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.

#### 4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Com o objetivo de explorar esse novo formato organizacional, tipo rede, o presente estudo procurou compreender como a liderança coletiva se constitui em uma rede de pequenas empresas, através da combinação de diversos dados coletados. A análise dos documentos e das entrevistas possibilitou a visualização da estrutura organizacional da rede estudada e como as lideranças formais nela se posicionam, ao mesmo tempo em que mostrou a estrutura informal da Rede Centersul, apontando a emergência de lideranças informais, bem como sinalizou elementos da formação de competência coletiva de liderança na rede.

##### 4.1. O Processo de Formação e Estruturação da Rede

Os dados apontam que de 2003 a 2006 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. As dificuldades neste período estavam relacionadas com fatores subjetivos, quanto objetivos, ambos 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 (HOOVER; VALENTI, 2006; SENGE, 1999; BOTERF, 2002; SANDBERG, 2000), 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. Este foi um momento muito importante, conforme relata um dos entrevistados:

*“saímos da configuração de uma central de compras, para uma rede. Era uma Associação apenas. Ai 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 rígido alguns elementos da rede. Aqui é possível identificar um primeiro movimento dialógico (MORIN, 1990; 2005): a Rede, por princípio, requer fluidez e capacidade de autoorganização; 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 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. Conta ainda com um gestor de negócios e um analista administrativo, funcionários remunerados que desempenham regularmente funções na Rede. Isto é, há um padrão de normas recíprocas e há formalização do poder outorgado na rede, sendo este reconhecido pelos integrantes e sendo fundamental para a gestão da rede (GREWAL, 2008; BALESTRO, 2004; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Atualmente, há 24 associados e 30 lojas, instaladas em 23 cidades, o que gera 650 empregos diretos.

#### 4.2. A Dinâmica de Poderes na Rede

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

Cabe lembrar que neste campo estudado as lideranças formais compõem o corpo administrativo da rede, ou seja, a “diretoria da rede”. Observa-se, no entanto, que nesta formação de rede as lideranças formais assumem intensamente o lugar de liderança informal, pois atuam como facilitadores do processo de gerenciamento, sobretudo dos aspectos contratuais da cooperativa.

A distribuição dos cargos da Rede Centersul é determinada em eleição quando se define o seu corpo administrativo. A eleição é realizada em assembleia e o período de mandato é de 3 (três) anos. Aqueles que foram eleitos por maioria simples de voto passam a ser os líderes formais na rede, visto que ocuparão cargo ou 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 traduzem 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.

#### 4.3. A Emergência da Competência Coletiva de Liderança na Rede

A construção do sentido da liderança no contexto de rede compreende conectividade, cooperação, comunicabilidade e interdependência (CAPRA, 1996; CASTELS, 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. Recursivamente, como produto e como processo (MORIN, 1990; 2005), a liderança enquanto competência coletiva emerge das interrelações 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 associada, principalmente, ao nível de conectividade/engajamento, comunicação e cooperação dos integrantes da rede está pontuada em vários momentos 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. Apesar de não utilizar o msn, skype, e-mail, porque tenho dificuldade, os associados costumam utilizar. 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, portanto, como a atuação coletiva da liderança é importante para que os associados se envolvam, ou ainda, 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, atualmente a comunicação 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, 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 autoorganização 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, promovem práticas informais (SENGE, 1999) que ajudam a desenvolver não só os laços fortes entre os participantes da rede, mas também os laços *philos* (KRACKHARDT, 1992). Como resultado do desenvolvimento dos laços *philos*, 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 em princípios como a dialógica, recursividade e autoorganização (CABRAL, 2009), uma vez que integra elementos formais e informais. Isto é, reúne o poder pessoal (BALKUNDI e KILDUFF, 2005; BALKUNDI; BARSNESS; MICHAEL, 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.

CATEGORIA	PRINCIPAIS RESULTADOS	EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS	REFERENCIAL TEÓRICO
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 assembléia da Rede Centersul, em 2008. <i>“saímos da configuração de uma central de compras, para uma rede (...) aí começou a andar”</i> .	Grandori, 1997 Ring, 2008 Grewal, 2008 Morin, 1990; 2005 Balestro, 2004; Balestrin e Verschoore, 2008
A Dinâmica de Poderes na Rede	Papel da liderança formal no desenvolvimento das relações sociais e administração de conflitos	Influência interpessoal da “Diretoria da Rede”.	Grewal, 2008 Castells, 2009 Lipman-Blumen, 2000 Fialho, 2005
	Recursividade e dialógica na interrelação entre poder formal e poder informal	<i>“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”</i> . <i>“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”</i> .	Morin, 1990; 2005 Cabral, 2007
Emergência da Competência Coletiva de Liderança na Rede	A liderança como competência coletiva demanda interdependência, conectividade, comunicação e cooperação entre integrantes da rede	<i>“(…) há uma cobrança pelo envolvimento do associado com a rede, para ele participar”</i>	Capra, 1996 Castels, 1999 Latour, 2004 Senge, 1999 Morin, 1990; 2005
		<i>“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”</i> .	
		<i>“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.”</i>	

CATEGORIA	PRINCIPAIS RESULTADOS	EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS	REFERENCIAL TEÓRICO
Emergência da Competência Coletiva de Liderança na Rede (continuação)	O estabelecimento da confiança e a aproximação interpessoal facilitam a tomada de decisão entre as lideranças, contribuindo para a autoorganização na rede	“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”	Krackhardt, 1992 Senge, 1999
		“Hoje a amizade entre os associados é uma coisa bem confiável. Tem muita cumplicidade. A comunicação está muito mais rápida, melhorou muito”.	
		“(as decisões) acontecem mais rápido, isso deixa o pessoal mais interagido”	
	Papel da liderança formal como facilitador na gestão da rede	“Geralmente é conversado alguma coisa antes. Quando chega o assunto na assembleia, não está decidido, mas já foi colocado”	
		“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.”.	Balkundi e Kilduff, 2005 Balkundi; Barsness; Michael, 2009 Balestro, 2004 Grewal, 2008
	Dialógica, recursividade e autoorganização nas relações entre líderes na rede	“Quanto mais a diretoria entra em contato com o associado, mais cobrança, mais desempenho ela tem”	Cabral, 2009

### Quadro 1. Síntese dos Resultados

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

## 5 Considerações Finais

A relação entre líderes representantes de várias organizações que passam a integrar uma rede de cooperação 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, podem contribuir distintivamente para o fortalecimento e expansão da rede.

Assim, verifica-se que na percepção dos entrevistados para esta pesquisa, a função exercida na Rede, em si, não é muito relevante para o estabelecimento de relações, mas sim a afinidade que os associados têm uns com outros, o que reforça a importância dos laços filiais, sobretudo em processos decisórios (KRACKHARDT, 1992). Este caráter afetivo dos vínculos interpessoais e o padrão dessas relações são também fundamentais para a liderança formal numa rede, que se constitui na base de confiança, o que reduz a resistência e proporciona conforto e coesão, como ficou evidenciado no caso da Rede Centersul.

Contudo, os dados empíricos denotam que o exercício da liderança informal na Centersul está muito associado a ocupação do poder outorgado das lideranças formalmente definidas, o que pode reforçar o mito do “líder-herói” (SENGE, 1999). Isto é, as conexões parecem estar concentradas em poucos atores que agem como intermediadores ou facilitadores no momento em que são necessários (CAPRA, 2004), o que tende a impactar negativamente no processo de desenvolvimento e produtividade da rede. A atuação informal da liderança na Rede, a medida que distribui melhor a informação e promover a comunicação (SENGE, 1999), pode ajudar a reduzir esses obstáculos, incentivando o envolvimento e a participação dos associados com a Rede. Neste sentido, quanto mais atores da rede se alternarem ao assumir o papel de líderes informais, melhores serão as condições e práticas para o desenvolvimento de construção da competência coletiva de liderança, fortalecendo a rede (BOTERF, 2002).

Pode-se afirmar, em última análise, que um dos maiores desafios das lideranças formais na Centersul é de contribuir para o desenvolvimento de um processo grupal sustentado na dialógica, na recursividade e na autoorganização, capaz de alternar as representações de poder formal e de potencializar a emergência do poder informal. Com isto permite-se que cada sujeito-líder torne-se, alternadamente um líder de rede. Da sinergia deste processo emergem as possibilidades da liderança como uma competência coletiva.

### Referências Bibliográficas

- ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. (Orgs.). **Práticas de Gestão de Redes de Cooperação**. São Leopoldo, Ed. UNISINOS, 2010.
- BALESTRIN, A. e 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. **In: VERSCHOORE, J. R. (Org). Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 49-68
- BALKUNDI, P.; BARSNESS, Z.; MICHAEL, J. Unlocking the Influence of Leadership Network Structures on Team Conflict and Viability. **Small Group Research**, p. 301-322, 2009.
- BALKUNDI, P.; KILDUFF, M. The ties that lead: A social network approach to leadership. **Leadership Quarterly**, v. 6, p. 941-961, 2005
- BECKER, H. S. **Métodos de pesquisas em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BORGATTI, S. P.; CROSS, R. A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks. **Management Science**, v. 49, n. 4, 2003.

- BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, 2003.
- BOTERF, G. **Developper La Competence Des Professionells**. 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**, v. 47, n. 6, 2004.
- 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**. n. 4, p. 18-28, 2009.
- CABRAL, P. M. F. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal**. Tese (Doutorado em Psicologia). PUC-RS, Porto Alegre, 2007.
- CAPRA, F. **A Teia da Vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.
- CAPRA, F. **The Hidden Connections: A Science for Sustainable Living**. Anchor, 2004.
- CASTELLS, M.; **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. **Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures**. Oxford, Oxford University Press, 2005.
- COLEMAN, J. S. **Foundations of Social Theory**. Cambridge MA., Harvard University Press, 1990.
- CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 3rd edition, Sage Publications, 2008.
- CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM C.; SMITH-RING, P. (Eds.). **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. In: TEIXEIRA, F. (Org.) **Gestão de redes de cooperação interempresariais**. 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. *et al.* **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-organisational Partnerships, Alliances and Networks**. Cheltenham Glos, Edward Elgar Publishing, 2007.
- GRANDORI, A. An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes. **Organization Studies**, v. 18, n. 6, 1997.
- GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, 1985.
- GRANOVETTER, M. The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. **Journal of Economic Perspectives**, v. 19, n. 1, 2005.

- GREWAL, D. S. **Network power: the social dynamics of globalization**. Yale: Yale University Press, 2008.
- HOOVER, J.; VALENTI, A. **Liderança compartilhada**. São Paulo: Futura, 2006.
- KRACKHARDT, D. The strength of strong ties: the importance of Philos in organizations. In: NOHRIA, N; ECCLES, R. G. (eds.). **Networks and Organizations: Structure, Form and Action**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.
- LATOURE, B. **Políticas da natureza: como fazer ciência na democracia**. Bauru, SP: EDUSC, 2004.
- LAW, J.. **Notas sobre a teoria ator-rede: ordenamento, estratégia e heterogeneidade**. 1999. Disponível em: <<http://www.necso.ufij.br>>. Acesso em: 13 out. 2006.
- LIPMAN-BLUMEN, J. **Connective Leadership: Managing in a Changing World**. Oxford, Oxford University Press, 2000.
- MORIN, E. **Introduction à la pensée complexe**. EME Editions Sociales Françaises, 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**. São Paulo: Atlas, 2005.
- NEWMAN, M.; BARABASI, A.; WATTS, D. J. **The Structure and Dynamics of Networks**. Princeton, Princeton University Press, 2006.
- POWELL, Walter. 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**, v. 33, n. 3, 2007.
- PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, 2008.
- REAGANS, R.; MCEVILY, B. Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, 2003.
- 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. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; SMITH-RING, P. (Eds.). **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**. Oxford, Oxford University Press, 2008.
- SANDBERG, J. Understanding human competence at work: An interpretative approach. In: **The Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.
- SENGE, P. M. **The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations**. Crown Business, 1999.
- SMÅNGS, M. The Nature of the Business Group: A Social Network Perspective. **Organization**, v. 13, n. 6, 2006.
- SYDOW, J.; WINDELER A. Organizing and Evaluating Interfirm Networks: A Structurationalist Perspective on Network Processes and Effectiveness. **Organization Science**, v. 9, n. 3, 1998.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Outcomes in Small-Firm Networks: A Quantitative Study in the Southern Brazilian Context. In: JOHANSON, M.; LUNDBERG H. **Network Strategies for Regional Growth**. Houndmills, Basingstoke, UK, Palgrave Macmillan, 2011.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives, **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, 1991.

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