

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DA
ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DA TRADICIONAL
LINGUIÇA DE MARACAJU**

DANIELA GARCIA CORRÊA DE ASSIS

DOURADOS/MS

2013

DANIELA GARCIA CORRÊA DE ASSIS

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DA
ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DA TRADICIONAL
LINGUIÇA DE MARACAJU**

Dissertação apresentada à Universidade Federal da Grande Dourados – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, para obtenção do Título de Mestre em Agronegócios.

**ORIENTADORA: PROFA. DRA. FABIULA
MENEGUETE VIDES DA SILVA**

DOURADOS/MS

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA.
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

DANIELA GARCIA CORRÊA DE ASSIS

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO
DOS PRODUTORES DA TRADICIONAL LINGUIÇA DE MARACAJU**

BANCA EXAMINADORA

ORIENTADORA: Profa. Dra. Fabiula
Meneguete Vides da Silva – UFGD

Profa. Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira -
UFERSA

Profa. Dra. Erlaine Binotto – UFGD

Março de 2013

DANIELA GARCIA CORRÊA DE ASSIS

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO
DOS PRODUTORES DA TRADICIONAL LINGUIÇA DE MARACAJU**

Esta dissertação foi julgada e aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios com área de Concentração em Agronegócios e Desenvolvimento no Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal de Grande Dourados.

Dourados (MS), ____ de _____ de ____.

Profa. Dra. Erlaine Binotto
Coordenador do Programa

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Fabiula Meneguete Vides da Silva
Universidade Federal da Grande Dourados

Profa. Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira
Universidade Federal Rural do Semi-Árido

Profa. Dra. Erlaine Binotto
Universidade Federal da Grande Dourados

Dedico esse trabalho aos meus pais Irineu e Regina por me ensinarem o valor de lutar por meus sonhos. Ao meu marido Uebster pelo companheirismo. E ao meu filho Vinícius, a razão de tudo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por ter me concedido força e coragem nessa jornada.

A minha orientadora Profa. Dra. Fabiula Meneguete Vides da Silva pela paciência e apoio nessa jornada.

A Profa. Dra. Erlaine Binotto por ter me ajudado na parte inicial desta pesquisa.

A Profa. Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira pela contribuição na fase da qualificação.

Aos meus colegas de trabalho pelo apoio e compreensão.

Aos amigos e colegas, que me ajudaram nos momentos mais difíceis, com palavras de ânimo.

Finalmente, um agradecimento ao grupo que faz parte da associação, objeto deste estudo, pela disponibilidade e simpatia com que me receberam.

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo compreender o papel da liderança na implementação da Associação dos Produtores da Tradicional Linguíça de Maracaju. Para a realização deste trabalho foi utilizada a abordagem qualitativa. O presente estudo caracteriza-se quanto aos fins como descritivo e quanto aos meios como estudo de caso. Para a coleta de dados foi utilizada entrevista semi-estruturada. A associação conta hoje com dez associados destes nove participaram da pesquisa. A análise dos dados foi realizada através do método de análise de conteúdo. Na análise das entrevistas identificou-se que a associação foi constituída com a intenção de obter o registro de Indicação Geográfica o que facilitaria a comercialização e garantiria a qualidade do produto. O líder é percebido pelo grupo através de suas características pessoais, sendo ressaltada a importância do processo de liderança para a união do grupo, mas esta união tão desejada é prejudicada devido a falta de participação do grupo nas reuniões, o que dificulta a gestão da organização. A relação entre líder e seguidores baseia-se no respeito e confiança. Após analisar todas as categorias constatou-se que o líder exerce vários papéis com o intuito de unir o grupo, organizar os trabalhos, informar e negociar, na busca de conduzir a associação ao atingimento dos seus objetivos, sendo que esses papéis podem ser melhor explorados pelo líder como forma de tornar o processo de liderança mais efetivo.

Palavras-Chave: Papéis. Liderança. Associação.

ABSTRACT

This research aims to understand the role of leadership in the implementation of the Association of Producers of Traditional Sausage Maracaju. For this work we used a qualitative approach. This study characterized as descriptive as to the purposes and the means as a case study. To collect the data used was semi-structured interview. The association currently has ten members of these nine participated in the survey. Data analysis was performed using the method of content analysis. In the analysis of the interviews identified that the association was formed with the intention of obtaining the registration of Geographical Indication which would facilitate trade and ensure product quality. The leader is perceived by the group through their personal characteristics, and emphasized the importance of the leadership process for joining the group, but this much desired union is hindered due to lack of participation in group meetings, which complicates the management of the organization . The relationship between leader and followers is based on respect and trust. After reviewing all categories it was found that the leader plays several roles in order to join the group, organize work, inform and negotiate, seeking to drive the association to the achievement of its objectives, and these roles can be best exploited by the leader as a way to make the process more effective leadership.

Key Words: Roles. Leadership. Association.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Papéis desempenhados pelos gestores nas organizações.....	39
Figura 2 - Mapa do Estado de Mato Grosso do Sul.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Comparação entre os autores.....	26
Quadro2 - Comparação entre os papéis propostos por Mintzberg e Quinn	41
Quadro 3 - Diferenças entre associação e cooperativa.....	43
Quadro 4 - Categorias de análise.....	52
Quadro 5 - Resumo dos papéis desempenhados pelos líderes.....	75
Quadro 6 - Comparação dos papéis desempenhados pelo líder na associação e dos papéis descritos por Mintzberg.....	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faixa etária.....	56
Tabela 2 – Nível de instrução.....	57
Tabela 3 – Tempo na atividade de produção.....	57
Tabela 4 – Tempo de participação na associação.....	57

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema	16
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 Justificativa	18
1.4 Estrutura do trabalho	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Conceito e funções da liderança	21
2.1.2 Estágios do estudo sobre liderança	23
2.1.2.1 Abordagem do traço pessoal.....	27
2.1.2.2 Abordagem do estilo.....	29
2.1.2.3 Abordagem contingencial ou situacional.....	32
2.1.2.4 Abordagem da nova liderança.....	34
2.1.3 Desafios da liderança	36
2.2 Papéis da liderança	38
2.3 Associativismo	42
2.3.1 Autogestão	44
2.3.2 Liderança e autogestão	46
3. METODOLOGIA	49
3.1 Área de estudo	49
3.2 Caracterização do estudo	50
3.3 Categorias de análise	52
3.4 Dados utilizados	52
3.5 Análise e interpretação dos dados	54
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	56
4.1 Categoria 1 – Processo de constituição da associação	58
4.2 Categoria 2 - Compreensão do significado da liderança	64

4.3 Categoria 3 – Relação entre líderes e seguidores-----	69
4.4 Categoria 4 – Papéis desempenhados pelos líderes-----	72
5. CONCLUSÕES -----	79
5.1 Recomendações para futuras pesquisas-----	82
REFERÊNCIAS -----	83
APÊNDICE A – Roteiro da entrevista associados-----	89
APÊNDICE B - Roteiro da entrevista presidente-----	91
APÊNDICE C – Categorias de análise e questões correspondentes-----	93
APÊNDICE D – Termo de consentimento livre e esclarecido-----	95

1. INTRODUÇÃO

O processo de liderança se desenvolve em uma variedade de situações e ambientes, sendo que a natureza e o exercício da mesma tem sido objeto de estudo há muitos anos por autores como: Taylor (1970) e Fayol (1964), que estabeleceram as bases científicas da administração e perceberam a relevância deste processo na melhoria da eficiência das organizações.

Diferentes teorias de liderança têm proposto inúmeras estratégias na busca de desvendar qual o melhor estilo ou abordagem para maximizar o desempenho do líder, seja pela coordenação das atividades, a distribuição de responsabilidades entre os subordinados, ou na interação entre líder e liderado (MARINHO, 2005).

Segundo Bergamini (1994), o processo da liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, que é orientado para o atendimento de objetivos mútuos. Desta forma, a liderança tem grande influência nos rumos que o empreendimento toma, e tem um papel fundamental na integração do grupo.

Independentemente do ramo de atuação da organização ou a forma como é constituída, a maneira como a liderança é exercida e os papéis assumidos pelo líder podem influenciar no atingimento de seus objetivos corporativos.

Para que as organizações consigam manter-se no mercado que está em permanente mudança e cada vez mais competitivo busca-se alcançar um diferencial positivo que possibilite se destacar perante suas concorrentes, onde de acordo com Bergamini (2006) a identificação do líder com seus seguidores torna-se importante no processo, já não se procura somente a simples obediência das pessoas, mas o seu envolvimento.

Na busca desse diferencial, as pessoas se organizam de várias formas com o intuito de gerar renda e melhorar sua qualidade de vida. E com esse intuito as associações tem se mostrado uma alternativa viável, visto que segundo Abrantes (2004) o associativismo está presente de muitas formas na atividade humana, como uma maneira de desenvolver atividades em conjunto, traduzidas em condições que visam contribuir para o equilíbrio e estabilidade social.

Na criação de associações várias são as motivações que levam as pessoas ou organizações a se reunirem ao grupo, tais como organizar produtores, melhorar a qualidade dos produtos e enfrentar as adversidades do mercado.

Em uma associação torna-se importante que seja feita uma relação entre o saber progresso sobre liderança e a forma como se gerencia este tipo de organização onde há o estabelecimento de um patamar de igualdade entre os indivíduos de forma que estes desenvolvam habilidades sociais necessárias à prática da autogestão, através de processos de liderança que permita a criatividade e a autoridade compartilhada (VERONESE, 2008).

A autogestão se constitui no mais alto grau de participação do grupo, onde este define suas metas e como serão controladas, eliminando a diferença entre administradores e administrados (ARAUJO; LIMA MOREIRA, 2001). Desta forma, em associações autogeridas pressupõem-se haver uma maior participação do grupo em sua gestão, o que a diferencia quanto à forma de gestão de organizações heterogeridas, já que nestas últimas geralmente a linha de comando e controle, bem como a estrutura hierárquica são bem definidas.

Nas associações a escolha da diretoria é realizada através de eleição que ocorre durante Assembleia Geral, onde qualquer associado pode se candidatar aos cargos e cada um deles tem direito a um voto (ABRANTES, 2004). Devido a isso, pressupõe-se que o presidente seja o líder do grupo, uma vez que foi escolhido por estes para ser seu representante.

Novos conhecimentos relacionados à liderança e suas consequências, instiga a compreender de forma mais detalhada o exercício dessa posição organizacional no contexto do trabalho associativo e cooperativo (VERONESE; SCHOLZ, 2011).

Segundo Bergamini (2006) pode-se perceber que não existe um único modelo de liderança, considerando que os seguidores e o ambiente tem que ser levados em consideração para que se entenda de que maneira a ligação com a liderança gera resultados positivos.

Diante do exposto, desperta o interesse de explorar a dinâmica do processo de liderança em uma associação de produtores, como forma de entender melhor os papéis desempenhados pelos líderes nesse tipo de organização.

1.1 Problema

Com o aumento da concorrência e da exigência dos consumidores, os pequenos empresários buscam formas de permanecer neste mercado cada vez mais competitivo. A criação de associações tem se mostrado uma alternativa viável na tentativa de organizar os produtores e buscar formas de agregação de valor ao produto.

Uma experiência identificada que retrata essa afirmação é a Associação dos Produtores da Tradicional Linguíça de Maracaju (APTRALMAR), criada no ano de 2009, com apoio da Prefeitura Municipal de Maracaju.

A APTRALMAR surgiu em resposta aos desafios de mercado enfrentados por um grupo de produtores que buscam diferenciar seu produto. Estes perceberam a oportunidade de alcançar este objetivo quando foi realizada a divulgação do registro de Indicação Geográfica (IG). Tal registro é conferido a produtos ou serviços que são característicos do seu local de origem, garantindo reputação, valor intrínseco e identidade própria, além de distingui-los em relação aos seus similares disponíveis no mercado (MAPA, 2012).

As associações reúnem um grupo de pessoas com características e aspirações diferentes, mas com objetivos comuns, conseqüentemente tornado necessário administrar um complexo sistema de relações sociais de forma que as decisões tomadas estejam alinhadas com as necessidades, intenções e interesses dos que compõem o grupo (RODRIGUES, 1998). Em tal contexto a presença de um líder que seja capaz de promover a integração do grupo torna-se necessária para que os objetivos que levaram a formação da mesma sejam alcançados.

Mas para que ocorra o alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais no processo de tomada de decisões, de acordo com Gutierrez (1998), pressupõe que os representantes do grupo possuam um espírito de coletividade, para incentivar e justificar a tomada de decisão em grupo, mas, por mais desejável que seja a coesão do grupo esta não é uma tarefa fácil.

Em determinadas situações para que a coesão do grupo aconteça se torna necessário o surgimento de um líder que tenha habilidade de mobilizar as ações realizadas pelo grupo,

alguém que tenha uma visão e consiga traduzi-la em um programa de trabalho dentro da organização (BERGAMINI, 2006).

Desta forma, a importância do processo de liderança nas organizações se dá em muitos casos devido à influência que o líder possui junto ao grupo, de forma a levá-lo a atingir os objetivos organizacionais.

Na ausência de liderança segundo Veronese (2008), reina a confusão, sendo este um dos possíveis motivos que levam ao fracasso dessas organizações. Bergamini (2006) salienta que sem um líder dificilmente se dará início a alguma organização e caso isso ocorra, a falta de condução poderá levar esta ao fracasso.

Segundo Veronese (2008) a ausência de liderança é um fator negativo para o êxito dos empreendimentos. Em contrapartida, aqueles empreendimentos que tem uma liderança expressiva, demonstram maior capacidade para enfrentar os desafios do mercado.

O processo de liderança em uma associação, devido à característica de gestão e a forma como são escolhidos os representantes, necessita se desenvolver de forma que todos se sintam representados, tendo em vista que todos participaram da escolha da diretoria, como forma de se manter a coesão do grupo. O líder teoricamente deve defender o interesse coletivo.

Os autores acima citados demonstram a necessidade de uma liderança representativa para o sucesso das organizações, diante do exposto surge o questionamento: Na associação objeto de estudo como é exercido o papel da liderança?

1.2 Objetivos

Para responder à pergunta de pesquisa formulada, foram estabelecidos os seguintes objetivos.

1.2.1 Objetivo geral

Compreender o papel da liderança e sua colaboração para a coesão do grupo na implementação da Associação dos Produtores da Tradicional Linguíça de Maracaju.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as etapas do processo de constituição da associação e a atuação dos líderes nesse processo;
- Descrever como é compreendido o processo de liderança;
- Analisar a relação entre líderes e seguidores;
- Investigar os papéis desempenhados pelo líder nas diferentes etapas de constituição da associação.

1.3 Justificativa

Os desafios como a concorrência de mercado e as exigências dos consumidores são enfrentados pelas organizações independentemente de seu porte ou do ramo de atividade, levado estas a se associarem devido à possibilidade de aumento dos lucros através da troca de informações e tecnologias (MELO et al., 2008). Esta situação motivou a criação de inúmeras cooperativas e associações, como forma de enfrentar os desafios de mercado e melhorar a qualidade de vida dos associados.

Para enfrentar esses desafios as organizações têm primado pela flexibilidade de produção e pela cooperação o que torna a figura do líder importante na condução desses processos de gestão. A escolha do tema e do objeto de estudo se deve pelo interesse em conhecer a dinâmica do processo de liderança, no que diz respeito aos papéis desempenhados pelos líderes em uma associação.

A associação objeto deste estudo foi criada por produtores da tradicional linguiça de Maracaju, produto este que possui como principal matéria prima a carne bovina, fazendo parte de uma cadeia do agronegócio. Conforme o conceito proposto por Davis e Goldberg (1957 apud BATALHA; SILVA, 2008), o agronegócio é descrito como o conjunto de operação desde a produção e distribuição de insumos, a produção agropecuária, armazenamento, processamento e distribuição dos itens produzidos a partir deles.

As associações são formadas por grupos que atuam nos mais diversos ramos de atividades, compostos por pessoas que possuem diferentes experiências pessoais e profissionais, que quando compartilhados e aproveitados, esses saberes podem ajudar a organização a enfrentar os desafios do ambiente onde está inserida.

Uma vez que o fator humano vem ganhando destaque como diferencial de mercado, a capacidade de unir os diferentes saberes para atingir os objetivos organizacionais torna-se relevante e neste cenário, o papel do líder assume pode constituir um diferencial positivo no

mercado. Considerando que o estilo de liderança, definido pelas características do líder, e os papéis desempenhados por estes, interfere no desempenho dos liderados assim como nos resultados alcançados pelo grupo (PRESTUPA, 2008).

Traços, habilidades, competências, fontes de poder e influência, bem como diversos tipos de comportamento de liderança estão sendo exaustivamente estudados. Descobrir que variáveis organizacionais, individuais ou situacionais podem comprometer ou fortalecer o desempenho das organizações tornou-se relevante (BERGAMINI, 2006).

Desta forma o estudo do tema torna-se necessário para uma melhor compreensão do fenômeno da liderança em associações. Tendo em vista que segundo Vecchio (2006), as associações apresentam características distintas das organizações comerciais, como a autogestão e a liderança situacional.

Nas associações, a cooperação entre os associados é de suma importância no processo de tomada de decisões, devido à forma como são geridas, a dinâmica do processo de liderança difere das organizações comerciais, o que torna o estudo da dinâmica da liderança em associações um tema instigante.

Em pesquisas realizadas no Periódicos Capes, especificamente nas bases de dados do Scielo, Scopus e Web of Science, no mês de outubro de 2012, levando em consideração os artigos publicados entre os anos de 2008 a 2012 e utilizando os descritores liderança (leadership) e associação (associations) foram encontrados 107.395 artigos, com os descritores associação (associations) e autogestão (self-management) foram encontrados 26.725 artigos e com os descritores liderança (leadership) e autogestão (self-management) foram encontrados 3.390 artigos. Deste universo pesquisado, pode-se afirmar que a maioria não referenciava o contexto brasileiro.

De acordo com buscas realizadas nos acervos das principais Universidades do estado, tais como a Universidade Federal da Grande Dourados, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul e Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, os trabalhos disponíveis, onde o lócus de pesquisa é o município de Maracaju estão relacionados à agropecuária que é a atividade econômica predominante no município. O enfoque dado aos trabalhos que retratam a tradicional língua de Maracaju é referente ao potencial turístico e gastronômico do produto. Especificamente sobre o tema liderança na APTRAUMAR não foram realizados trabalhos.

Considerando que os estudos sobre liderança normalmente são realizados em organizações comerciais e por sua vez o exercício da liderança em associações possui características particulares torna-se relevante o desenvolvimento desta pesquisa.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho será estruturado em cinco partes. Sendo a primeira uma introdução contendo uma abordagem do problema da pesquisa, justificativa, objetivos e apresentação da estrutura do trabalho. A segunda parte é composta pelo referencial teórico subdividido em: conceitos e funções da liderança, estágios do estudo sobre liderança, desafios da liderança, papéis da liderança, associativismo, autogestão e liderança e autogestão. A terceira parte desta dissertação abordará a metodologia aplicada no estudo subdividida em: área de estudo, métodos, categorias de análise, dados utilizados, análise e interpretação de dados. A quarta parte demonstra os resultados e discussões sobre a pesquisa. A quinta parte contém as considerações finais e as propostas de novos estudos e a última parte é composta pelas referências utilizadas e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No intuito de buscar aspectos importantes da literatura que fundamentem e orientem a pesquisa, analisa-se primeiro o conceito e funções da liderança, passando para os estágios do estudo do tema demonstrando evolução do conceito no decorrer do tempo, a seguir são discutidos os principais desafios enfrentados pelos líderes e os diferentes papéis que estes podem assumir de acordo com a organização e a natureza dos desafios. Posteriormente será demonstrada a teoria de associativismo, bem como as particularidades da autogestão, destacando o processo de liderança dentro do empreendimento autogestionário.

2.1 Conceito e funções da liderança

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

Sendo a liderança segundo Davel e Machado (2001) uma relação de autoridade e responsabilidade, que qualquer membro de uma organização pode desempenhar perante determinado grupo. Diante disso, liderar é ser capaz de administrar e ordenar os significados que as pessoas dão àquilo que estão fazendo.

Caravantes *et al* (2005) definem liderança como um processo de influência dirigida para modelar o comportamento de outras pessoas. Para Bolden (2011) liderança é concebida como um processo social coletivo que emerge através das interações de múltiplos atores. O que fica claro em ambos os conceitos é que o processo de liderança visa conduzir, influenciar o comportamento dos atores de um grupo de modo a conseguir alcançar um objetivo comum.

O conceito de liderança proposto por Davel e Machado (2001, p. 111) difere dos conceitos apresentados anteriormente. Para esses autores “A liderança é, sobretudo, um relacionamento, um processo mútuo de ligação entre líder e seguidor. Tal processo envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos e expectativas mútuas”.

Os autores Caravantes *et al* (2005), Bolden (2011) e Davel e Machado (2001), concordam quando colocam a liderança como um processo social onde há vários atores envolvidos, sendo que, Caravantes *et al* (2005) e Bolden (2011) colocam a liderança como um

processo de influência pelo qual o líder procura modelar e conduzir o comportamento dos membros do grupo. Davel e Machado (2001), por sua vez, consideram o processo de influência não somente do líder para o liderado, mas em duplo sentido, ou seja, o seguidor também influencia o líder.

São vários os conceitos de liderança, mas Bryman (2004) destaca três elementos que são comuns e há várias definições: influência, grupos e metas. Como observado, a liderança é vista como um processo de influência, desta forma, os membros do grupo são subordinados ao líder, sendo que este é responsável pelos mesmos, e a liderança será efetiva quando o líder ajudar o grupo a alcançar as metas organizacionais.

Bergamini (1994) observa dois aspectos que são comuns nas definições sobre liderança atualmente, primeiro que a liderança é um fenômeno grupal, ou seja, envolve duas ou mais pessoas. Segundo trata-se de um processo de influência exercido de forma intencional.

Percebe-se que Bryman (2004) e Bergamini (1994) concordam que na maioria das definições a liderança é considerada um processo de influência exercido em determinado grupo.

Como demonstrado a liderança é um processo grupal e devido a isso não se pode dizer que os resultados da liderança ficam somente a cargo do líder, devido ao processo de influência não estar unicamente assegurado pela vontade do líder, mas, sobretudo, pela conjugação desta vontade com as imagens, desejos e crenças compartilhados pelo grupo (DAVEL; MACHADO, 2001).

Bergamin (1994) colabora com o entendimento do conceito apresentado por Davel e Machado (2001), quando observa que o líder pode ser considerado como ponto de ligação entre o indivíduo e o mundo do trabalho, ou seja, através do processo de influência dos liderados, mas esse processo não é uma via de mão única, ou seja, não está assegurado pela vontade do líder, e sim pela congruência dos interesses do líder e as necessidades do grupo.

Knickerbocker (1961) salienta que o líder surge como consequência das necessidades e da natureza da situação em que o grupo está tentando operar, ou seja, surgindo como resposta aos problemas enfrentados pelo grupo e para que se alcance objetivos pretendidos torna-se necessário que haja organização, um grupo onde todos falam ao mesmo tempo dificilmente conseguirá tomar uma decisão acertada, é difícil para um grupo falar e agir a não ser por um de seus membros.

Bergamini (2006) complementa a percepção de Knickerbocker (1961), quando destaca que o líder é percebido como alguém que traz benefícios tanto ao grupo como um todo como a seus membros individualmente, emergindo daí a credibilidade que normalmente lhe é atribuída, conferindo a ele autoridade.

De acordo com as definições e funções apresentadas pode-se dizer que os líderes mobilizam e trabalham com outras pessoas, articulando e atingindo metas compartilhadas, desta forma desenvolvendo uma relação única com cada um dos subordinados (DE RÉ, 2009).

Sendo a liderança um processo de influência, a credibilidade do líder somente se solidificará a partir da competência que ele possa ter em dominar recursos e transmitir aos seguidores estratégicos que viabilizem uma luta bem-sucedida diante do caráter imprevisível, típico das mudanças (BERGAMINI, 2006, p. 27).

Diante do exposto por Bergamini, o processo de liderança fundamenta-se na crença dos seguidores a respeito das qualidades dos líderes e de seu interesse em segui-lo, sendo que o líder pode ou não ocupar um cargo de autoridade formal.

A abordagem que será utilizada como base para definir o processo de liderança será a proposta por Bolden (2011), devido ao objeto de estudo desta pesquisa ser uma associação onde se presume que os diferentes saberes dos membros do grupo ajudem no atingimento das metas organizacionais.

2.1.2 Estágios do estudo sobre liderança

Devido à importância do estudo do processo de liderança para o sucesso das organizações, Taylor (1970), Fayol (1964) e Weber (2008) entre outros autores pesquisaram sobre o tema e estes estudos foram evoluindo junto com as organizações.

As pesquisas de Taylor, Fayol e Weber fazem parte da escola clássica de administração e foram realizadas em um período de intensa mudança do processo de produção decorrente da revolução industrial, quando o capitalismo se organizava em novas formas de gestão do trabalho, no final do século XIX, devido a extensão do mercado e o aumento da produtividade. A principal contribuição dos autores da escola clássica foi a busca de princípios racionais que tornariam a administração mais eficiente (SOBRAL; PECI, 2008).

A temática da liderança passou a integrar o corpo dos conhecimentos em administração, principalmente a partir das décadas de 1950 e 1960. Esse é um período no qual a teoria e a prática administrativa já conheciam as vantagens e desvantagens dos sistemas de

produção em massa, taylorista-fordista, assim como já havia produzido um conhecimento básico, acerca da questão das pessoas no espaço organizacional (PEREIRA, 2010).

A importância da habilidade humana dentro das organizações é indiscutível em todos os setores, porém ganha destaque à medida que o indivíduo alcança cargos de chefia que exigem maior capacidade de liderança (PRESTUPA, 2008).

Autores como Taylor (1970), Fayol (1964) e Weber (2008) escreveram sobre liderança, sendo estes estudos realizados por pesquisadores com formações distintas e em diferentes contextos sociais, o que, conseqüentemente, influenciou os resultados das pesquisas. Como exemplo dessa diversidade de formação e contextos sociais os autores Taylor e Fayol possuíam formação similar em engenharia, mas desenvolveram seus estudos com grupos sociais diferentes, o primeiro nos Estados Unidos da América e o segundo na Europa. Weber, por sua vez, era sociólogo e desenvolveu sua pesquisa na Alemanha (SOBRAL; PECI, 2008).

Frederick W. Taylor trabalhou como mecânico e operário até chegar a contramestre. Essas atividades lhe proporcionaram um vasto conhecimento dos problemas da linha de produção. Em 1880, Taylor entrou para o curso de engenharia, onde deu início aos estudos de como melhorar a eficiência produtiva das fábricas. Tal investigação ocorreu em um momento de intensa mudança tecnológica e social, devido ao advento da revolução industrial. Para Taylor o custo de tempo era uma ferramenta usada para aumentar a eficiência global das organizações (TAYLOR, 1970).

Taylor considerava que havia apenas uma maneira de desempenhar cada tarefa, visando maximizar a eficiência produtiva, sendo ele o primeiro a se preocupar com a seleção científica do trabalhador (SOBRAL; PECI, 2008).

Para que as atividades fossem realizadas de acordo com as regras estabelecidas por Taylor, tornava-se necessária uma melhor divisão de responsabilidades entre administração e operários, criando uma hierarquia de cargos com funções específicas, sendo que os operários deveriam executar suas tarefas conforme o padrão estipulado e cada um poderiam ter mais de um supervisor/gerente. Já os gestores deveriam dedicar boa parte de seu tempo na análise de registros e dados que serviam para subsidiar o estabelecimento de cotas de produção, desta forma ao líder cabia a tarefa de estipular metas a serem alcançadas (RIBEIRO, 2006).

Diferentemente do estudo anterior, Fayol observava a empresa como um todo, na qual todos os membros deveriam trabalhar e coordenar esforços para chegar a objetivos comuns.

Ele acreditava em princípios gerais e únicos para uma boa administração, tais como: prever, organizar, coordenar e controlar (FAYOL, 1964).

Para Fayol a autoridade é o direito de mandar e o poder de se fazer obedecer, observando que cada empregado é subordinado há apenas um gerente. As atividades da gerência são: tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes das organizações, ou seja, as responsabilidades dos líderes iam além de estabelecer metas, cabia a eles dividir as tarefas entre os membros do grupo e estabelecer a forma como as tarefas deveriam ser realizadas (RIBEIRO, 2006).

Max Weber, com a teoria da burocracia, considerava um sistema onde a estrutura é organizada com normas escritas visando a racionalidade, onde a organização teria uma estrutura hierarquizada bem definida. Weber considerava que um sistema só funcionaria bem se houvesse pessoas especializadas desenvolvendo as atividades e destacou os seguintes fatores que permitem consolidar a estrutura burocrática: a racionalização do direito; a centralização do poder estatal; o surgimento e a consolidação das indústrias nas cidades (SOBRAL; PECI, 2008).

Weber observava a estrutura da sociedade e a forma como ocorre o relacionamento de poder e identificou que para cada tipo de sociedade existe um tipo de autoridade, ou seja, diferentemente dos autores anteriores, ele estudou a relação de poder e de aceitação entre líderes e liderados.

Segundo Ribeiro (2006), para Weber existiam três tipos de autoridade legítima: 1) Carismática: onde a obediência tem sua origem na devoção ao líder por partes dos comandados, que aceitam as ordens como legítimas; 2) Tradicional: a obediência tem sua origem no respeito dos comandados às orientações que passam por gerações, nas tradições e na legitimidade dos que herdaram ou são indicados para exercer a autoridade; 3) Legal, racional ou burocrática: a obediência tem sua origem no respeito dos comandados à crença no direito de dar ordens.

O quadro a seguir compara as teorias dos três autores citados anteriormente que fazem parte da escola clássica de administração.

Principais Autores	Frederick Taylor	Henri Fayol	Max Weber
Orientação do modelo teórico	Prescritiva	Prescritiva	Descritiva
Pressupostos básicos	Organização como sistema fechado. Existem princípios gerais de administração, com capacidade de universalização.	Organização como sistema fechado. Existem princípios gerais de administração, com capacidade de universalização.	Organização como sistema fechado. Burocracia é um modelo ideal, impossível de ser encontrado na prática.
Foco de análise	Processos operacionais de trabalho.	Organização como um todo.	Organização como um todo.
Liderança	Relações de poder baseada nos níveis hierárquicos.	Relações de poder baseada nos níveis hierárquicos.	Relações de poder baseada na aceitação por parte dos liderados.
Principal conclusão	Há uma melhor maneira de administrar e organizar.	Há uma melhor maneira de administrar e organizar.	A burocracia é a forma organizacional mais eficiente.
Principal crítica	Foco interno, em detrimento da análise do ambiente.	Foco interno, em detrimento da análise do ambiente.	Foco interno, em detrimento da análise do ambiente.

Quadro 1 - Comparação entre os autores.

Fonte: Adaptado de Sobral e Peci (2008)

Como demonstrado no quadro 1, os autores Taylor, Fayol e Weber analisam as organizações como sistemas fechados, não observando o ambiente externo, cada um com suas conclusões particulares, mas em comum há a preocupação com o desempenho das organizações, em um momento histórico em que expandia-se a industrialização, observando a necessidade de envolver os grupos de pessoas nesse processo.

Os autores percebiam de diferentes formas o exercício da liderança. Para Taylor os líderes eram responsáveis pelo estabelecimento de metas e monitoramento das atividades. Fayol, no entanto, considerava o líder encarregado de atribuir responsabilidades aos subordinados. Esses autores tinham em comum a forma como percebiam a relação de poder

que para eles se baseava na hierarquia organizacional. Weber por sua vez possuía uma percepção diferente dessa relação, ou seja, a relação de poder se baseava na aceitação por parte do liderado, o que demonstra uma preocupação com as relações interpessoais que os outros autores não demonstravam.

Com o interesse crescente em tornar as organizações mais eficientes e conscientes da importância das pessoas que as compõem nesse processo, torna-se cada vez maior o interesse em entender de que forma esses grupos interagem, conseqüentemente tornando necessário compreender o processo de liderança. Segundo Machado e Antunes (2007, p. 88) “parece difícil compreender o sucesso de uma organização sem compreender os conceitos de gerência e de liderança e suas possíveis relações com a efetividade das organizações”.

No decorrer dos estudos realizados com o intuito de compreender melhor o processo de liderança primeiramente, houve uma mudança de interesse no que diz respeito às características pessoais do líder para o papel da liderança, isto é, a partir de um conceito individualista do líder como um indivíduo heroico para um que enfatiza a liderança como definido pela interação do líder com o contexto social e organizacional (LEITCH; MCMULLAN; HARRISON, 2012).

Em segundo lugar, tem havido uma mudança em termos de processos de liderança como um conjunto de características, comportamentos e ações, para a liderança como um processo social que envolve todos na comunidade, exigindo que a capacidade de liderar seja construída em toda a organização envolvendo o líder individualmente e desenvolvendo a liderança coletiva (LEITCH; MCMULLAN; HARRISON, 2012).

O conceito de liderança foi evoluindo junto com a sociedade, sendo que esta deixou de ser vista como uma virtude individual, passando a ser considerada um processo social, para explicitar melhor essa evolução nos próximos itens serão apresentadas as principais abordagens sobre liderança.

2.1.2.1 Abordagem do traço pessoal

Os primeiros estudos desta abordagem decorreram da teoria do “grande homem” proposta por Thomas Carlyle, historiador vitoriano, que considerava os líderes como uns poucos homens dotados de habilidades únicas, essa hipótese deu origem a teoria dos traços, iniciando-se as pesquisas desta abordagem em 1904 (SILVA, 2006).

A busca de traços que diferenciam líderes dos não-líderes dominou os esforços das primeiras pesquisas sobre liderança, essa abordagem foi predominante até o final dos anos 40 (BRYMAN, 2004).

Os pesquisadores propunham, como ponto de partida, que os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais, as quais seriam basicamente os principais facilitadores no desempenho do papel de liderança (MACHADO; ANTUNES, 2007).

Os líderes passaram a ser descritos como pessoas diferentes, possuidoras de alguns traços considerados particulares. Para Bryman (2004), essa orientação implica na crença que a liderança é uma capacidade inata, não uma habilidade que possa ser aprendida.

Entre as características que diferenciam os líderes dos não-líderes, Robbins e Decenzo (2004), destacam as seguintes:

- Impulso – os líderes exibem um alto nível de empenho no desempenho de suas atividades;
- Desejo de liderar – demonstram disposição em assumir e responsabilidades e tem desejo em liderar e influenciar os outros;
- Honestidade e integridade – constroem relacionamentos de confiança entre eles e seus liderados, demonstrando coerência entre palavras e ação.
- Autoconfiança – os subordinados buscam no líder segurança, portanto estes precisam demonstrar autoconfiança.
- Inteligência – os líderes necessitam agrupar, sintetizar e interpretar informações de maneira que possam subsidiar sua tomada de decisão.
- Conhecimentos relacionados ao cargo – os líderes eficazes conhecem bem a empresa onde trabalham e as atribuições dos cargos e setores.

As características descritas tinham o objetivo de explicar o porquê que algumas pessoas eram mais eficientes no desempenho de atividades ligadas a liderança.

A abordagem do traço pessoal chamou atenção para os tipos de pessoas que se tornaram líderes e no processo tiveram capacidade para suprir as organizações com informações sobre o que deve ser observado ao se selecionar indivíduos para posições de liderança atuais ou futuras (BRYMAN, 2004).

Os esforços das pesquisas se concentravam em isolar características pessoais que explicariam o sucesso ou o fracasso dos líderes nas organizações. Mas segundo Robbins e

Decenzo (2004) as tentativas para identificar um conjunto de características que sempre diferenciam os líderes dos seguidores e os líderes eficazes dos líderes que fracassaram.

Talvez tenha sido um tanto otimista acreditar que um conjunto de características consistentes e singulares de personalidade se aplicaria a todos os líderes eficazes, sejam eles um técnico de futebol ou um alto executivo (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Nessa abordagem o líder é visto como uma pessoa dotada de habilidades especiais natas, dessa forma, não sendo passíveis de treinamento. Mas o sucesso de um líder não se explica somente com existência de traços que o diferenciam dos demais, tendo em vista que um líder eficaz necessita tomar decisões acertadas sobre os rumos da organização e para isso deve ter uma percepção do ambiente como um todo.

2.1.2.2 Abordagem do estilo

Quando não foram encontrados traços mágicos de personalidade, que pudessem levar à identificação do líder, os pesquisadores voltaram-se para o estudo do comportamento do líder, a partir do final dos anos 40 (BRYMAN, 2004).

Especialmente após a II Grande Guerra Mundial, quando as mudanças começam acontecer mais rapidamente e as transações comerciais passaram de regionais para internacionais, um grande esforço foi realizado para determinar, mais precisamente, como caracterizar um comportamento eficaz de liderança (MACHADO; ANTUNES, 2007).

Nesse estágio do estudo a atenção dos pesquisadores se volta para o que o líder faz, com um interesse particular nos tipos de comportamento por ele adotados, que seriam responsáveis pela eficácia ao dirigir seus seguidores (DAVEL; MACHADO, 2001).

Com a mudança na ênfase no estudo na liderança, passou a ser estudado o comportamento dos líderes, desta forma, se o comportamento do líder pode ser modificado, este é passível de treinamento. Esse novo foco de estudo trouxe a ênfase no treinamento, e não mais na seleção de líderes (BRYMAN, 2004).

Neste período como demonstrado por Davel e Machado, (2001) e por Bryman, (2004), o foco dos estudos estava voltado na busca de um melhor entendimento do comportamento adotado pelo líder para melhor gerenciar a organização, bem como em técnicas que possibilitassem o treinamento destes como forma de torná-los mais eficientes.

Alguns estudos examinaram os estilos comportamentais dos líderes. Os três estudos mais citados sobre o tema segundo Robbins e Decenzo (2004), são:

- Os estudos de Kurt Lewin e seus associados, na Universidade de Iowa – Em seus estudos os pesquisadores exploraram três estilos de comportamento de liderança: o autocrático, democrático e laissez-faire.

Os indivíduos possuem diferentes estilos de exercer a liderança e esses determinam sua forma de agir. O líder autocrático tende a centralizar a autoridade, por conseguinte o democrático tende a envolver mais os funcionários na tomada decisão, a autoridade é delegada e a participação na decisão sobre que método de trabalho utilizar é encorajado, o líder que adota o estilo laissez-faire geralmente concede a seus funcionários total liberdade para decidir e realizar seus trabalhos.

Lewin e seus associados se perguntavam qual desses estilos de liderança seria o mais eficaz. Os autores concluíram que o estilo laissez-faire não possui um bom desempenho quando comparado com os estilos autocrático e democrático. Por sua vez, as equipes que possuem líderes com os estilos autocrático e democrático realizam a mesma quantidade de trabalho, mas a satisfação é maior nos grupos que tem líderes democráticos (ROBBINS; DECENZO, 2004).

- Os estudos da Universidade de Estado de Ohio começaram no final da década de 40 e desses resultou a mais ampla e divulgada teoria comportamental. Esses estudos tinham como objetivo identificar dimensões independentes de comportamento e liderança.

Os pesquisadores começaram com mais de mil dimensões, mas foram diminuindo até restar apenas duas dimensões de estrutura, que foram responsáveis pela maioria dos comportamentos de liderança descrita pelos funcionários. A primeira dimensão foi estrutura de iniciação e refere-se ao ponto em que o líder estruturará sua função e as funções dos funcionários com o intuito de atingir os objetivos organizacionais. A segunda dimensão considerada refere-se ao momento em que o líder tem relacionamentos de trabalho baseados no respeito e confiança mútua. Pesquisas baseadas nessas definições constataram que um líder classificado como alto em estrutura de iniciação e consideração obtém altos níveis de desempenho e satisfação dos funcionários.

- Os estudos da Universidade de Michigan foram realizados aproximadamente no mesmo período em que foram feitos os da Universidade do Estado de Ohio, possuindo objetivos similares de pesquisa, ou seja, localizar características comportamentais dos líderes que estivessem relacionadas ao desempenho eficaz. O grupo de Michigan apontou duas

dimensões do comportamento de liderança: uma voltada para os funcionários e outra voltada para a produção.

Os líderes voltados para os funcionários dão grande importância às relações interpessoais e aceitam as diferenças pessoais, diferentemente dos líderes voltados para a produção que enfatizam os aspectos técnicos e tarefas dos cargos, considerando os membros do grupo um meio para a realização das tarefas. Esses estudos mostraram que os líderes voltados para os funcionários estavam ligados a produtividade mais alta do grupo e maior satisfação com o emprego.

Como pode ser observado nos estudos citados, fica claro nessa abordagem a preocupação com o comportamento do líder em relação a seus subordinados, ou seja, os procedimentos e técnicas que ele utiliza para liderar, devido a isso sua conduta é a base para explicar a eficiência no atingimento de objetivos.

Considerando que quanto mais o líder adapta seu estilo de comportamento de forma a atender situações particulares e a necessidades de seus seguidores, mais eficiente se torna na conquista de seus alvos, desta forma o estilo de liderança adotado passa a depender da situação imediata, caráter e necessidade do grupo (ALABY, 2010).

Desta forma, pode haver diversos tipos de estilos de liderança como há diferentes tipos de pessoas, situações e necessidades. Diante de uma variedade de combinações possíveis de estilos de liderança, Engstrom e Marckenzie (1974 apud ALABY, 2010) observam cinco categorias básicas, também conhecidas como cinco estilos de líderes:

- **Laissez-faire** – nesse estilo o líder é alguém sem autoridade, mas à disposição do grupo, não há supervisão, os membros definem seus alvos e medidas de desempenho. Não há uma estrutura sólida de poder;
- **Democrático – participativo** – nesse estilo as decisões são tomadas pelo grupo. Os líderes estão presentes para fazer fluir a comunicação e auxiliar na resolução de problemas. Há uma estrutura de equilíbrio de poder e respeito às decisões do grupo;
- **Manipulativo – inspirador** – nesse estilo de liderança a estrutura é confusa, o líder estabelece alvos com pouca participação e enfrenta a resistência do grupo. O líder que adota este estilo é uma mistura de tirano e demagogo.

- **Benevolente – autocrático** – as atividades em grupo são estruturadas, ocorre supervisão e os participantes do grupo são incentivados a fazer sugestões. O líder tem estilo de paizão, criando a ilusão de segurança e fraternidade;
- **Autocrático – burocrático** – as atividades do grupo são estruturadas de forma arbitrária, desencorajando a participação do grupo já que o questionamento de ordens é visto como insubordinação. Esse estilo se concentra em regras e regulamentos, onde o líder manda e não comanda.

Como demonstrado, vários são os estilos de liderança e dependendo das situações enfrentadas pelo líder esse vai adaptando seu estilo, no intuito de se tornar mais efetivo no atingimento dos alvos pessoais e organizacionais.

Comparando o conceito proposto por Bolden (2011) que foi o escolhido como base para este estudo, onde a liderança é vista como um processo de influência pelo qual o líder procura modelar e conduzir o comportamento dos membros do grupo, com os estilos de lideranças propostos por Engstrom e Marckenzie (1974 apud ALABY, 2010), observa-se que o estilo adotado pelo líder vai definir a forma como este irá influenciar o grupo.

2.1.2.3 Abordagem contingencial ou situacional

Segundo Robbins e Decenzo (2004) com a realização das pesquisas por Fiedler e House, ficou claro que prever o sucesso da liderança era mais complexo do que somente isolar alguns traços ou comportamentos. Devido ao insucesso de obter resultados consistentes os pesquisadores mudaram o foco do estudo para as influências situacionais.

Entre a década de 60 e o início da década de 80, os enfoques situacionais ou contingenciais mostram a importância de se considerar aspectos que fazem parte do ambiente onde o líder está inserido como forma de manter uma liderança eficaz. As teorias contingenciais ou situacionais consideram as variáveis que cercam o processo de liderança, mas sem ignorar os diferentes tipos de comportamento dos líderes (DAVEL; MACHADO, 2001).

Bryman (2004) destaca que o desenvolvimento da teoria contingencial “é paralelo ao abandono das teorias universalistas de organização nos anos 60 e à gradual adoção de uma estrutura de trabalho mais particularista que reflete estilo de pensamento baseado na premissa de que tudo é relativo”.

Segundo Boehm e Yoels (2008) essa abordagem se refere à situação ou circunstâncias em que o líder atua como forma de explicar o caráter eficaz do mesmo. A análise da liderança passa para um contexto mais amplo, são levados em consideração os fatores situacionais no centro de qualquer entendimento da liderança.

A forma como Boehm e Yoels (2008) descrevem essa abordagem se encaixam na percepção de Bryman que destaca o período histórico que serviu de cenário para o desenvolvimento desta teoria, em que as particularidades das organizações passam a ser levadas em consideração para explicar a efetividade da liderança.

Um dos primeiros estudos realizados com esse enfoque foi o modelo contingencial de Fred E. Fiedler. Neste a eficácia do líder depende de seu comportamento e da interação com os aspectos da situação. Inicialmente Fiedler determinou o estilo de liderança utilizando uma variável que chamou de colega de trabalho menos perfeito (CTMP), neste caso, o líder deveria descrever um trabalhador com o qual tivesse interagido recentemente e que o trabalho realizado fosse menos eficaz (MONTANA; CHARNOV, 1999).

Fiedler acreditava que a pontuação baixa no CTMP indicava que o trabalhador não seria aceito pelo líder e devido a isso este teria uma alta orientação para tarefa. Este teste tinha por objetivo determinar a orientação básica do estilo de liderança (MONTANA; CHARNOV, 1999).

O modelo de Fiedler estabelecia outras variáveis, a primeira é a estrutura de tarefas, onde as tarefas podem ser classificadas de duas formas: estruturada - tarefa simples e rotineira, ou não estruturada - tarefa complexa e não rotineira. A segunda variável diz respeito às relações entre o líder e os subordinados é a medida do relacionamento entre as partes, para Fiedler quanto mais elevado o nível de confiança, convicção e respeito, melhor seria essa relação o que aumentaria a eficácia da liderança. A última variável é o poder do cargo de líder, uma medida do poder exercício pelo líder dentro da organização (MONTANA; CHARNOV, 1999).

A teoria caminho-meta é uma das abordagens mais respeitadas sobre liderança, desenvolvida por Robert House, em essência a teoria observa que o trabalho do líder é auxiliar os seguidores em alcançar seus objetivos, oferecendo orientação e apoio necessário para que esses objetivos estejam alinhados com os objetivos do grupo e da organização (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Segundo Alaby (2010) cada contexto requer tipos especiais de conhecimentos e habilidades, ou seja, a mudança de alvos tem como consequência diferentes resultados e situações. As novas situações decorrentes dessa mudança trazem consigo novas exigências para a liderança.

2.1.2.4 Abordagem da nova liderança

Segundo Bryman (2004, p. 263), a abordagem da nova liderança “tem sido usada para descrever uma série de abordagens sobre liderança que surgiram nos anos 80. Juntas essas diferentes abordagens parecem sinalizar para um novo modo de conceituar e pesquisar liderança”.

Nessa abordagem, diferentes autores empregaram vários termos para descrever o tipo de liderança, tais como:

- **Liderança transacional:** as teorias transacionais estudam a influência entre líderes e seguidores, e no processo de troca que pode ser econômica, política ou psicológica. O ponto chave é quanto mais benéfica for a troca, maior a satisfação, o desempenho e a identificação dos seguidores com os objetivos da organização (ALABY, 2010).

Este tipo de liderança permite a atribuição de recompensas aos subordinados em troca da sua obediência, de forma que a gestão é realizada de forma convencional onde o líder recompensa ou pune o seguidor conforme seu desempenho (ZAFRA; RETAMERO; MARTOS, 2012).

A liderança transacional pode ser efetiva, mas não resulta em uma mudança organizacional e sim na manutenção da forma como esta se encontra.

- **Liderança transformacional:** o líder eleva tanto as aspirações de seus seguidores, que as aspirações de ambos se fundem. Esses líderes lidam com seus seguidores, individualmente, desafiando e inspirados através do exemplo (BOEHM; YOELS, 2008).

Para que os objetivos sejam atingidos os líderes transformacionais motivam os seus seguidores para melhorar seu desempenho utilizando suporte emocional, buscando entender seus seguidores, como forma de alcançar o comprometimento dos mesmos (ZAFRA; RETAMERO; MARTOS, 2012).

A liderança transformacional é exercida em função da solidariedade e consenso mútuos, visando metas comuns; e em bases éticas, elevando aspirações morais, produzindo um efeito transformador tanto em líderes como liderados (ALABY, 2010).

Desta forma, a liderança transformacional acontece quando os líderes buscam motivar seus seguidores com o intuito de atingir um mesmo objetivo, permitindo uma relação de estímulo recíproco.

Fica claro que a liderança transformacional promove os valores dos trabalhadores e seu espírito coletivo, onde os subordinados possuem mais responsabilidades e os líderes trabalham em favor da coletividade a fim de alcançar os objetivos da organização (BOEHM; YOELS, 2008). Nesse ambiente de estímulo mútuo para o atingimento de metas as mudanças organizacionais são favorecidas.

- **Liderança visionária:** o líder tem sua visão focada no futuro, o que implica em assumir riscos. A percepção dos líderes sobre si mesmos é desvinculada da organização, e para manter o controle organizacional é utilizada a socialização e a conformidade com um conjunto de normas, valores e opiniões em comum (ROWE, 2002).

Os líderes visionários são proativos, trabalham para aprimorar estratégias, relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva influenciando suas atitudes e opiniões, são propensos a tomar decisões baseadas em valores, buscam investir em inovações e no capital humano, valorizam o conhecimento tácito valorizando assim a experiência profissional dos seguidores (ROWE, 2002).

Diante disto, a liderança visionária implica em correr riscos em várias dimensões, já que o líder necessita de autoridade para influenciar o pensamento e as atitudes das pessoas devido a delegar responsabilidades aos seguidores.

Os conceitos apresentados na abordagem da nova liderança vão ao encontro do conceito de liderança de Bolden (2011) tendo em vista que estudam como se dão as relações de influência no processo de liderança, com o intuito de entender melhor o processo de troca entre líderes e liderados (liderança transformacional) e a motivação através da busca de um relacionamento único com cada liderado (liderança transformacional).

Como demonstrado na evolução dos estudos sobre liderança, esta deixou de ser vista como uma habilidade inata e passou a ser considerada uma habilidade passível de treinamento, outro ponto importante estudado é como ocorre o processo de influência entre líderes e seguidores, como forma de alcançar os objetivos organizacionais.

Desta forma, independente das características, muitas pessoas são colocadas em posição de liderança, com a responsabilidade de ajudar grupos a atingir metas e para que isso ocorra um elemento importante é a forma como este se relaciona com os grupos. E com a

posição de liderança, várias são as atribuições e inúmeros são os desafios a serem enfrentados como será demonstrado no próximo item.

2.1.3 Desafios da liderança

São muitos os desafios de diversas naturezas que os líderes enfrentam nas organizações, tais como econômicos, políticos e de recursos humanos. Para Trigo e Costa (2008), embora cada organização tenha uma especificidade, fica evidente a importância dos “valores”, das “pessoas” e do “diálogo” em uma liderança organizacional que consiga responder de forma ágil aos desafios como: a globalização, o desenvolvimento acelerado do conhecimento científico e tecnológico, a crescente complexidade e permanente mudança do mercado onde a organização está inserida.

Segundo Jones (2010, p.225), “as mudanças na composição da força de trabalho e a crescente diversidade dos funcionários apresentaram às organizações muitos desafios e oportunidades”. Devido a essas características, Caravantes et. al (2007), destacam três desafios que são relativamente constantes:

- Clientela Múltipla – o líder tem que lidar simultaneamente, com diversas pessoas e grupos diferentes de forma que seja aceitável por todos os grupos;
- Decisões Impopulares – os líderes, ocasionalmente, precisam tomar decisões impopulares. Devido à clientela múltipla dificilmente uma decisão agrada a todos.
- Diversidade – gerentes e líderes precisam lidar com grupos cada vez mais heterogêneos, é evidente que as organizações têm pessoas que fazem parte de um mesmo grupo, mas possuem culturas diferentes.

Os desafios citados por Jones (2010) e Caravantes et. al (2007) estão relacionados a recursos humanos, sobretudo, em decorrência da diversidade de pessoas que pertencem a um mesmo grupo e da dificuldade de alinhar os objetivos pessoais e organizacionais.

Diante disto, o alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais se torna de grande importância, ou seja, este alinhamento é um grande desafio para que as empresas melhorem seu potencial competitivo utilizando as competências das pessoas que as compõem como uma fonte central da força produtiva com o intuito de gerar inovação, melhorando assim sua competitividade no mercado (UBEDA; SANTOS, 2008).

Para Neto (2006), cabe aos líderes estimular e propiciar oportunidades para o aprimoramento da força de trabalho, descobrindo as competências e potencializando-as, transformando o que é individual em coletivo e, finalmente em corporativo.

O papel da liderança é fortalecer o grupo de trabalho, ressaltando e valorizando as competências individuais, diluindo o poder na equipe, fazendo com que cada membro reconheça o propósito e o significado de seu trabalho. Sendo que o papel dos seguidores é tão importante quanto o do próprio líder, pois, sem seguidores não há liderança. Por essa razão a ligação entre líderes e seguidores é considerada uma relação simbólica (SIMÕES; FÁVEIRO, 2003).

Nesse contexto, o líder pode ser visto como um disseminador da cultura organizacional tendo a função de acessar os códigos simbólicos de seus funcionários, ressaltando os aspectos da organização (VECCHIO, 2005).

Uma vez que os seguidores possuem motivações, valores, expectativas e histórias de vida diferentes e essa diferenciação necessita ser levada em consideração, o que motiva um indivíduo pode não motivar outro. Ao líder cabe desbloquear a força motivacional contida no interior do seguidor, com o objetivo de alcançar as metas organizacionais (BERGAMINI, 1994).

O fortalecimento do grupo por mais desejável que seja não depende somente da vontade do líder, mas da congruência das vontades de líderes e seguidores como observado por Simões e Faveiro (2003) e para que o líder consiga motivar e promover a união do grupo necessita conhecer seus seguidores como demonstrado por Bergamini (1994), desta forma fica evidente que as afirmações destes autores se complementam.

Vergara (2007) observa que precisamos hoje de gestores/líderes, capazes de perceber que não só as organizações e seu ambiente mudam, exigindo renovação constante de competência, como também que as organizações são movidas por cooperação e por conflito, e é preciso saber lidar com essas forças contraditórias.

Essas forças antagônicas trazem tanto desafios como oportunidades para as organizações que precisam estar preparadas para um constante processo de mudança promovido pela globalização das economias mundiais e pela rápida automação digital, o que torna necessário um líder que interprete com sensibilidade as mudanças no ambiente organizacional e sinalize novas direções a seguir (BERGAMINI, 2006).

Segundo Bento et al. (2009) faz parte do aprendizado constante do líder a identificação de desafios e sua superação para que estes possam se adaptar as mudanças que ocorrem mais rápido a cada dia. Para que isso ocorra o líder desempenha inúmeros papéis nas organizações como será discutido na sequência.

2.2 Papéis da liderança

Segundo Heifetz e Laurie (1997) o papel do líder é assumir riscos e responsabilidades, tendo que dirigir um grupo de pessoas e apoiar-los no intuito de atingir metas, e para que isso ocorra o líder tem que inspirar confiança.

Desta forma o termo papel, nesse estudo refere-se às práticas, ações e comportamentos que um líder desempenha na função de gerir a organização (MINTZBERG, 1990).

Os líderes necessitam inspirar a confiança de seus seguidores e devem ser percebidos como indivíduos em que se pode confiar e discutir alternativas para a superação de problemas (BENTO et.al., 2009). Desta forma o papel do líder consistiria em estabelecer um vínculo de confiança e motivação que possibilitasse a mobilização de vontades, inteligências e talentos objetivando o alcance de metas das organizações.

Para Brito, França e Barreto (2012) as ações dos líderes não ocorrem de maneira racional e pré-ordenadas e sim de forma ágil e adaptada aos desafios do ambiente organizacional.

Galer et.al. (2005) observa que a liderança tem uma dimensão ampla que busca alinhar, condições internas e externas as organizações com interesses pessoais como forma de suprir as necessidades organizacionais, tendo como focos: explorar e diagnosticar o ambiente interno e externo; focalizar; alinhar e mobilizar o pessoal; inspirar e motivar a equipe.

Desta forma, são vários os papéis desempenhados pelos líderes e estes são de grande complexidade, conforme demonstrado na figura a seguir:

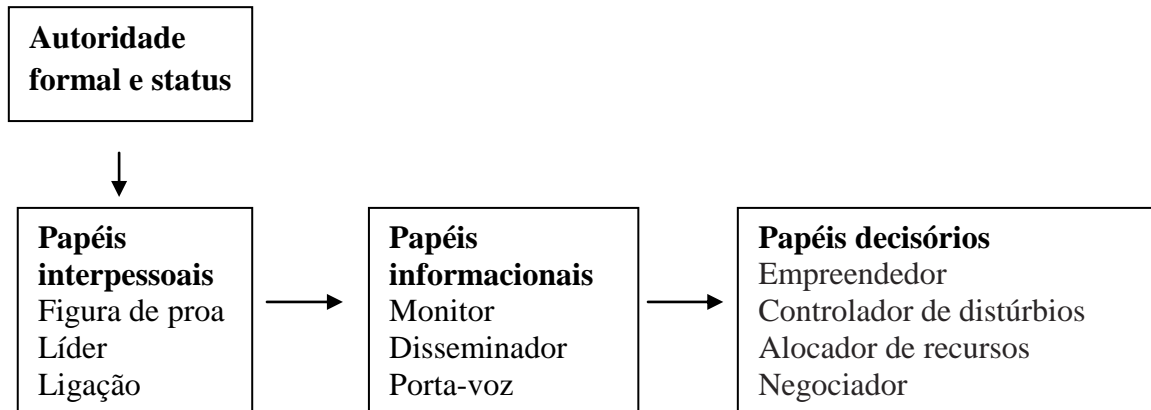


Figura 1 - Papéis desempenhados pelos gestores nas organizações

Fonte: Mintzberg (1990, p.15).

Segundo Mintzberg (1990) o trabalho do gestor nas organizações pode ser descrito em termos dos vários papéis desempenhados, ou conjunto de comportamentos. Conforme demonstrado na figura anterior as funções do gestor compreende dez papéis.

Os papéis interpessoais são três, conforme demonstrado a seguir:

- 1) Figura de proa - como responsável por uma unidade organizacional o gerente deve executar algumas tarefas “cerimoniais” como levar um importante cliente para almoçar ou comparecer ao casamento de um funcionário.
- 2) Líder - os gestores são responsáveis pelo trabalho das pessoas de sua unidade e suas ações, como por exemplo, ser responsável em algumas organizações pela contratação e formação do seu próprio pessoal e particularmente os aspectos relacionados à motivação desse grupo.
- 3) Ligação - o gerente é responsável por fazer contato fora de sua cadeia vertical de comando, ou seja, além do contato com seus subordinados, também é o elo com clientes, parceiros de negócios, fornecedores e gestores de outras organizações.

Os papéis informacionais decorrem em virtude dos contatos interpessoais com os subordinados e com sua rede de contatos, o gerente surge como figura importante da unidade organizacional, já que como líder tem acesso formal e fácil a cada membro da equipe. Além

disso, esses contatos possibilitam o acesso às informações externas, as quais os subordinados muitas vezes não têm acesso. Muitos desses contatos são gestores de igual status, desta forma, o gestor desenvolve um poderoso banco de dados de informação.

São três os papéis informacionais:

- 1) Monitor - onde o gestor monitora o ambiente em busca de informações utilizando seus contatos como fontes de dados.
- 2) Disseminador - o gestor passa algumas informações diretamente a seus subordinados, que não teriam acesso a ela de outra forma.
- 3) Porta-voz - o gestor envia algumas informações para pessoas de fora da unidade, um presidente faz um discurso para fazer lobby por uma causa, ou seja, devem informar e satisfazer as pessoas influentes que controlam a unidade organizacional.

Nos papéis decisórios a informação não é um fim em si mesma, é a base em um processo de tomada de decisão. São quatro os papéis que descrevem o gerente tomador de decisões.

- 1) Empreendedor - o gestor procura melhorar a unidade, de forma a adaptá-la às mudanças das condições de mercado.
- 2) Controlador de distúrbios - o gestor é responsável pela resolução de conflitos respondendo de forma rápida as pressões de fornecedores e clientes.
- 3) Alocador de recursos - onde o gestor é responsável em decidir para onde vão os recursos da organização.
- 4) Negociador - as negociações são uma parte integrante do trabalho do gestor, já que como demonstrado ele tem acesso a diversas informações que são de suma importância para o sucesso das negociações, como por exemplo, na realização de uma parceria com outra organização. Neste papel os gestores gastam um tempo considerável.

Quinn (2006) destaca oito papéis dos líderes, sendo estes:

- 1) Mentor - demonstra consideração por seus subordinados, busca compreender a si mesmo e aos outros, incentiva o desenvolvimento dos colaboradores.
- 2) Facilitador - fomenta processos coletivos e trabalho em equipe, busca administrar conflitos no grupo de trabalho.
- 3) Monitor – monitora o desempenho individual, gerenciando para desempenho e processos coletivos e análise de informações com pensamento crítico.

- 4) Coordenador - coordena esforços, planejamento e gerencia projetos.
- 5) Diretor – estabelecimento de metas e objetivos, desenvolvimento e comunicação de uma visão.
- 6) Produtor - fomento de um ambiente de trabalho produtivo, busca de um melhor gerenciamento do tempo e do estresse.
- 7) Negociador – constrói e mantém uma base de poder para a negociação de acordos, compromissos e apresentação de ideias.
- 8) Inovador – convive bem com a mudança, pensamento criativo e gerenciamento da mudança.

Ambos os autores Mintzberg (1990) e Quinn (2006) destacam papéis semelhantes dos líderes como disseminador de informação, figura importante na tomada de decisões e como coordenador de esforços do grupo, como demonstrado no quadro comparativo a seguir:

	Mintzberg (1990)	Quinn (2006)
Papéis Interpessoais	Figura de proa Líder Ligação	Mentor Facilitador Monitor Coordenador
Papéis Informacionais	Monitor Disseminador Porta-voz	Diretor Produtor
Papéis decisórios	Empreendedor Controlador de distúrbios Alocador de recursos Negociador	Negociador Inovador

Quadro 2 - Comparação entre os papéis propostos por Mintzberg e Quinn.

Fonte: Elaborado pela autora.

Comparando os papéis propostos pelos autores citados no quadro 2, observa-se que a maioria dos papéis propostos por Quinn (2006) se enquadra nos papéis interpessoais o que

demonstra uma maior preocupação desse autor com os relações interpessoais entre líderes e seguidores em contrapartida Mintzberg demonstra uma atenção especial quanto aos papéis decisórios.

Yukl (2006) divide as atividades gerenciais em quatro processos: desenvolvimento e manutenção de relacionamentos, obtenção e provimento de informações, tomada de decisões e influência de pessoas. Esses processos são interligados, devido a isso o autor observa que uma mesma atividade específica pode envolver mais de um deles. Ao observar as divisões de papéis sugeridas por Yukl (2006), percebe-se que esta possui uma divisão semelhante a apresenta por Mintzberg (1990).

O papel assumido pelo líder depende dos desafios enfrentados nas organizações e este influencia o estilo de liderança adotado. Nas associações torna-se necessário que os gestores assumam um papel com ênfase na habilidade social, com o intuito de tornar o grupo coeso na busca de seus objetivos (SOUZA; SERAFIM; DIAS, 2010). A preocupação com a habilidade social dos líderes deste tipo de organização decorre da forma como são constituídas e geridas, com ênfase na participação dos associados na tomada de decisões.

A abordagem que será utilizada como base para a análise dos papéis desempenhados pelo líder na associação é a proposta por Mintzberg (1990). Essa escolha ocorreu devido a forma detalhada como Mintzberg demonstra as ações realizadas pelo líder em cada um dos papéis, o que colabora com a análise dos dados.

2.3 Associativismo

A noção de associativismo surge integrada com as práticas cooperativistas, no século XIX, em um momento de intensa busca por mudança no sistema de trabalho vigente, como forma de resistência e de proteção coletiva contra ao desemprego (LIMA, 2004).

Devido a isso os conceitos de associativismo e cooperativismo são muito próximos, Abrantes (2004) traz as seguintes características das associações que as diferem das cooperativas:

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

Quadro 3 - Diferenças entre associação e cooperativa.

Fonte: Abrantes (2004, p.86)

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

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

Bonassi (2003) e Abrantes (2004) concordam quando observam que a diferença principal entre associação e cooperativas não está na forma como estas são criadas e geridas e sim no ponto de vista legal, já que as associações são regidas pelo código civil e as cooperativas possuem uma legislação específica.

Do ponto de vista jurídico legal o termo associativismo refere-se à integração de indivíduos formando grupos, com os mais diversos interesses comuns, não existindo necessariamente qualquer tipo de relações econômicas financeiras (ABRANTES, 2004).

O associativismo está presente de muitas formas na atividade humana, sendo uma forma de desenvolver atividades em grupo, com o intuito de melhorar a qualidade de vida dos indivíduos contribuindo para uma melhor distribuição de riquezas, equilíbrio e estabilidade social (ABRANTES, 2004).

Varella (2003, p. 319) destaca que “O associativismo seria o conjunto das formas de cooperativismo com outras formas de união de pessoas para a busca em conjunto de solução para problemas comuns”. Para o mesmo autor, a expressão associativismo abrange diversas formas de união de pessoas ou organizações, que são regidas por diferentes formas legais.

Tanto Abrantes (2004) quanto Varella (2003) observam que a organização de pessoas ou empresas em uma associação surge como uma forma de resposta às adversidades do ambiente onde estão inseridas, já que com o trabalho em conjunto adquirem flexibilidade de produção, respondendo eficientemente aos desafios de mercado.

“O associativismo de pequenas empresas parece ser uma adaptação das estratégias dos varejistas com o objetivo de enfrentar a concorrência agressiva e desigual” (BONASSI, 2003, p.02). O associativismo é uma forma de aumentar o potencial competitivo de seus associados, dando-lhes mais força quanto a negociação de insumos, como aumento de seu potencial produtivo, permitindo que esses atendam uma maior fatia do mercado, por meio da padronização e garantia de qualidade de seus produtos.

Como demonstrado, as associações surgem por diversos motivos, mas possuem características distintas de gestão que as diferenciam das empresas comerciais o que torna importante o estudo da forma como estas são geridas, entre estes modelos de gestão se destaca a autogestão.

2.3.1 Autogestão

Existe uma diferença básica entre a heterogestão onde a alta cúpula decide, orienta e define os rumos da empresa, enquanto na autogestão, as decisões deverão dar-se no coletivo, discutindo-se em grupo quais são as ações prioritárias (VERONESE, 2008). “A autogestão pode ser colocada como um arranjo organizacional oposto à heterogestão capitalista consolidada pela teoria das organizações” (VECCHIO, 2006, p.08).

Segundo Flach (2011) a autogestão é um modelo de administração voltado para uma dinâmica alternativa das relações de poder dentro da organização, que possui características como: elevado grau de autonomia do trabalhador, trabalho flexível, ação coletiva, cooperação, democracia, ideais de transformação social e propostas alternativas frente ao desemprego.

A visão proposta por Flach (2011) sobre autogestão vem complementar o conceito de explicitado por Vergara (2008), quando observa como ocorrem as relações de poder e a forma de trabalho e gestão em uma organização autogerida.

A autogestão ocorre quando um empreendimento coletivo, associação ou cooperativa é gerida por seus associados, sendo que esses interagem nas atividades produtivas e na administração com o poder de decisão sobre questões relativas ao negócio. Para Singer (2010, p.18) “A empresa solidária se administra democraticamente, ou seja, pratica a autogestão”.

Cruz (2006) define a autogestão como um conjunto de iniciativas econômicas associativas nas quais o trabalho, a propriedade, os resultados econômicos, os conhecimentos acerca da gestão e o poder de decisão são compartilhados por todos aqueles que participam diretamente do empreendimento, buscando-se relações de igualdade e de solidariedade entre seus partícipes.

A autogestão é fundamentada na propriedade coletiva dos meios de produção e esses são utilizados de forma conjunta, a adesão é voluntária e para evitar os desequilíbrios no poder decisório cada associado tem direito a um voto (CHIARIELLO; EID, 2009).

Quando observado a definição de Cruz (2006) fica claro que os associados trabalham no que é seu, buscam conhecer melhor as especificidades do negócio, interagindo com os setores internos e externos, aprimorando habilidades individuais e dessa forma demonstrando maior empenho no alcance da autogestão. Chiariello e Eid (2004) contribuem para esse entendimento quando destacam que é fundamentada na propriedade coletiva e a igualdade entre os sócios no momento da tomada de decisões.

Para que a autogestão aconteça é necessário que os sócios se informem do que ocorre na organização e das alternativas disponíveis para a resolução de problemas Sendo que a autogestão exige um esforço adicional para os trabalhadores que além de cumprir as tarefas que são de responsabilidade do seu cargo, tem que se preocupar com os problemas gerais da empresa (SINGER, 2010).

Porém, a implantação da autogestão não é um processo simples, segundo Lechat e Barcelos (2008, p.102):

Não basta querer implantar a autogestão, ainda é preciso criar as condições para sua efetivação. A autogestão não é uma qualidade que um empreendimento possua ou não, é um processo em constante gestação que pode sofrer avanços, mas também retrocessos. Aprende-se o que é autogestão, praticando-a. É um processo que exige vigilância.

Para Singer (2010, p. 19) “O maior inimigo da autogestão é o desinteresse dos sócios, sua recusa ao esforço adicional que a prática democrática exige”.

Singer (2010) e Lechat e Barcelos (2008), concordam quando observam a dificuldade em implantar a autogestão que somente o querer não é suficiente é preciso criar condições o que exige uma participação efetiva por partes dos associados.

Para que a autogestão seja efetiva é necessária a comprometimento de todos os associados, bem como a disponibilidade de trabalhar em equipe, devido a isso é essencial a presença do líder capaz de unir o interesse pessoal com o organizacional, mas a dinâmica da liderança nesse sistema de gestão difere-se da forma como se da nas empresas heterogeridas.

2.3.2 Liderança e autogestão

São vários os fatores que dificultam o gerenciamento de uma associação, dentre eles podemos citar: individualismo, ausência de metas e objetivos, conflitos, falta de liderança, participação, competição, falta de troca de experiências (LIMA, 2010). No processo de gerenciamento o líder se torna essencial, como coordenador do grupo, mobilizando os associados para que tomem consciência da importância de sua participação efetiva nas ações da organização.

O desenvolvimento da liderança comunitária oferece uma oportunidade de integração efetiva do grupo, deixando claro que o relacionamento entre os atores deve ser cultivado, devido ao contexto onde a mesma ocorre e por ser um fenômeno social (KIRK; SHUTTE, 2004).

Kirk e Shutte (2004) conceituam liderança comunitária como aquela que ocorre dentro de comunidades com pessoas diferentes que se reúnem com o intuito de colaborarem entre si. O desenvolvimento da liderança comunitária oferece uma oportunidade para construir uma integração efetiva do grupo.

Vários autores, tais como, Bryman (2004), Knickerbocker (1961) e Boden (2011) demonstraram a importância da liderança para o sucesso dos empreendimentos, sejam esses comerciais ou associações. Nas associações os desafios são ainda maiores já que as decisões são tomadas em grupo.

E nesse processo de tomada de decisão em grupo se torna necessário a discussão do problema, onde cada indivíduo deverá tomar decisões que possam resolver os problemas da vida coletiva e, assim, mesmo que algumas pessoas tenham opiniões divergentes, os líderes acabam sendo os detentores de fatia significativa do poder de decisão final (VERONESE; SCHOLZ, 2011).

De acordo com a definição de Veronese e Scholz (2011) a presença de um líder capaz de unir os interesses dos associados com os objetivos da organização facilita o processo de tomada de decisões, o que não significa que haja somente um líder.

Vecchio (2006) auxilia nessa compreensão ao afirmar que conforme os encontros entre associados vão se sucedendo, fica claro que o que ocorre são lideranças situadas, ou seja, cada atividade portava um ou mais líderes devido a sua especificidade e ao conhecimento que o indivíduo possuía.

Ter diferentes líderes em diferentes ocasiões faz com que sejam constituídas relações em que ora se propõe, ora se acata, ninguém manda ou obedece, não há liderança de um sobre os outros, há liderança de um (ou uns) com os outros, quando um ou mais participantes dispõem da capacidade que os destacou não para impor-se, mas para contribuir com sua técnica ou conhecimento para o andamento coletivo (VECCHIO, 2006).

Dessa forma os indivíduos utilizam suas experiências pessoais, para agregar maior conhecimento ao grupo, “as histórias e narrativas dos grupos são fundamentais para a coesão das pessoas envolvidas, pelo fato de que, através do histórico de vida, elas exprimem o sentido de identidade e pertencimento ao grupo em que estão envolvidos” (VERONESE; SCHOLZ, 2011, p. 07).

A compreensão sobre liderança em associações apresentadas por Vecchio (2006) e Veronese e Scholz, (2011) se complementam a medida que analisam as peculiaridades de gestão das associações onde se torna importante agregar o conhecimento dos membros do grupo o que proporciona ter diferentes líderes em ocasiões distintas.

Fica claro a importância da coesão entre os atores e o compartilhamento das experiências e cooperação que auxiliam na identificação com o grupo e na realização das atividades.

3 METODOLOGIA

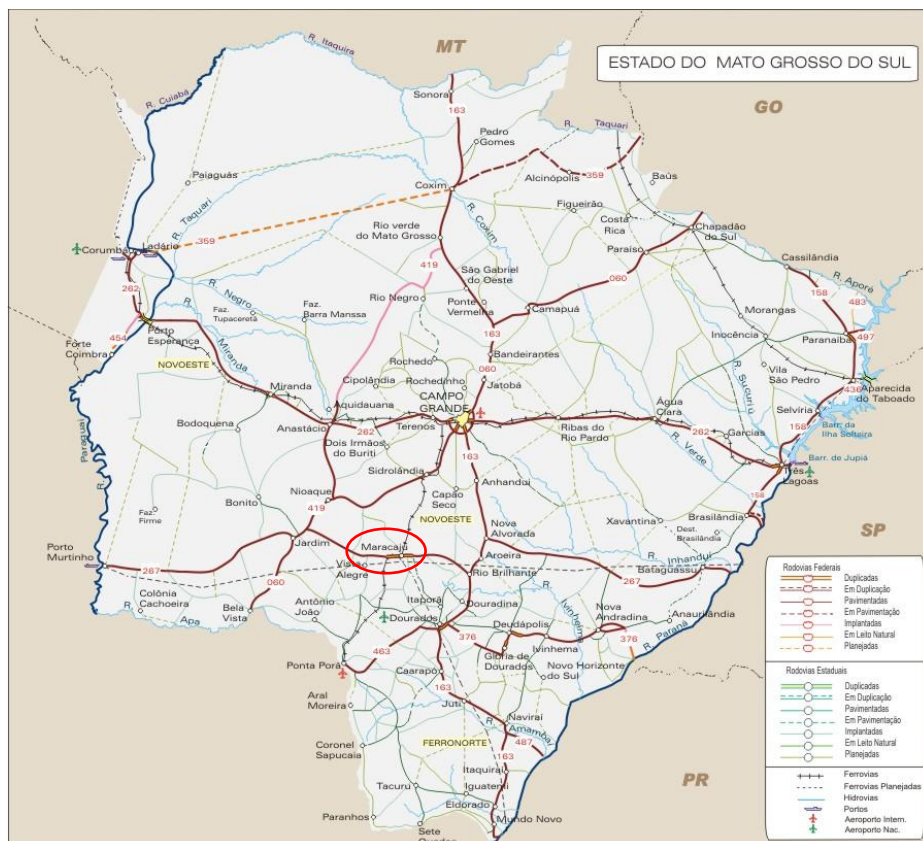
Este capítulo descreve a natureza e abordagem do presente estudo; a justificativa do método de pesquisa adotado; a descrição das técnicas de coleta de dados; das categorias de análise e da técnica de análise de dados.

Segundo Lakatos e Markoni (2003), as ciências se caracterizam pela utilização de métodos científicos, mas nem todos os ramos de estudo que utilizam estes métodos são ciências. Dessa forma os autores concluem que a utilização de métodos científicos não é de exclusividade da ciência, mas sem o emprego do método científico não há ciência.

3.1 Área de estudo

O presente estudo foi realizado no município de Maracaju, localizado à sudoeste do Estado de Mato Grosso do Sul, conforme mapa a seguir:

Figura 2 - Mapa do Estado de Mato Grosso do Sul.



Fonte: Ministério dos Transportes, (2012).

A economia do município de Maracaju está voltada para a agropecuária. Tem como seus principais produtos a soja, o milho safrinha, a produção de gado de corte e a cana-de-açúcar. Há duas usinas de açúcar e álcool instaladas no município, sendo um polo de difusão de tecnologia agropecuária através da Fundação MS. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2011), no município há 37.405 habitantes, possuindo o 6º maior Produto Interno Bruto entre os municípios e o 8º Índice de Desenvolvimento Humano do estado de Mato Grosso do Sul.

O município é conhecido como a Capital da linguíça onde, todo ano, é realizada a Festa da Tradicional Linguíça de Maracaju, uma das mais tradicionais de Mato Grosso do Sul.

A Festa da Tradicional Linguíça de Maracaju é citada no livro dos recordes brasileiros como a maior linguíça contínua, 48 metros. Um selo nacional da prefeitura garante que esta iguaria é exclusiva de Maracaju.

A investigação foi realizada na Associação dos Produtores da Tradicional Linguíça de Maracaju (APTRAUMAR) fundada no ano de 2009. A ideia da criação da associação surgiu em resposta ao problema da regularização do produto de forma que pudesse ser comercializado em todo o território nacional.

A APTRAUMAR iniciou suas atividades com os seguintes objetivos: 1) Unir a classe produtora de Maracaju para lutar contra o crescimento da venda informal do produto em outras cidades sem o devido controle de produção, qualidade e origem; 2) Buscar junto aos órgãos competentes um registro para o produto que possa: padronizar o modo de produção do produto; garantir a qualidade e a venda do produto a nível nacional; garantir a origem e a procedência do produto, buscando registrar o produto “Linguíça Tradicional de Maracaju” como sendo exclusividade dos produtores da cidade.

3.2 Caracterização do estudo

Após a definição do objeto de estudo, tema, problema e objetivos, cabe definir a abordagem metodológica que foi utilizada para a realização deste estudo.

A presente pesquisa caracteriza-se quanto aos fins como uma pesquisa descritiva. Para Gil (2002, p.42) “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento entre relações e variáveis”.

Roesch (2010) complementa a percepção de Gil (2002), quando destaca que o estudo descritivo “busca compreender um fenômeno ao reduzi-lo a suas partes componentes, a explicação busca mostrar como as diferentes partes do fenômeno se relacionam, de acordo com certas regras ou teoria”.

Quanto aos meios, este estudo é caracterizado como estudo de caso. Para Gil (2002, p. 54) o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Segundo Yin (2005, p.20) “como estratégia de pesquisa utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos de fenômenos individuais, organizacionais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados”.

Roesch (2010, p.155) colabora com entendimento de Yin (2005) quando destaca que “o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”.

Quanto à forma, esta investigação é qualitativa. “A investigação qualitativa emprega diferentes concepções; estratégias de investigação; e métodos de coleta, análise e interpretação de dados” (CRESWELL, 2010, p. 206).

A pesquisa qualitativa responde a questões particulares e trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (NEVES; DOMINGUES, 2007).

3.3 Categorias de análise

De acordo com os objetivos propostos para o estudo foram criadas as seguintes categorias de análises:

Categorias de análises	Autores utilizados como base para as análises
Categoria 1- Processo de constituição da associação: a) Necessidade do grupo b) Incentivo de órgãos governamentais c) Etapas da constituição da associação	Varella (2003), Bonassi (2003).
Categoria 2 – Compreensão do significado da liderança: a) Capacidade inata b) Processo de influência c) Status (posição de poder)	Alaby (2010), Byman (2004), Bolden (2011).
Categoria 3 – Relação entre líderes e seguidores: a) Harmônica b) De confiança c) De desconfiança d) Conflituosa	Begamine (2006), Caravantes et. Al. (2007), Veronese e Schotz (2011).
Categoria 4 - Papéis desempenhados pelos líderes: a) Interpessoal b) Informacional c) Decisório	Mintzberg (1990).

Quadro 4 - Categorias de análise

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 Dados utilizados

Para a realização deste trabalho foram utilizados dados primários, e a coleta destes foi realizada através de entrevista e observação do grupo estudado.

Nas entrevistas qualitativas, o pesquisador conduz entrevistas face a face com os participantes, entrevista os participantes por telefone ou se engaja em entrevistas de grupo focal, com seis a oito entrevistas em cada grupo. Essas entrevistas envolvem questões não estruturadas e em geral abertas, que são em pequeno número e se destinam a suscitar concepções e opiniões dos participantes (CRESWELL, 2010, p. 214).

A coleta de dados aconteceu por meio de entrevista semi-estruturada, onde existe um roteiro simples, conforme demonstrado no Apêndice A, permitindo ao entrevistador fazer indagações de acordo com o desenrolar da entrevista (CRESWELL, 2010). Segundo Lima (2004) este modelo se caracteriza pelo fato do entrevistador e o entrevistado se orientarem por um roteiro, com o intuito de averiguar os fatos da forma como ocorreram.

A escolha dessa ferramenta de coleta justifica-se pela possibilidade de interação entre pesquisador e entrevistado, o que segundo Neves (2007), possibilita captar atitudes e reações, principalmente sinais não verbais.

O primeiro contato com os sujeitos desta pesquisa foi realizado durante uma reunião da associação, onde foi fornecida pelo presidente uma lista com o nome de todos os associados. Posteriormente tentou-se contato por telefone para marcar a entrevista de acordo com a disponibilidade deles.

As entrevistas foram realizadas no mês de novembro de 2012, nos estabelecimentos comerciais de cada associado. Houve dificuldade na marcação das entrevistas devido a disponibilidade dos associados, uma das entrevistas teve que ser remarcada três vezes, outra foi realizada no domingo. O tempo de duração de cada entrevista variou entre trinta e quarenta minutos.

A associação conta hoje com dez associados, todos residentes no município de Maracaju, destes nove aceitaram participar da pesquisa. Apenas um se recusou a participar devido ao teor das perguntas contidas na entrevista e devido ao fato de ter se afastado da associação, retornando em 2012.

Todos assinaram os participantes termo de consentimento livre e esclarecimento (Apêndice D) e concordaram que fosse utilizado o gravador a fim de registrar o diálogo estabelecido através da entrevista.

No decorrer das entrevistas observou-se que mesmo sendo utilizado um único roteiro para todos os associados (Apêndice A), alguns entrevistados se expressaram mais, onde a conversa fluiu melhor, em contrapartida alguns eram mais reservados. A única entrevista que possui roteiro diferenciado foi a aplicada ao presidente da associação (Apêndice B), por ele ser considerado na pesquisa como o líder.

A complementação dos dados se deu por observação qualitativa, que segundo Creswell (2010, p. 214) “São aquelas em que o pesquisador faz anotações de campo sobre o comportamento e as atividades dos indivíduos no local de pesquisa”. Tal atividade ocorreu

durante uma reunião da associação, onde a pesquisadora observou a relação entre os associados. Além das anotações de campo, as reuniões foram gravadas, possibilitando análise posterior dos dados.

As reuniões normalmente realizam-se mensalmente, mas devido as eleições municipais no período de realização da pesquisa, a pesquisadora participou de somente uma reunião.

Foram utilizados dados secundários para complementar as informações conseguidas nas entrevistas, obtidos através da análise das atas das reuniões e documentos que demonstram o processo de fundação, eleições e da criação do conselho regulador, com o intuito de conseguir informações sobre a constituição da mesma e a participação dos associados nas reuniões.

Para identificar as citações dos entrevistados no corpo do texto, cada entrevistado recebeu um número de 1 (um) a 9 (nove) de acordo com a ordem de realização da entrevista.

3.5 Análise e interpretação dos dados

Os procedimentos analíticos acompanham todo o desenvolvimento da pesquisa, desde que se verifica a pertinência das questões selecionadas ao objeto de pesquisa até as considerações finais (COLAUTO; BEUREN, 2010).

Segundo Creswell (2010) a análise de dados qualitativos ocorre juntamente com a coleta de dados, a realização de interpretações e a redação de relatórios. Foi realizada análise de conteúdo que segundo Colauto e Beuren (2010) tem por objetivo estudar as comunicações entre homens, com maior ênfase no conteúdo da mensagem, caracterizando-se como um método de investigação do conteúdo simbólico da mensagem. Para a realização da análise dos dados coletados as entrevistas foram transcritas.

Para Bardin (2011, p. 37) “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. É um instrumento marcado por um vasto número de formas e adaptável e possui um campo de aplicação extremamente vasto.

Neste estudo, para a análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Para que os dados pudessem ser interpretados foram seguidos os seguintes estágios:

- **Pré-análise** – é a fase de organização propriamente dita, tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar ideias iniciais. Esse estágio possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação de objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final;

Essa fase foi realizada no início da pesquisa onde foram elaboradas as categorias de análise, com o intuito de atender aos objetivos de pesquisa.

- **Exploração do material** – consiste nas operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função das regras previamente formuladas;

As questões fechadas das entrevistas foram agrupadas utilizando planilha eletrônica e as questões abertas transcritas e numeradas de acordo com a ordem em que as entrevistas foram realizadas, essa operação demorou cerca de duas semanas, uma vez que cada questão depois de transcrita era conferida.

Após a transcrição, as questões das entrevistas foram agrupadas de acordo com as categorias de análise.

- **Tratamento dos resultados** – os resultados brutos serão tratados de forma a terem significado.

Os resultados obtidos nas questões fechadas foram analisados de forma a conhecer melhor os sujeitos da pesquisa.

Nas questões abertas, depois de agrupadas em categorias, analisou-se cada questão individualmente, sendo que em cada uma foram separados os temas mais citados que colaboraram para entender como os entrevistados compreendem as questões relacionados a liderança.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo tem o objetivo apresentar os dados coletados na realização desta pesquisa. Através do processo de organização apresentado no capítulo anterior, os dados coletados nas entrevistas foram agrupados em quatro categorias, as quais estão diretamente ligadas aos objetivos desta pesquisa. As citações dos entrevistados destacadas nesse capítulo foram numeradas de 1 (um) a 9 (nove) de acordo com a ordem de realização da entrevista, logo a expressão do primeiro entrevistado será destacada com o número (1) e assim sucessivamente.

Para se compreender melhor os papéis desempenhados pelo líder na associação, bem como a forma como os associados entendem o processo de liderança é necessário conhecer melhor o perfil destes entrevistados, para isso foram coletados dados através das cinco primeiras questões da entrevista, que encontra-se no Apêndice B.

A associação possui dez associados, destes nove participaram da pesquisa, sendo oito homens e uma mulher. Apenas duas associadas são mulheres, mas no caso de uma delas quem participa ativamente das reuniões é o seu filho, devido a isso ele foi entrevistado.

As tabelas a seguir tem o intuito de demonstrar o perfil dos associados:

Faixa etária	Qtd	Percentual
30 a 40 anos	2	22,22%
41 a 50 anos	1	11,11%
51 a 60 anos	3	33,33%
61 a 70 anos	1	11,11%
mais de 70 anos	2	22,22%
Total	9	100%

Tabela 1 - Faixa etária

Fonte: Elaborado pela autora.

Nível de Instrução	Qtd	Porcentagem
Ensino fundamental	4	44,44%
Ensino médio	4	44,44%
Superior completo	1	11,44%
Total	9	100%

Tabela 2 - Nível de instrução

Fonte: Elaborado pela autora.

Observando os dados contidos nas tabelas 1 e 2, chega-se ao seguinte perfil: a maioria dos entrevistados estão na faixa etária acima dos 51 anos. Quanto a escolaridade, os associados, quatro possuem o ensino fundamental, quatro o ensino médio e o único que possui ensino superior completo é filho de uma das associadas.

As tabelas 3 e 4 trazem informações referentes ao tempo em que os entrevistados estão envolvidos na produção da tradicional linguça de Maracaju e ao período que mesmos participam da associação.

Tempo na atividade	Qtd	Porcentagem
até 5 anos	1	11,11%
de 6 a 10 anos	3	33,33%
de 11 a 20 anos	2	22,22%
mais de 20 anos	3	33,33%
Total	9	100%

Tabela 3 - Tempo na atividade de produção

Fonte: Elaborado pela autora.

Tempo de participação na associação	Qtd	Porcentagem
desde a fundação	7	77,77%
de 1 a 12 meses	1	11,11%
de 13 a 24 meses	1	11,11%
Total	9	100%

Tabela 4 - Tempo de participação na associação

Fonte: Elaborado pela autora.

Todos os associados possuem empresas que produzem e comercializam a Tradicional Linguíça de Maracaju. Analisando as tabelas 4 e 5, pode-se observar que cinco dos entrevistados são produtores há mais de 10 anos, ou seja, tendem a estar bem familiarizados com a produção e comercialização do produto. Destes sete fazem parte da associação desde a fundação.

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

A veracidade dessa afirmação de Bonassi (2003) fica ainda mais evidente quando analisa-se o processo de constituição da associação que é a primeira categoria de análise proposta.

4.1 Categoria 1- Processo de constituição da associação

Esta categoria está ligada ao seguinte objetivo de pesquisa: Identificar as etapas do processo de constituição da associação. Tal objetivo foi proposto com o intuito de entender melhor como ocorreu a formação da associação e como está o desenvolvimento da mesma.

a) Necessidade do grupo

Quando analisadas as respostas, observa-se que as necessidades que levaram essas pessoas a participarem do grupo, formando a associação, foram as seguintes:

- O trabalho em grupo facilita o atingimento de objetivos;
- A possibilidade de comercializar o produto em todo o país;
- Obter o reconhecimento da qualidade do produto através do IG, o que possibilitará agregar valor;

- O IG somente pode ser concedido a uma associação;
- Buscar o reconhecimento e a padronização de um produto tradicional do município.

Diferentes motivações levaram os entrevistados a fazer parte da associação, uma das mais citadas foi a possibilidade de organizar a produção e garantir a qualidade do produto “foi detectado que a linguiça de Maracaju estava sendo prejudicada por alguns problemas de fabricação e comercialização” (4), ou seja, o produto não é fabricado nas especificações corretas e comercializado por valor menor que o praticado pela maioria, o que prejudica a imagem do produto.

No entanto, resolver esse problema não é simples, devido a isso eles perceberam que teriam que se unir como fica claro nas transcrições a seguir: “é que um grupo unido torna mais fácil conseguir as coisas” (1), outro associado teve uma percepção parecida “primeiro acredito que através da associação seria mais fácil atingir seus objetivos, porque sozinho nós não podemos fazer a parte do IG” (5).

Esta percepção dos entrevistados sobre as motivações que os levaram a se organizarem em associação vai ao encontro ao conceito proposto por Abrantes (2004) e Varella (2003), que observam que a organização de pessoas ou empresas em uma associação surge como uma forma de resposta às adversidades do ambiente onde estão inseridas.

Outro ponto importante citado nas entrevistas é a preocupação com a preservação do produto que é tradicional do município e reconhecido nacionalmente, conforme evidenciado nas falas a seguir: “se demorar muito vai até outro que não é maracajuense e começa a produzir” (2), devido ao potencial econômico do produto, uma vez por ano é realizada a Festa da Tradicional Linguiça de Maracaju que reúne pessoas de todo o país, devido a isso, com a obtenção do IG o produto poderá ser comercializado para fora do município, desta forma “ficaria melhor para comercializar, uma segurança maior e uma valorização melhor do produto” (8).

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

Por ser reconhecido e possuir um mercado com possibilidade de expansão, esse produto vem chamando atenção de empresas com interesse na produção em grande escala como afirma um dos entrevistados “vários frigoríficos com grande potencial estão tentando fazer produção em grande escala” (7). O selo concedido pela prefeitura é limitado, pois garante somente a comercialização dentro do município, após o registro de Indicação Geográfica (IG) o produto poderá ser comercializado nos demais estados.

Somente receberá o selo do IG, o produto confeccionado pela associação, essa estratégia tem por objetivo delimitar a área de produção, e padronizar a produção, impedindo que outras pessoas utilizem o nome do produto indevidamente.

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

O primeiro registro de Indicação Geográfica foi concedido em 2002, na categoria de Indicação de Procedência ao vinho fino da região do Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha, com a obtenção do IG esse produto passou a ser reconhecido por sua qualidade e teve sua fabricação restrita aos produtores dessa região, ou seja, é vetado o uso do nome de vinho do vale dos vinhedos em produtos fabricados fora dessa região (GOLLO; CASTRO, 2008).

Apesar das vantagens que os associados visualizam com a obtenção do IG, no processo para a obtenção desse registro há um ponto delicado a ser resolvido, de que após a obtenção do registro do IG a linguiça de Maracaju deverá ser produzida em um único local, devido a infraestrutura exigida para a obtenção do SIF, e como a associação não possui um local próprio, a produção será realizada temporariamente no espaço de um dos associados, o que gera um descontentamento por parte de alguns associados.

Nota-se que como observado por Abrantes (2004) a associação é uma reunião de pessoas com os mais diversos objetivos comuns, o que fica claro quando percebe-se que as motivações por mais distintas que sejam conduzem sempre a melhoria do potencial econômico dos associados. E nesse processo a presença de um líder que seja percebido como alguém que traz benefícios tanto ao grupo como um todo como a seus membros individualmente, torna-se importante (BERGAMINI, 2006).

b) Incentivo de órgãos governamentais

O apoio de órgãos governamentais foi de grande ajuda na formação e condução da associação. Quando a associação foi formada os componentes não conheciam as regras que teriam que seguir, como observado por um dos entrevistados: “tem muita coisa na associação que uma pessoa leiga não tem conhecimento e precisa de uma pessoa mais informada para dar suporte” (4).

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

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

Observa-se nas falas apresentadas, a importância dada a esses profissionais que assessoram o grupo devido aos entrevistados observarem que estes ajudam nas atividades de gestão da associação, desde a definição da pauta da reunião, elaboração da convocação, confecção da ata e auxílio para firmar parcerias. Este fato demonstra certa dependência desses profissionais, ou seja, fica a impressão de que o grupo não está preparado para gerir a associação sozinho. O grupo demonstra certa apatia agindo algumas vezes como meros espectadores.

c) Etapas da constituição da associação

O que motivou a constituição da associação foi a necessidade de padronização do produto e a possibilidade de obtenção do registro de Indicação Geográfica (IG), conforme foi destacado por um dos entrevistados: “o Luiz, o Tercio e o Sr. Gerson começaram a se organizar e foram convidando todos os produtores de Maracaju para participar, mas nem todos quiseram” (3). O convite para participar da reunião de fundação foi realizado de duas formas, através de visita aos estabelecimentos comerciais como evidenciado nas falas anteriores e por edital de convocação que foi divulgado na imprensa local.

De acordo com dados contidos na ata de fundação da associação, a assembleia extraordinária ocorreu dia 12 de junho de 2009, onde foi definida a primeira diretoria da associação com mandato de 2009 a 2011. A associação teve a seguinte formação: Presidente - Luiz Carlos Tamiozzo, Vice-presidente - Gerson Alves Marcondes, 1º Secretário - Adão Corrêa, 2º secretário - Adroaldo Colle, 1º tesoureiro - Tercio Alves Ferreira e 2º tesoureiro - Roque Gregory.

No ano de 2011 ocorreu a segunda eleição com mandato de 2011 a 2013 onde foi eleita a seguinte diretoria: Presidente - Gerson Alves Marcondes, Vice-presidente - Luiz Carlos Tamiozzo, 1º Secretário - Ailton Corrêa Rezende, 2º Secretário - Elias Deocleciano da Silva, 1º Tesoureiro - Tercio Alves Ferreira e 2º Tesoureiro - Lourdes Barbosa Corrêa.

Analisando-se a composição das duas diretorias percebe-se que os componentes continuam os mesmos com algumas exceções. Mudou somente o primeiro secretário e o segundo tesoureiro, sendo que o primeiro secretário se desligou da associação no ano de 2012, assumindo como secretário o Sr. Marcos Eduardo Lopes de Souza.

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

A partir da reformulação do estatuto a associação se organizou para o atingimento de seus objetivos e para isso buscou parcerias, contratou um especialista para realizar o estudo histórico sobre a linguiça de Maracaju com a meta de comprovar que este produto é tradicional do município, esta etapa do estudo já está concluída, bem como a coordenação de

todo o processo para a obtenção do IG. Muito já foi feito para que a associação atinja seus objetivos, no entanto ainda há um longo caminho a ser percorrido, como fica claro nessa fala “tem bastante coisa para ser melhorada, apesar de que esse ano já foi feito muita coisa boa, inclusive nesses últimos dias foi feito a degustação, esse já foi um grande passo para saber qual a formulação da linguiça” (5).

No mês de novembro de 2012 para que fosse escolhida a receita padrão do produto, cada associado foi filmado enquanto produzia a linguiça, os ingredientes utilizados foram listados e pesados, sendo esse processo conduzido pelo consultor contratado para organizar o processo do IG e por um dos funcionários da prefeitura.

Após o término dessa etapa de acompanhamento da produção realizou-se a degustação, onde foi avaliado a aparência, aroma e sabor do produto, esse “júri” foi composto pelos associados e por membros da sociedade representada pelo Rotary, Lions, Associação Comercial entre outros. No final, de acordo com os votos recebidos, estabeleceu-se um ranqueamento das receitas, por opção dos associados cada um soube somente a sua colocação. O restante da linguiça produzida foi armazenado para uma segunda degustação que ocorreu no mês de fevereiro de 2013.

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

Mas percebeu-se que apesar da expectativa em obter o IG parte do grupo está esperando que aconteça, ou seja, apenas assistindo, não tomando iniciativa. Em determinados momento fica a impressão, de que eles ainda não assimilaram o papel importante que cada membro do grupo possui na condução de uma associação e tem receio de assumir maiores responsabilidades e expor suas dúvidas e opiniões.

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

4.2 Categoria 2 – Compreensão do significado da liderança

Esta categoria relaciona-se ao objetivo: Descrever como é compreendido o processo de liderança. O conceito de liderança considerado como base para análises nessa pesquisa é o proposto por Bolden (2011), no qual a liderança é concebida como um processo social coletivo que emerge através das interações de múltiplos atores.

Devido a isso busca-se nesta categoria entender como o grupo percebe o líder nesse processo de interação. Parte do grupo descreve o que é ser um líder através das características pessoais das pessoas que ocupam essa posição como descrito na abordagem do traço pessoal.

De acordo com a abordagem do traço pessoal, os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais, as quais facilitariam o desempenho do papel de liderança (MACHADO; ANTUNES, 2007).

De acordo com as respostas pode-se constatar que um dos traços mais valorizados foi a honestidade e integridade: “para mim o líder é uma pessoa que tem boa intenção, tem caráter. O líder tem que ser uma pessoa séria, honesta e de bom relacionamento. Conversar com o grupo, mostrar autoridade mas com sinceridade, não adianta você querer se líder se você não tem sinceridade nas coisas” (9). Outro traço importante evidenciado pelos associados entrevistados é a autoconfiança: “um líder é aquele que chama a responsabilidade para si” (1), “na verdade o líder é uma pessoa que toma iniciativa e vê no momento as atividades que tem que ser feitas e delega para alguém fazer para ajudar, no contexto ele faz o funcionamento do trabalho” (4), “líder é uma palavra forte, é tudo que está fazendo no dia a dia, é estar com a mentalidade naquele ponto fixo, é ter um objetivo fixo e buscar” (7).

Os traços percebidos pelo grupo que qualificam este líder como demonstrado nas transcrições do parágrafo anterior vão ao encontro com os traços que diferem líderes de não líderes descritos por Robbins e Decenzo (2004), tendo em vista que observam as seguintes características que equivalem a percepção do autor: impulso, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança.

Observa-se através da fala de um dos entrevistados que o líder deve possuir a seguinte característica: “primeira coisa é ser responsável, a responsabilidade da pessoa, ser uma pessoa assim bem quista por todos, pelo grupo, que considere, goste e aprove” (1), mas que seja uma pessoa que o grupo confie e aprove para desempenhar esse papel, ficando evidente a

importância do líder inspirar confiança em seus seguidores, através de sua conduta profissional, de forma a se tornar uma referência no momento de se discutir alternativas para melhorar as atividades da organização, conforme destacado no conceito proposto por Bento et.al. (2009) que ressaltam que os líderes necessitam inspirar confiança em seus seguidores, com quem se pode discutir alternativas para a solução de problemas.

Outra percepção que vem reforçar a importância da confiança e do respeito entre líder e liderado pode ser observado segundo Montana e Charnov (1999) quando Fiedler propôs seu modelo conceitual, observando a importância da confiança entre líder e liderado para explicar a eficiência da liderança.

O modelo de Fiedler possui como segunda variável as relações entre o líder e os subordinados como forma de explicar a eficiência do líder, sendo que quanto mais elevado o nível de confiança, convicção e respeito, melhor seria essa relação o que aumentaria a eficácia da liderança.

Para ser considerado um líder, outro fator evidenciado na pesquisa é a influência que este exerce no grupo, conforme descrições dos entrevistados a seguir: “consegue juntar a motivação do grupo” (3), “estar unindo as pessoas procurando atender o interesse de todos” (5), “líder tem que ter uma visão de como administrar como comandar o grupo, faz com que o grupo trabalhe junto” (8). Para os entrevistados o líder deve demonstrar preocupação com a interação do grupo e exercer influência como forma de promover a interação do mesmo, essa percepção vai ao encontro da visão sobre liderança proposta por Caravantes et al (2005) e Bolden (2011) onde destacam que a liderança é explicitada como um processo de influência pelo qual o líder procura modelar e conduzir o comportamento dos membros do grupo.

Quanto as características que habilitam uma pessoa a exercer a liderança na associação, está o conhecimento sobre o produto e os consumidores “tem que ter conhecimento do produto e os consumidores” (4), “ter visão, saber conversar e mostrar confiança” (3). Segundo os entrevistados é de grande importância conseguir juntar o grupo e demonstrar as vantagens de fazer parte da associação, demonstrar interesse no bom funcionamento da organização e ter uma boa rede de contatos: “ter contatos para facilitar, um bom relacionamento, o que facilita o estabelecimento de parcerias” (8).

Nas características percebidas pelo grupo que habilitam um membro do grupo a exercer a liderança, observa-se as outras duas características descritas por Robbins e Decenzo (2004), inteligência e conhecimento relacionado ao cargo, já que nas transcrições fica claro a

preocupação por parte do grupo de que a pessoa que assuma a liderança tenha conhecimento sobre o produto e o mercado onde está inserido.

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

A falta de honestidade (mentira) e o individualismo foram os comportamentos mais citados como inaceitáveis o que vem ao encontro das afirmações dos autores Heifetz e Laurie (1997) e Bento et.al.,(2009), que apregoavam que o líder deve inspirar a confiança de seus seguidores e como se trata de uma associação as decisões devem ser geridas com o intuito de beneficiar o grupo como um todo e não parte dele.

A associação estudada é gerida pelos associados o que segundo Cruz (2006) pressupõe que os conhecimentos acerca da gestão e o poder de decisão sejam compartilhados por todos aqueles que participam diretamente do empreendimento, desta forma a posição do líder não deve prevalecer ao do grupo no momento da decisão.

Como demonstrado por Cruz (2006) é de suma importância a participação efetiva dos sócios no processo de gestão da organização, mas através da análise das atas de reuniões realizadas em 2012 observou-se que não houve a participação de todos os associados em nenhuma delas, o que prejudica o compartilhamento de informações e a troca de experiências, dificultando a gestão da associação.

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

Quando questionados sobre a existência de um líder na organização, todos concordam que a associação possui líderes, e três destes não especificaram quem seria essa pessoa: “acho todas as pessoas que estão na associação e que são comerciantes até certo ponto são líderes” (4), “todos que estão lá tem condições de ser líder” (9). Knickerbocker (1961) observa que o

líder surge como resposta aos problemas enfrentados pelo grupo, desta forma qualquer componente do grupo pode exercer a liderança.

Foram citados como líderes os seguintes sócios, “Gerson é um líder por sua experiência” (8), “Tercio está procurando as coisas da associação” (5) e “Eduardo por ser comunicativo” (1). Esses associados foram considerados líderes por diferentes motivos, ou seja, exercem a liderança em diferentes situações. Os associados consideram um dos integrantes do grupo como líder por ser mais hábil em reunir o grupo outro por buscar soluções para conseguir o IG. Boehm e Yoels (2008) consideram os fatores situacionais no entendimento da liderança como forma de explicar a eficiência do líder. Essa dinâmica de ter diferentes líderes em diferentes ocasiões proporciona relações em que hora se propõem e ora se acata conforme apresentado por Vecchio (2006).

Os três associados citados como líderes fazem parte da atual diretoria e participam da associação desde sua fundação. Mas um deles mesmo sendo citado como líder por parte do grupo percebe-se na análise dos dados que alguns componentes do grupo têm resistência quanto a possibilidade deste ocupar o cargo de presidente da associação.

O presidente da associação é considerado um líder por diferentes motivos como demonstrado a seguir: “porque ele espira confiança e tem o respeito do grupo (1), porque consegue reunir o grupo e é bem querido por todos” (2), “por ele ter iniciado ser o primeiro a produzir e tornar o produto conhecido. Ele tem a preocupação de que a produção tenha continuidade. É um exemplo a ser seguido” (3), “considero, primeiro pela experiência que tem na atividade, uma pessoa que tem fácil acesso a todos aonde ele vai, e tem interesse, além de ter o interesse ele já tem o conhecimento porque ele fez parte do Rotary vários anos, para ele se torna fácil, e o tempo dele por ser uma pessoa de idade as vezes ele não pode estar acompanhando tudo ai ele passa para mim, mas me relaciono, muito bem com ele todos da associação se relacionam bem com ele” (5).

Entre os motivos para considerarem os pares como líderes, as questões mais citadas estão a experiência na fabricação e comercialização do produto e preocupação que possui com a continuidade da produção, o que acaba inspirando no grupo respeito e confiança no trabalho desempenhado, o que pode proporcionar um bom relacionamento com os membros do grupo e facilitar a coesão do mesmo.

Contatou-se que o atual presidente é considerado líder pelo grupo devido a inspirar confiança, ter um bom relacionamento com todos do grupo, conhecer a atividade. Através das

entrevistas ficou evidente que o Sr^o Gerson inspira a confiança dos membros do grupo, o que colabora para o exercício da liderança.

Na associação estudada os associados são os gestores e o poder de decisão é compartilhado, diante disto qualquer associado poderá ser eleito como presidente, exercendo este cargo de liderança. Questionados se seriam capazes de exercer a liderança no grupo, somente um respondeu que não, os outros consideram-se capazes. A questão da dificuldade de conciliar as atividades que exercem em suas empresas com as atividades da associação foi ressaltada por alguns associados: “Sim... mas a dificuldade seria o tempo” (3), “Eu acho que sim ... o meu problema hoje é o tempo disponível” (8). Somente um dos entrevistados não citou a falta de tempo como empecilho para assumir o papel de presidente.

As respostas dessa questão deixaram transparecer que mesmo os membros do grupo demonstrando o interesse em atingir os objetivos da associação, há receio em assumir responsabilidades quanto a gestão da associação, o que revela individualismo, tendo em vista que eles ainda tem dificuldades em entender a importância da participação efetiva no processo de gestão.

Este tipo de atitude por parte dos membros do grupo dificulta ou até impede a autogestão da associação tendo em vista que como observado por Araujo e Lima Moreira (2001), a autogestão se constitui no mais alto grau de participação do grupo, onde este define suas metas e como serão controladas, eliminando a diferença entre administradores e administrados. Na associação pesquisada percebe-se que não há participação efetiva do grupo em todas as atividades de gestão, tornando a a autogestão inviabilizada.

A falta de tempo foi a justificativa mais utilizada para explicar o porquê dos associados não se envolverem na gestão da associação. Flach (2011) ressaltava que a autogestão configura-se num modelo de administração voltado para uma dinâmica alternativa das relações de poder dentro da organização, que possui características como: elevado grau de autonomia do trabalhador, trabalho flexível, ação coletiva, cooperação, evidencia-se que se as atividades de gestão fossem divididas entre os membros. Desta forma, percebeu-se que se houvesse uma cooperação efetiva dos associados, a realização das atividades necessárias para o funcionamento da associação não sobrecarregaria exclusivamente os membros da diretoria.

O papel desempenhado pelo presidente (líder) na associação é essencial para seu sucesso, devido a isso, dispor de tempo para dedicação às atividades da associação é bastante importante. Os entrevistados tem consciência da dificuldade de encarar esse desafio e por

mais que se sintam preparados a exercer a liderança acham difícil conciliar as atividades da associação com as desenvolvidas em suas empresas.

4.3 Categoria 3 – Relação entre líderes e seguidores

Esta categoria foi proposta como forma de investigar o seguinte objetivo da pesquisa: Analisar a relação entre líderes e seguidores. Este objetivo tem a intenção de compreender a relação entre líderes e seguidores, sendo que durante a pesquisa foi questionado também como se dá a relação entre os membros do grupo, ou seja, entre os seguidores.

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

Todos os entrevistados concordam que é importante participar das reuniões, mas quando questionados sobre a frequência dessa participação observa-se que os mais presentes são os que fazem parte da diretoria, como mostra as citações a seguir: “com certeza, quando eu posso sempre participo” (1), “sim, em cada duas eu vou a uma, o difícil às vezes é conciliar com os outros compromissos” (3), “acho que participo de 99%, eu sou tesoureiro tenho que estar prestando conta, eu acho muito importante para todo mundo estarmos trocando ideias nas reuniões” (5). Percebe-se que os entrevistados salientam participar das reuniões e destacam a importância desta atitude, no entanto, ao analisar as atas das reuniões é possível constatar que na maioria destas não estavam presentes todos os associados.

A falta de participação nas reuniões é justificada devido à dificuldade que os associados tem de conciliar a presença nas reuniões e as suas atividades profissionais, ou seja, há um descompasso entre o que salientam nas falas onde consideram importante participar das reuniões e o que realmente acontece já que são poucas as reuniões onde todos estão presentes. Este fato colabora para a pouca interação entre os membros do grupo, já que a maioria destes somente se encontra nas reuniões,

Esse comportamento também revela que os associados ainda não entenderam a importância de participar das atividades da associação, sendo este um fator determinante para a autogestão, já que segundo Singer (2010) para que a autogestão aconteça é necessário que

os sócios se informem do que ocorre na organização e das alternativas disponíveis para a resolução de problemas, ou seja, para que realmente ocorra a autogestão na associação estudada ainda há um longo caminho a ser percorrido, mas percebe-se que a ação principal seria buscar formas de conscientizar os associados sobre a importância da participação de todos nas reuniões, sendo este um espaço importante de troca de informações e também como promotor da interação do grupo.

Nas reuniões são tomadas as decisões e realizadas as eleições para a diretoria da associação, questionados de como foi realizada a eleição tanto do presidente quanto do restante da diretoria, destacaram que não havia uma chapa montada, a escolha dos representantes aconteceu na reunião de eleição, conforme observado nas seguintes transcrições: “na eleição foi feito um consenso, foi formada a chapa e todo mundo votou para ver se estava favorável ou não” (1), “foi feita uma reunião onde foi escolhida a diretoria, foi chapa única escolhida pelo consenso do grupo” (3), “foi convocada uma reunião com os associados e foi pedido o nome dos que queriam concorrer, ninguém quis se manifestar, aí o Gerson se manifestou e por unanimidade todo mundo aceitou ele, lá na reunião foi levantado os cargos da diretoria e perguntado quem gostaria de assumir os cargos” (7).

Diante dos depoimentos pode-se constatar que a escolha dos representantes foi realizada por consenso do grupo, respeitando também a disponibilidade para assumir os cargos, como relatado por Abrantes (2004), que nas associações a escolha da diretoria é realizada através de eleição que ocorre durante Assembleia Geral, onde qualquer associado pode se candidatar aos cargos.

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

O respeito do grupo e o comprometimento do presidente com os objetivos de associação são fatores que favorecem o bom relacionamento entre o líder e seus liderados, sendo que o líder tem um papel importante na interação do grupo como observado por De Ré

(2009) que destaca que os líderes mobilizam e trabalham com outras pessoas, articulando e atingindo metas compartilhadas, desta forma desenvolvendo uma relação única com cada um dos subordinados.

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

As respostas foram baseadas no convívio nas reuniões, tendo em vista que os associados não convivem com todos do grupo no seu dia-a-dia. Um dos entrevistados destacou exatamente esta falta de uma convivência maior, de poder conversar individualmente ao invés de somente em grupo: “a falta de uma conversa individual com os sócios, o líder deveria ter essa conversa individual que as vezes conversando assim é melhor que em grupo, você se abre mais, fala suas dúvidas”, a falta dessa relação individualiza com cada membro dificulta em alguns momentos a integração do grupo.

Como demonstrado, a falta desse contato individualizado entre líder e seguidores dificulta a resolução de alguns problemas, Ababy (2010) destaca que quanto mais o líder adapta seu estilo de comportamento de forma a atender situações particulares e a necessidades de seus seguidores, mais eficiente se torna na conquista de seus alvos. Desta forma entende-se que buscar essa maior interação poderia colaborar na aproximação maior entre os membros do grupo.

Como demonstrado nessa categoria o relacionamento entre líder e liderados é tranquilo na associação e isso provavelmente é reflexo da maneira como a liderança é exercida no grupo. Na próxima categoria serão observados quais são os papéis que o líder desempenha na associação.

4.4 Categoria 4 – Papéis desempenhados pelos líderes

Esse grupo de questões está relacionado ao objetivo que visa investigar os papéis desempenhados pelo líder nas diferentes etapas de constituição da associação. A categoria foi proposta com forma de entender melhor os papéis desempenhados pelos líderes na associação.

Os entrevistados foram questionados sobre os papéis desempenhados pelo líder, vários foram mencionados como pode ser observado nas citações a seguir: “é que a associação está no início e ele sempre procura, como fala assim, parcerias para a associação se fortalecer, é que com as próprias pernas hoje a associação não consegue andar precisa de parcerias e tem que ir em busca delas” (1), “reunir o grupo, informar sobre as decisões”(2), “explicar o que está acontecendo na associação, informar sobre as mudanças, ajudar a conduzir o processo ser um relator” (3), “hoje ele participa mais da organização, porque comercialização na verdade ainda não existe na associação, a associação ainda está ganhando seu espaço, hoje ele está tentando organizar buscar melhorias através de parceria com o SEBRAE para fazer alguns ajustes que tem que ser feito...” (4), “acho o seguinte ele tem primeiro que promover a união dos associados, em todas as reuniões e procurar mostrar para os associados a sua importância na associação dar uma sacudida para levantar a moral deles, mostrar que ele (associado) é importante e que a associação precisa dele”(5), “ele tá convocando as reuniões e fazendo as pautas junto com o Lote, a parte de contatos com o SEBRAE e SENAI junto com o Rodrigo da prefeitura que ajuda nesses contatos e também com o Prof. Jair”(7), “O que ele tá fazendo buscando assim, atrás de documentação, atrás de meios para ser liberado o IG ... O senhor Gerson está procurando parcerias do SEBRAE, SENAI, está todo mundo junto (associados) o Rodrigo e o Prof. Jair com a assessoria, está sendo dado todo o apoio” (8), “Acho que o líder é o articulador de tudo, ele articula todo mundo, estuda o caráter de cada um, para ele poder ver em quem que ele vai confiar e articular principalmente juntar o grupo fazer com que o grupo tenha uma mesma ideia” (9).

Como pode ser observado nas transcrições são vários os papéis desempenhados pelo líder na organização, sendo que o papel assumido pelo líder vai depender do tipo de desafio que a organização enfrenta, ou seja, faz parte do aprendizado constante do líder a identificação de desafios e sua superação para que as organizações geridas por eles possam se adaptar as mudanças, como asseguram Bento et al. (2009).

Nas associações várias desses desafios estão relacionados na forma como o líder se relaciona com seus liderados, de acordo com Souza, Serafim e Dias (2010) nesse tipo de organização torna-se necessário que os gestores assumam um papel com ênfase na habilidade social com o intuito de promover a coesão do grupo, e o desempenho dessas ações pelo líder são ressaltadas nas entrevistas através das seguintes atividades realizadas: promover a união do grupo, organizar e buscar.

O estreitamento da relação com os subordinados poderia corroborar na solução de outro ponto citado na entrevista “mostrar que ele (associado) é importante e que a associação precisa dele” (5), tendo em vista que foi observado que mesmo sendo considerando importante a participação não nas reuniões, a maioria admite que participa apenas das que consideram mais importantes, o que conforme Lima (2010) dificulta o gerenciamento de uma associação devido a falta de participação e de troca de experiências.

Outros papéis observados, que colaboram para melhorar as relações interpessoais, é o de informar e relatar ao grupo os assuntos da associação como forma de minimizar dúvidas sobre as decisões tomadas, um dos entrevistados levantou um problema: “falta uma conversa individual com os sócios, o líder deveria ter essa conversa individual que as vezes conversando assim é melhor que em grupo, você se abre mais, fala suas duvidas. Mas para isso tem que estar preparado para ouvir críticas e para tirar as duvidas” (5), ou seja esse papel poderia ser melhor explorado pelo líder tendo em vista que segundo De Ré (2009) os líderes mobilizam e trabalham com outras pessoas, articulando e atingindo metas compartilhadas, desta forma desenvolvendo uma relação única com cada um dos subordinados.

A busca de parcerias é outro papel desempenhado, como forma de promover oportunidades para qualificação dos associados e conseqüentemente fortalecer a associação foi um dos papéis elencados nas entrevistas, de acordo Bonassi (2003) o associativismo de pequenas empresas tem com objetivo enfrentar a concorrência agressiva e desigual, ou seja, associativismo é uma forma de aumentar o potencial competitivo de seus associados e as parcerias com o SEBRAE e SENAI colaboram nesse aspecto tendo em vista que promovem através de treinamento a melhoria tanto a parte comercial como de produção das empresas dos associados. Mas para possibilitar esta atividade o líder desempenha outros papéis, tais como o de negociador e articulador. Estes papéis segundo Quinn (2006) constroem e mantem uma base de poder para a negociação de acordos, compromissos e apresentação de ideias, auxiliando assim na gestão da organização.

Ao serem questionados sobre a forma como o presidente decide, todos concordaram que as decisões são tomadas em grupo, como demonstrado nas transcrições a seguir: “ele expõe, é por votação vai pelo consenso geral do grupo” (1), “em conjunto com o grupo, nada é decidido sozinho” (3), “através das reuniões, determinado assunto é por consenso dos associados, normalmente os assuntos que foram tratados os que tiverem presentes vão tomar as decisões, por que os outros falharem não podem dar opinião no momento a decisão tem que ser tomada por alguém, no estatuto isso está previsto” (4), “pedindo a opinião de todos os assuntos a ser tratados, ele pede opinião não decide nada sozinho” (5), “nas reuniões, é comentado o assunto e é decidido pelos associados que estão na reunião” (6), “faz votação a decisão é coletiva, nas reuniões, os sócios que estão presentes sempre a maioria decide” (7), “Toma reunindo com os associados, na reunião expõem tudo que vai ser feito e vota. Ele não toma decisão sozinho é tudo junto com os associados. Expõem lá quem estiver presente decide, não dá para esperar que todos estejam presentes senão a coisa não anda” (8).

Essas afirmações vão ao encontro da percepção de Gutierrez (1998) e Cruz (2006), que observam a importância da cooperação entre associados no momento da tomada de decisões, tendo em vista que o poder de decisão é compartilhado por todos aqueles que participam diretamente do empreendimento. Na entrevista com o presidente da associação fica claro a importância que o mesmo dá a essa interação com o grupo “não adianta eu querer impor uma autoridade lá dentro sem o apoio dos outros, eu preciso ser apoiado pelo menos pela maioria do grupo” (9), devido a isso em cada reunião é feita uma pauta e após a discussão de cada um dos assuntos previstos é realizada a votação.

Mas a situação apresentada não é a ideal, ou seja, a associação ainda não pode ser considerada como autogerida tendo em vista que de acordo com as particularidades citadas por Veronese (2008) de que as decisões coletivas tomadas através de discussões em grupo são características de organizações autogeridas.

Essa situação vivenciada na associação estudada se encaixa na percepção de Lechat e Barcelos (2008) de que a autogestão não é fácil de ser implantada, já que não basta somente querer é preciso criar as condições para sua efetivação, ou seja, a autogestão é um processo em que ora se avança e ora se retrocede, o que exige constante vigilância.

O próximo quadro demonstra um resumo dos papéis desempenhados pelo líder que foram percebidos pelos entrevistados:

Buscar parcerias
Unir o grupo
Informar
Relatar
Organizador (organizar a parte burocrática)
Negociador/ articulador

Quadro 5 - Resumo dos papéis desempenhados pelo líder citados nas entrevistas.

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O quadro anterior demonstra os múltiplos papéis desempenhados pelo líder na condução da associação estudada, sendo estes expostos da forma como são percebidos pelos associados tornando necessário que seja realizada uma conexão entre esse entendimento e o modelo teórico proposto por Mintzberg (1990).

Os papéis interpessoais tem grande importância em qualquer organização, tendo em vista que estas são compostas de pessoas e conseqüentemente da interação de grupo depende o sucesso do empreendimento, o valor desses papéis ficam mais evidentes na gestão das associações devido as características de gestão apresentadas anteriormente. Na associação pesquisada entre os papéis citados nas entrevistas três se relacionam a este papel, conforme explicitado a seguir:

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

O de organizador é o próximo a ser citado, “O que ele tá fazendo buscando assim, atrás de documentação, atrás de meios para ser liberado o IG” (8). Tal papel pode ser comparado ao papel de líder que também foi essencial na implementação da associação, na hora da formação do grupo interagindo de forma a organizar os diferentes objetivos que levaram as pessoas a fazer parte da associação de forma a ligar estes com os objetivos organizacionais.

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

Entre os papéis mencionados pelos entrevistados está o de informar, “ele tá convocando as reuniões e fazendo as pautas junto com o Lote, a parte de contatos com o SEBRAE e SENAI junto com o Rodrigo da prefeitura que ajuda nesses contatos e também com o Prof. Jair” (7). O papel de relatar também esteve presente nas falas dos sujeitos da pesquisa: “explicar o que está acontecendo na associação, informar sobre as mudanças, ajudar a conduzir o processo ser um relator” (3).

Estes papéis observados se encaixam nos papéis informacionais descritos por Mintzberg (1990), o papel de relatar é equivalente ao papel de disseminador, que tem a finalidade de informar a seus liderados sobre o que ocorre na organização, já o papel de informar por sua vez se enquadra ao papel de porta-voz que é o de fazer contato com pessoas de fora da organização trazendo maior visualização para a organização.

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

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

O próximo quadro tem a finalidade de permitir uma melhor visualização da relação entre os papéis propostos por Mintzberg (1990) e os papéis desempenhados pelo líder na associação:

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

Quadro 6 - Comparação dos papéis desempenhados pelo líder da associação e os papéis dos líderes descritos por Mintzberg (1990).

Fonte: Elaborado pela autora.

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

Apesar dos vários papéis citados como sendo assumido pelo líder na associação, observa-se que estes poderiam ser melhor explorados com o intuito de promover a participação efetiva do grupo, incentivar uma maior interação entre os membros do grupo e a participação destes na gestão da associação, tendo em vista que a presença de uma liderança efetiva é importante para o sucesso dos empreendimentos (BRYMAN, 2004; KNICKERBOCKER, 1961; BOLDEN, 2011).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve o objetivo de compreender o papel da liderança na implementação da Associação de Produtores da Tradicional Linguíça de Maracaju (APTRALMAR).

O interesse pelo tema liderança ocorreu devido à importância desta para o êxito das organizações. As associações possuem peculiaridades na sua forma de gestão uma vez que reúnem um grupo diversificado de pessoas, com objetivos comuns, mas com características e aspirações diferentes, tornando necessário administrar uma complexa rede de relações de forma a alinhar os interesses dos associados aos da organização, já que as decisões são tomadas em conjunto. E para que ocorra a coesão do grupo em determinadas situações é necessário o surgimento de um líder que tenha habilidade de mobilizar as ações realizadas pelo grupo (BERGAMINI, 2006).

E para compreender essa complexa rede de relações em uma associação e de que forma o exercício da liderança influencia no atingimento ou não de suas metas, através dos papéis desempenhados pelo líder na associação, emerge o seguinte questionamento: Na associação dos produtores da Tradicional Linguíça de Maracaju como é exercido o papel da liderança?

Esses produtores perceberam que com a criação da associação todos seriam beneficiados através da expansão do mercado, uma vez que com o Registro de Indicação Geográfica (IG) e o selo de aprovação do Serviço de Inspeção Federal (SIF), eles terão a possibilidade de comercializar a linguíça em todo o país.

Para conseguirem o IG e o selo do SIF várias adequações precisam ser feitas na forma como o produto é fabricado e comercializado, sendo as parcerias importantes nesse processo, através de qualificação dos associados e funcionários. Cursos de qualificação serão oferecidos pelo SEBRAE e SENAI, que já se prontificaram como parceiros.

Durante a análise dos dados transpareceu certa dependência em relação aos profissionais da Prefeitura Municipal que assessoravam o grupo, como observado quando um dos entrevistados coloca que o presidente faz a pauta das reuniões junto com um desses funcionários, são eles que ajudam a organizar os documentos e a firmar as parcerias.

Diante desse fato, por mais que a associação esteja se consolidando percebe-se que ainda há um longo caminho a ser percorrido, fica a impressão de que eles ainda não estão

preparados para gerir sozinhos a organização. Tal situação em muito se deve pela falta de experiência com a parte burocrática envolvida e por em determinados momentos, durante a análise de dados, transparecer que os associados ainda não entenderem a importância da participação nas atividades da associação agindo em determinadas situações como meros espectadores.

O significado da liderança para o grupo estudado é observado através das características pessoais do líder, entre as citadas está a honestidade, uma vez que o líder deve inspirar confiança, outra percepção é a de que o líder deve promover a união do grupo.

Em vários momentos nas entrevistas o líder aparece como alguém que é capaz de promover a interação do grupo, mas esse processo é dificultado devido ao pouco convívio entre os membros do grupo, que se restringe às reuniões.

Há pouca participação dos associados nas reuniões, o que pode dificultar a gestão da organização tendo em vista que esse é um espaço para disseminar informações e discutir alternativas para a resolução dos problemas e desta forma subsidiar a tomada de decisão coletiva.

Um ponto crucial para os entrevistados é de que o líder deve inspirar a confiança do grupo e para que isso ocorra não basta apenas ter uma postura adequada durante as reuniões, as atitudes na vida profissional, ou seja, na condução dos seus negócios fora da associação são de grande valia para que essa confiança seja conquistada. Segundo os entrevistados, o presidente da associação reúne essas características, pode-se notar que ele inspira confiança e admiração por sua história de vida e sua contribuição para que o produto se tornasse conhecido.

As reuniões são uma ferramenta valiosa para melhorar essa interação tanto entre líder e seguidores como entre os membros do grupo, os associados consideram importante participar das reuniões, mas mesmo assim a maioria não participa, restringindo a participação, em alguns momentos, aos membros da diretoria. Através desta constatação percebe-se que os associados ainda não perceberam a importância da participação nas reuniões que além de ser um espaço de tomada de decisões, também é onde são passadas informações sobre as próximas etapas para obtenção do registro IG e como isso vai afetar os membros do grupo.

Observou-se que no processo para a obtenção desse registro há um ponto delicado a ser resolvido, de que após a obtenção do registro do IG a linguagem de Maracaju deverá ser produzida em um único local e como a associação não possui um local próprio, a produção

será realizada temporariamente no espaço de um dos associados, o que gera um descontentamento por parte de alguns associados.

Este problema pode ter ocorrido devido à falta de informações claras sobre como vai funcionar esse processo e os valores monetários envolvidos, sendo que esse poderia ser minimizado através da troca de informações precisas entre líder e liderados, já que esse associado é o único que possui a estrutura compatível para a obtenção SIF, que é uma das funções do gestor que poderia ser melhor explorada nesta situação.

Fica evidente a necessidade do estreitamento das relações entre líder e seguidores através de conversas individuais para levantar dúvidas que por ventura não sejam destacadas no momento da reunião.

As funções do gestor segundo Mintzberg (1990) compreendem dez papéis, sendo estes divididos em três categorias principais, sendo elas: os papéis interpessoais, papéis informacionais e papéis decisórios. O ponto principal dessa pesquisa é compreender o papel da liderança na associação, sendo que os papéis do líder detectados foram os seguintes:

Papéis interpessoais – esse grupo de papéis é o que mais se destacou nas falas dos pesquisados, sendo eles o de unir o grupo, organizador e de buscar parcerias, estas se comparam ao papel de figura de proa, de líder e de ligação, que percebe o líder como alguém que colabora para a união do grupo, organiza as atividades na associação e busca parcerias para fortalece-la.

Esse grupo de papéis deve ser mais explorado pelo líder tendo em vista que a habilidade interpessoal é essencial para mobilizar o grupo em busca de um objetivo comum, sendo de grande valia na resolução de conflitos com o apoio dos papéis informacionais.

Papéis informacionais – os papéis percebidos pelo grupo de relatar e informar equivalem ao papel de disseminador e de porta-voz, o que fica claro quando se observa a importância dada pelos entrevistados na forma como o líder informa sobre os assuntos discutidos nas reuniões, que são a base para a tomada de decisões, e busca contatos com pessoas de fora da organização com o intuito de firmar parcerias e tornar a associação conhecida.

Os papéis informacionais merecem destaque tendo em vista que estes subsidiam as discussões que levam a tomada decisão e que a disponibilização de informações auxilia na resolução de conflitos. Para facilitar a obtenção de informações relevantes que ajudem a fortalecer a associação cabe ao líder buscar uma maior interação com cada membro do grupo.

Papéis decisórios – foram observados nas transcrições os papéis de articulador e negociador, que são comparados aos de controlador de distúrbios e de negociador, estes são explicitados nas falas quando o líder aparece como alguém capaz de solucionar conflitos e negociar utilizando as informações que possui para facilitar este processo.

Torna-se necessário a interação desses três grupos de papéis para que se consiga envolver os associados em sua totalidade no processo de tomada de decisão.

Mas observa-se uma interdependência na articulação desse processo de forma que os papéis interpessoais, informacionais e os decisórios se complementam, tendo em vista que as decisões dependem do consenso do grupo e para que isso aconteça é essencial que os integrantes do grupo tenham informações acerca das decisões a serem tomadas.

Desta forma o líder necessita integrar o desempenho de todos esses papéis para que obtenha sucesso em suas atividades e para que a liderança dentro da associação se torne efetiva é necessário que o líder explore melhor cada um desses papéis.

5.1 Recomendações para futuras pesquisas

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

Como recomendação, novos estudos podem ser desenvolvidos contemplando os seguintes temas:

- Como as experiências pregressas dos membros do grupo influênciam na união do grupo.
- Comparar os papéis desempenhados pelo líder em diferentes modelos de associativismo.
- Pesquisar as relações de poder existente entre líderes e liderados em uma organização.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, J. **Associativismo e cooperativismo**: como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.
- ALABY, J. A. Liderança e poder liderança é poder. In: OLIVEIRA, J. F. de (org). **Profissão líder desafios e perspectivas**. 3º ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- ARAÚJO, M. A. D. de; LIMA MOREIRA, C. A. de. Gerenciamento das pessoas em uma associação de trabalho: novas formas de participação? **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador. v. 8, n. 22, p. 01-16, set./dez. 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BATALHA, M. O; SILVA, A. L. da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificações e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão Agroindustrial**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BENTO, M. H. DOS S. et al. Desafios da liderança: um estudo realizado nas empresas participantes do sistema de auto-avaliação 2007 do pqgp da região de Santa Maria, RS. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 6., 2009. S.l. **Anais**. 2009.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, mai./jun. 1994.
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOEHM, A; YOELS, N. Effectiveness of welfare organizations: the contribution of leadership styles, staff cohesion, and worker empowerment. **British Journal of Social Work**. S. l., v. 39, n. 7, p. 1360–1380, oct. 2009.
- BOLDEN, R.. Distributed leadership in organizations: a review of theory and research. **International Journal of Management Reviews**. S. l., v. 13, n. 3, p. 251–269, sep. 2011.
- BONASSI, F. A. O Associativismo como estratégia competitiva no varejo: um estudo de caso na Aremac-am - Associação Regional de Empresas de Materiais de Construção da Alta Mogiana. **Revista Eletronica de Administração - FACEF**. Franca, v. 2, n. 3, p. 1-25, jul./dez. 2003. Disponível em: http://www.facef.br/REA/edicao03/ed03_art03.pdf. Acesso em 08/11.
- BRASIL, Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. **Indicação geográfica (IG)**. Disponível em <http://www.agricultura.gov.br/desenvolvimento-sustentavel/indicacao-geografica>. Acesso em 01/04/2012.

- BRASIL, Ministério dos Transportes. **Mapa do Estado de Mato Grosso do Sul**. Disponível em <http://www2.transportes.gov.br/bit/01-inicial/07-download/estaduais/bit-jpg/ms.jpg>. Acesso em 28.01.2013.
- BRITO, L. M. P.; FRANÇA, D. S. A. de; BARRETO, M. A. Mulheres gestoras – qual o perfil de competência profissional para conciliação vida pessoal e trabalho? **Revista Gestão & Planejamento**. Salvador, v. 13, n. 1, p. 43-61, jan./abr. 2012.
- BRYMAN, A.. **Liderança nas organizações**. Handbook de estudos organizacionais – São Paulo: Atlas, 2004.
- CARAVANTES, G. R; PANNO, C. C; KLOECKNER, M. C. **Administração – teorias e processos**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.
- COLAUTO, R. D; BEUREM, I. M. Coleta, Análise e Interpretação de Dados. In: BEUREM, I. M. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2010.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRUZ, A. C. M.. **A diferença da igualdade: a dinâmica da economia solidária em quatro cidades do mercosul**. 2006. 325 f. Tese (Doutorado em Economia) - Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.
- CHIARIELLO, C. L.; EID, F. Cooperativas populares: debate sobre categorias de gestão e princípios solidários. In. Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social, 6., 2009, São Paulo. **Anais**. ENEDS 2009.
- DAVEL, E; MACAHADO, H. V. A Dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, p. 107-126, set./dez. 2001.
- DE RE, C. A. T. **O fenômeno da liderança em escolas públicas de ensino médio do RS**. 2009. 219 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.
- DRATH. W. H.; PALUS, C. J. Making common sense: leadership as meaning-making in a community of practice. North Carolina: **Center for Creative Leadership**, 1994.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1964.
- FLACH, L. A autogestão ensinando e encenando: um estudo etnográfico em uma organização cultural de porto alegre. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p.

378-389, set./dez. 2011.

GALER, J. B., VRIESENDORP, S.; ELLIS, A. **Managers who lead: a handbook for improving health services**. Cambridge: Management Sciences for Health, 2005.

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

GOLLO, S. S.; CASTRO, A. W. V. Indicações geográficas no Brasil: as indicações de procedências já outorgadas e as áreas e produtos com potencial de certificação. In: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 46, 2008, Rio Branco. **Anais**. Sober, 2008.

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

HEIFETZ, R. A.; LAURIE, D. L. The work of leadership. **Harvard Business Review**. P. 124-134, jan/feb. 1997.

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL. **Guia básico – indicação geográfica**. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/portal/artigo/registrosindicacao geografica>. Acesso em: 30/03/2013.

JONES, G. R. **Teorias das Organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo : Atlas 2003.

LECHAT, N. M. P.; BARCELOS, E. da S. Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. **Revista Katálysis**. Florianopolis. v. 11, n. 1, p. 96-104, jan./jun. 2008.

LEITCH, C. M; MCMULLAN, C.; HARRISON, R. T. The development of entrepreneurial leadership: the role of human, social and institutional capital. **British Journal of Management**, S.l., v. 42, n. 2, p. 1-20, feb. 2012.

LIMA, M. C. **Monografia a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LIMA, F. G. F. **Características do associativismo e o paradoxo do desenvolvimento local**. um estudo de caso da ricultura em Guaratiba. 2010. 116 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local) – curso de pós-graduação em Desenvolvimento Local, Centro

Universitário Augusto Motta. Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.unisuam.edu.br/desenvolvimentolocal/dissertacoes/Frederico_Guilherme.pdf.

Acesso em 05/04/2012.

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

KIRK P.; SHUTTE A. M. Community leadership development. **Community Development Journal**. v. 39, n. 3, p. 234–251, July 2004.

KNICKERBOCKER, I. Liderança: Uma Conceituação e Algumas Implicações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 137-161, set./dez. 1961.

MACHADO, D. D. N.; ANTUNES, A. G. Estilos de liderança: um estudo nas agências de um banco de varejo público em Santa Catarina. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 3, p. 88 - 104, jul./set., 2007.

MARINHO, R. M. Liderança em teoria e prática. In: OLIVEIRA, J. F. de; MARINHO, R. M. (Org.). **Liderança uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MELO, F. A. de F. et al. Criação de capital social versus objetivos organizacionais em redes de pequenas e médias empresas - PMEs: estudo de multicase no setor varejista. **Revista de Administração da UNIMEP**. v. 6, n. 1, p. 25-42. Jan./ abr. – 2008

MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, p. 163–176, march/april, 1990.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

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

NETO, J. P. de B. Modelo de gestão de habilidades e competências corporativas. In: KUAZAQUI, E. (Org). **Liderança e criatividade em negócios**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

PEREIRA, M. T. F. Repensando a função dirigir: uma análise a partir de livros introdutórios de administração. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v.8, n. 1, p. 61-80, jan/abr. 2010.

PRESPRUTA, A. N. L. A identificação de tipos de liderança a partir de arquétipos. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 2, n. 4, p. 1-27, jul./dez., 2008.

RIBEIRO, A. de L. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.

- ROBBINS, S. P.; DECENSO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- RODRIGUES, V. L. G. S. O associativismo em questão: os empresários dos complexos sucro-alcooleiro e citrícola. **Informações Econômicas**. São Paulo. V.28, n.09, p. 11-24, set. 1998.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ROWE W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan./mar. 2002.
- SILVA, D. B. **A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipes de trabalho**. 2006. 249 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – programa de pós-graduação em Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. Disponível em: http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/2156/1/2006_Daisy%20Barbosa%20Silva.pdf. Acesso em 25/03/2013.
- SIMÕES, A.; FÁVERO, N. O Desafio da liderança para o enfermeiro. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 11, n. 5, p. 567-573, set./out. 2003.
- SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2010.
- SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 1º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.
- SOUZA, W. J. de; SERAFIM, L. S.; DIAS, T. F. Representações sociais do papel de gestores de organizações não-governamentais. **Revista O & S**. Salvador, v.17, n. 53, p. 363-378, abr./jun. 2010.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1970.
- TRIGO, J. R.; COSTA, J. A. Liderança nas organizações educativas: a direção por valores. **Revista Ensaio**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 61, p. 561-582, out./dez., 2008.
- UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Revista Gestão da Produção**, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 189-199, jan./abr. 2008.
- VARELLA, M. D. E. P.; BARROS A. F. Estímulo ao associativismo no Brasil : algumas propostas de políticas públicas. **Revista de Informação Legislativa**. Brasília. 40 2003. Disponível em: <<http://www2.senado.gov.br/bdsf/bitstream/id/895/4/R159-24.pdf>>. Acesso em: 08/11/2011.

- VECCHIO, R. A. Construção de discursos na teoria organizacional: algumas reflexões críticas a partir do conceito de liderança. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29., 2005, Brasília. **Anais**. Enanpad, 2005.
- VECCHIO, R. A. Conhecendo uma experiência autogestionária: possíveis contribuições aos estudos organizacionais. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30., 2006, Salvador. **Anais**. Enanpad, 2006.
- VERGARA, S. C. A liderança aprendida. **GV-executivo**, São Paulo, vol. 6, n. 1, p. 61-65, jan-fev, 2007. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4723.pdf>. Acesso em: 17/02/11.
- VERONESE, M. V. Liderança em processos autogestionários de trabalho. In: Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo, 5., 2008, São Paulo. **Anais**. 2008.
- VERONESE, M. V.; SCHOLZ, R. H. O processo emergência da liderança solidária compartilhada: um estudo de casos múltiplos. In: Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais, 11, 2011, Bahia. **Anais**. 2011.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3º ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- YUKL, G. Leading organizational learning: reflections on theory and research. **The Leadership Quarterly**. v. 20, n.1, p. 49–53, feb. 2009.
- WEBER, M.. **Os Três Tipos Puros de Dominação Legítima**. Tradução de Gabriel Cohen. Rio de Janeiro: Vguedes Multimídia, 2008.
- ZAFRA, E. L.; RETAMERO, R. G.; MARTOS, M. P. B. The Relationship between transformational leadership and emotional intelligence from a gendered approach. **The Psychological Record**, v. 62, p. 97–114, 2012.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA ASSOCIADOS

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

ENTREVISTA: O PAPEL DA LIDERANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DA TRADICIONAL LINGUIÇA DE MARACAJU.

Data: _____

Nome: _____

1. Sexo

feminino masculino

2. Idade

menos de 30 de 51 a 60

de 31 a 40 de 61 a 70

de 41 a 50 mais de 70

3. Escolaridade

primeiro grau incompleto superior incompleto

primeiro grau completo superior completo

segundo grau incompleto outro:-----

segundo grau completo

4. A quanto tempo é produtor de linguíça de Maracaju.

até 5 anos mais de 20

entre 6 a 10

entre 11 a 20

5. Há quanto tempo você é associado?
 - () desde a fundação
 - () entre 1 mês e 12 meses
 - () entre 13 meses e 24 meses

6. Você conhece o processo de constituição da associação? Descreva este processo.
7. O que te motivou a se tornar sócio da APTRAUMAR?
8. Você acha importante participar das reuniões da associação? Você participa? Com qual frequência?
9. Como (processo) foi realizada a eleição do presidente da associação?
10. O que foi levado em consideração na escolha do presidente?
11. Em sua opinião o que é ser um líder?
12. Dentro da associação existe um líder? Quem?
13. Você considera o presidente da associação um líder? Por quê?
14. Como é a sua relação com o líder da associação? (harmônica, de confiança, de desconfiança, conflituosa)
15. Como você percebe a relação dos outros associados com o líder?
16. Quais são os papéis desempenhados pelo líder?
17. Como o presidente costuma tomar decisões sobre os rumos da associação?
18. Em sua opinião, quais as principais características que habilitam uma pessoa a exercer a liderança na associação?
19. Qual comportamento você considera inaceitável para um líder?
20. Você se considera uma pessoa capaz de exercer a liderança dentro da associação? Por quê?

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA PRESIDENTE

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

ENTREVISTA: O PAPEL DA LIDERANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO
DOS PRODUTORES DA TRADICIONAL LINGUIÇA DE MARACAJU.

Data: _____

Nome: _____

21. Sexo

feminino masculino

22. Idade

menos de 30 de 51 a 60

de 31 a 40 de 61 a 70

de 41 a 50 mais de 70

23. Escolaridade

primeiro grau incompleto superior incompleto

primeiro grau completo superior completo

segundo grau incompleto outro:-----

segundo grau completo

24. A quanto tempo é produtor de linguça de Maracaju.

até 5 anos mais de 20

entre 6 a 10

entre 11 a 20

25. Há quanto tempo você é associado?

- () desde a fundação
- () entre 1 mês e 12 meses
- () entre 13 meses e 24 meses

26. Você conhece o processo de constituição da associação? Descreva este processo.

27. O que te motivou a se tornar sócio da APTRAUMAR?

28. Você acha importante participar das reuniões da associação? Você participa? Com qual frequência?

29. Como (processo) foi realizada a eleição para presidente da associação?

30. O que você levou em consideração para se disponibilizar para o cargo?

31. Em sua opinião o que é ser um líder?

32. Dentro da associação existe um líder? Quem?

33. Como é a sua relação com os associados? (harmônica, de confiança, de desconfiança, conflituosa).

34. Quais são os papéis desempenhados pelo líder?

35. Como presidente de que forma costuma tomar decisões sobre os rumos da associação?

36. Em sua opinião, quais as principais características que habilitam uma pessoa a exercer a liderança na associação?

37. Qual comportamento você considera inaceitável para um líder?

38. Você se considera um líder? Por quê?

39. Qual seu objetivo como presidente da associação?

40. O que você gostaria de fazer como presidente que ainda não conseguiu?

APÊNDICE C – CATEGORIAS DE ANÁLISE E QUESTÕES CORRESPONDENTES

CATEGORIAS	QUESTÕES
1- Processo de constituição da associação	<p>6. Você conhece o processo de constituição da associação? Descreva este processo.</p> <p>7. O que te motivou a se tornar sócio da APTRAUMAR?</p>
3 - Compreensão do significado da liderança	<p>11. Em sua opinião o que é ser um líder?</p> <p>12. Dentro da associação existe um líder? Quem?</p> <p>13. Você considera o presidente da associação um líder? Por quê?</p> <p>18. Em sua opinião, quais as principais características que habilitam uma pessoa a exercer a liderança na associação?</p> <p>19. Qual comportamento você considera inaceitável para um líder?</p> <p>20. Você se considera uma pessoa capaz de exercer a liderança dentro da associação? Por quê?</p>
4 - Relação entre líderes e seguidores	<p>8. Você acha importante participar das reuniões da associação? Você participa? Com qual frequência?</p> <p>9. Como (processo) foi realizada a eleição do presidente da associação?</p> <p>10. O que foi levado em consideração na escolha do presidente?</p> <p>11. Como é a sua relação com o líder da associação? (harmônica, de confiança, de desconfiança, conflituosa).</p> <p>12. Como você percebe a relação dos outros</p>

	associados com o líder?
5 - Papéis desempenhados pelos líderes	14. Qual são os papéis desempenhados pelo líder? 15. Como o presidente costuma tomar decisões sobre os rumos da associação?

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado a participar da pesquisa de mestrado intitulada “A LIDERANÇA NAS RELAÇÕES ENTRE ASSOCIADOS: UM ESTUDO NA ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DA TRADICIONAL LINGUIÇA DE MARACAJU”.

A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição que ele representa (UFGD).

O objetivo geral deste estudo é compreender o papel da liderança na implementação da Associação dos Produtores da Tradicional Linguça de Maracaju. Os objetivos específicos são: Identificar as etapas do processo de constituição da associação; Descrever como é compreendido o processo de liderança; Analisar a relação entre líderes e seguidores; e Investigar os papéis desempenhados pelo líder nas diferentes etapas de constituição da associação.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder uma entrevista, a qual será gravada em áudio e posteriormente, transcrita. Os riscos relacionados com a participação são praticamente inexistentes.

Os benefícios relacionados a participação desta pesquisa são a possibilidade de conhecer melhor o processo de liderança na associação e também pela possibilidade de que este estudo traga informações importantes sobre a dinâmica do processo de liderança em associações, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa colaborar com estudos futuros.

Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente a pesquisadora e sua orientadora terão conhecimento de sua identidade e nos comprometemos a mantê-la em sigilo ao publicar os resultados dessa pesquisa, desta forma os dados não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação.

Após estes esclarecimentos, solicito o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens abaixo.

Confirmo que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a execução do trabalho de pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa

Nome: _____ - CPF.: _____

Assinatura: _____

Pesquisadora: Daniela Garcia Corrêa de Assis. Telefone: 67 – xxxx-xxxx