

Análise da liderança coletiva em conselhos de administração de uma cooperativa de crédito do RS

Analysis of the collective leadership in boards of directors of a credit union in RS

Luiza Vellinho Pinto Bruno¹
Patrícia Martins Fagundes Cabral²
José Carlos da Silva Freitas Junior³
Heitor José Cademartori Mendina⁴

Resumo

O objetivo geral deste estudo é analisar a percepção de dirigentes do conselho de administração de uma cooperativa de crédito do Rio Grande do Sul (RS), acerca das suas competências coletivas de liderança. Tais competências abordam princípios fundamentais do modelo de autogestão e são vistos como essenciais para auxiliar as cooperativas na busca da efetividade de seus líderes. Optou-se por uma abordagem mista, quantitativa e qualitativa. Na primeira etapa, uma pesquisa foi aplicada a cinquenta (50) dirigentes do conselho de administração da cooperativa em questão e, na segunda etapa, foi realizado um grupo focal com quatro dirigentes do conselho de administração, a partir de dimensões pré-estabelecidas. Posteriormente, uma entrevista individual foi realizada com o presidente do conselho de administração da cooperativa investigada, a partir de um roteiro semiestruturado. A etapa qualitativa confirmou a percepção positiva. Entretanto, foi possível destacar lacunas e desafios no exercício da liderança a partir dos dados quantitativos, sendo um dos princípios: ressignificar o papel da liderança.

Palavras-chave: liderança coletiva; cooperativa de crédito; autogestão.

Abstract

The general objective of study is to analyze the perception of leaders of the board of a credit cooperative in Rio Grande do Sul (RS), concerning to their collective leadership competencies. These competencies address fundamental principles of the self-management model and are seen as essential to help the cooperatives in the search for the effectiveness of their leaders. It was chosen a mixed, quantitative and qualitative approach. In the first stage, a survey was applied to fifty (50) leaders of the board of directors of the cooperative in question and, in the second stage, it was conducted a focus group with four leaders of the board of directors, based on pre-established dimensions. Subsequently, an individual interview with the leader of the board of directors of the investigated cooperative, based on a semi-structured script. The qualitative stage confirmed the positive perception. However, it was possible to highlight gaps and challenges in the exercise of leadership, from quantitative data, being one of the principles: re-signify the role of leadership.

Keywords: collective leadership; credit cooperative; self-management.

1 Graduada no curso de Psicologia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Porto Alegre, RS, Brasil e bolsista de Iniciação Científica do programa de Pós-graduação em Gestão e Negócios na UNISINOS. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0188-8318>. E-mail: luizavpbruno@gmail.com

2 Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre. Professora na UNISINOS e consultora na área de Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2936-568X>. E-mail: patriciamf@unisinis.br

3 Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre e visiting researcher na Simon Fraser University, Vancouver, Canadá. Professor na UNISINOS e no Colégio Militar de Porto Alegre. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9050-1460>. E-mail: josecf@unisinis.br

4 Doutor em Administração pela UNISINOS, São Leopoldo, RS. Professor na graduação, no MBA (Gestão de Cooperativas) e na especialização Marketing Estratégico de Cooperativas Agropecuárias na Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo (ESCOOP), Porto Alegre. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1457-5633>. E-mail: heitormendina@hotmail.com

1 Introdução

A liderança desempenha um dos principais aspectos de competitividade, para as cooperativas de crédito, frente às instituições de crédito privadas e públicas (FIORIN; FABRICIO, 2018). Estudos seminais sobre cooperativas no Brasil sinalizam que as cooperativas, a fim de sobreviver e de melhorar seu desempenho no atual cenário competitivo, carecem da adoção de modelos de autogestão modernos e focados na otimização dos recursos, argumentando que uma das formas de aprimoramento de resultados pode estar na busca de vantagens competitivas baseadas na interação e na cooperação (FUSCO; SACOMANO, 2009; GOMES, 2005; OLIVEIRA, 2006; SINGER, 1999; SOUZA, 2003; ZYLBERSZTAJN, 2000).

A competência de liderança coletiva, por sua vez, aborda princípios fundamentais do modelo de autogestão vistos como essenciais para auxiliar as cooperativas na busca da efetividade de seus líderes. Conforme Cabral e Seminotti (2009, p. 31), pode-se assimilar como liderança coletiva “o exercício da interdependência de competências em uma dimensão individual que está associada ao perfil dos líderes e a uma dimensão coletiva que emerge entre todos esses líderes que integram a rede de liderança num determinado contexto organizacional”. Liderança coletiva em cooperativas caracteriza um tema ainda pouco estudado formalmente no meio acadêmico, como observado nas pesquisas nos principais *journals* e periódicos acadêmicos. Tal constatação se deu, tendo-se avaliado produções com as expressões liderança coletiva (*collective leadership*) e cooperativas (*cooperative organizations*) no campo 'título' ou 'assunto' das publicações do *ranking* elaborado pelo *Journal of Citation Reports* (JCR), base de dados do *Institute of Scientific Information* (ISI) que avalia as publicações científicas de acordo com o Fator de Impacto (FI).

Assim, entende-se que a relevância do estudo, aqui apresentado, parte da afirmação de Ortega e Ortiz (2011) de que existe um crescente interesse no estudo de cooperativas, devido à sua importância para a estrutura empresarial de qualquer país no mundo, já que dinamizam as zonas rurais, criam empregos e fixam as populações em seus territórios. E nesse contexto, a discussão da liderança, na perspectiva coletiva, é pertinente pois qualificam as organizações cooperativas. Justifica-se, então, a escolha do segmento de cooperativas de crédito por se considerar que este estudo agregará contribuição teórica e empírica sobre o tema da liderança coletiva em cooperativas

Frente ao cenário apresentado, o objetivo geral

é analisar a percepção de gerentes de conselhos de administração de uma cooperativa de crédito do Rio Grande do Sul (RS), acerca das suas competências coletivas de liderança. Além disso, o presente trabalho buscou identificar os fatores restritivos e impulsoadores da competência coletiva entre as lideranças, bem como discutir melhorias ao sistema de gestão e de liderança da cooperativa.

O presente estudo optou por uma abordagem mista, quantitativa-qualitativa. Na primeira etapa foi aplicada uma *survey* a 50 dirigentes do conselho de administração de uma cooperativa de crédito do RS e, na segunda etapa, foi realizado um grupo focal com quatro (4) dirigentes do conselho de administração, com objetivo de aprofundar os resultados quantitativos. Posteriormente, foi realizada uma entrevista individual com o presidente do conselho de administração da cooperativa investigada, a partir de um roteiro semiestruturado. O questionário da *survey* foi construído, a partir da Escala de Autoavaliação de Liderança Coletiva, proposta por Freire *et al.* (2015), com o acréscimo de mais uma dimensão, baseado em Cabral (2008). A seguir, será apresentada a fundamentação teórica e, nas seções subsequentes, apresenta-se o método, a discussão dos resultados e as considerações finais do artigo.

2 Fundamentação teórica

2.1 Competência coletiva de liderança

A abordagem da liderança coletiva passou a chamar atenção dos pesquisadores e líderes empresariais, a partir do século XXI. Consiste em uma abordagem que expande a visão do líder como indivíduo heroico, alinhando-se ao que preconiza Senge (1999), quando afirma que a manutenção de líderes-heróis é a maneira mais efetiva de manter as organizações avessas às mudanças – em outras palavras, a concepção da liderança em uma perspectiva coletiva é vital para a sustentabilidade das organizações contemporâneas.

A liderança coletiva se dá a partir de um processo dinâmico, em que um grupo de líderes utiliza seletivamente suas experiências e habilidades em rede, combinando talentos complementares e uma coragem colaborativa para o sucesso das ações coletivas (HOOVER; VALENTI, 2006; OLIVA; SCUCUGLIA; SELICANI, 2014). Além disso, as redes de liderança desenvolvam relações de confiança que viabilizam o compartilhamento e o alinhamento de decisões (CABRAL; SEMINIOTTI, 2009).

Freire *et al.* (2015, p. 429) complementam com definição de liderança coletiva como:

O esforço combinado dos líderes, com diferentes habilidades que se reúnem em conjunto para tomadas de decisões em atender os imperativos estratégicos das empresas, lidando com situações diversas, tais como: posicionamento da empresa no mercado, crescimento, transição, fusão, crescimento e estabilidade.

Freire *et al.* (2015), contudo, reconhecem que ainda há uma lacuna na literatura acerca do tema liderança coletiva, concordando com Cabral, Camargo e Veschoore Filho (2011), Cabral e Seminotti (2009) e Turano e Cavazotte (2016), que mostram, igualmente, que há pouca bibliografia a respeito do tema.

Com objetivo de contribuir para essa lacuna, Freire *et al.* (2015) propõem, a partir da fundamentação teórica existente, uma Escala de Autoavaliação de Liderança Coletiva. “Esta escala visa à identificação da percepção da liderança coletiva, em relação à influência de suas decisões sobre os resultados apurados pelas organizações”. (FREIRE *et al.*, 2015, p. 436).

Foram elencadas quatro (4) dimensões a serem analisadas na escala. São elas: (1) Organização do tempo – é possível investigar acerca da gestão do tempo da organização; (2) Competência – busca averiguar se há um entendimento claro das competências necessárias e se ocorre uma busca por novas competências; (3) Desempenho e resultados – objetiva analisar a organização e funcionamento do conselho de administração e (4) Contribuição ao grupo – avalia a participação dos colaboradores.

Para o presente artigo, a Escala foi utilizada com adição de itens validados do estudo de Cabral (2008), caracterizando uma nova dimensão: (5) Liderança em Rede, em que complementa a escala com itens que aprofundam a autoavaliação da liderança coletiva.

2.2 Cooperativismo e liderança coletiva

Dentro de um conceito centrado no parâmetro associativo, busca-se embasamento na definição de Schneider (2010, p. 41) que afirma que “cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”. Segundo Carvalho (2011), o cooperativismo pode ser considerado como uma das poucas doutrinas econômicas que nasceram diretamente da prática de trabalhadores e não do exercício do pensamento de intelectuais.

Dessa forma, os trabalhadores materializam o associativismo com seus próprios esforços e ajuda recíproca, coordenando a organização de recursos

econômicos coletivos com a finalidade de alcançar a saciedade de suas carências. O cooperativismo apresenta, assim, uma proposta de uma organização diferente das corporações, em que cada membro pode inferir – ou interferir – diretamente no destino do empreendimento cooperado, de acordo com o princípio de que cada cooperado tem o direito a um único voto.

Segundo dados da Organização das Cooperativas do Brasil, existem 775 cooperativas de crédito no país, congregando mais de 11 milhões e meio de associados, empregando mais de 79 mil colaboradores. Em 2020, o ativo total do nosso movimento alcançou a marca de R\$ 655 bilhões, um aumento de 33% em relação a 2019. O patrimônio líquido foi contabilizado em R\$ 145 bilhões: 15% maior, quando comparado ao ano anterior (SISTEMA OCB, 2020). As cooperativas de crédito organizam-se em sistemas de cooperativas, que congregam as cooperativas centrais, ou atuam isoladamente nas chamadas “cooperativas solteiras” que são aquelas cooperativas que não se associam a nenhum desses sistemas. Os sistemas atuantes no Brasil são Sicoob, Sicredi, Unicred, Ceced, Confesol e Uniprime (STECCA, 2017, p. 5). Tais informações destacam a relevância das cooperativas de crédito para a economia mundial e brasileira.

Ainda, de acordo com Stecca (2017, p. 6):

A cooperativa de crédito é uma associação de pessoas que buscam, através da ajuda mútua, sem fins lucrativos, uma melhor administração de seus recursos financeiros. Pode também ser caracterizada como uma instituição de crédito organizada, sob a forma de sociedade cooperativa, mantida pelos próprios cooperados que exercem ao mesmo tempo o papel de donos e usuários.

Dessa forma, as cooperativas de crédito são um importante contraponto no sistema financeiro nacional, contribuindo para o fortalecimento da economia do local onde atua, à medida que permitem a democratização do crédito e a desconcentração de renda, pelo acesso ao microcrédito. Vale salientar, que as cooperativas de crédito são o segundo ramo mais representativo no cooperativismo brasileiro, atrás apenas das cooperativas agropecuárias é o cooperativismo de crédito que se constituiu, entre as sociedades cooperativas, o de maior crescimento (STECCA, 2017).

O pressuposto básico da presente pesquisa parte do indicativo nas poucas evidências existentes em temas correlatos que assumem, de maneira indireta, que a liderança coletiva é uma das principais formas para a busca de criação de vantagem competitiva na governança e gestão das cooperativas, tendo em vista sua

necessidade de expandir suas fronteiras, para suportar o crescimento de seus negócios e a conquista de novos mercados pelo desenvolvimento e o exercício eficaz da liderança por seus dirigentes.

Verificou-se um considerável número de estudos da liderança coletiva nas diversas organizações, mas poucos em cooperativas. Freire *et al.* (2015) destaca grande importância da liderança coletiva em redes, para aumentar o envolvimento dos associados e estimulá-los a participarem mais dos negócios.

Ademais, Cabral, Camargo e Veschoore (2014, p. 11), em um estudo conduzido em uma rede de pequenas empresas, verificaram que a “complexidade da liderança coletiva pode ser observada no encontro de seus elementos formais, com seus elementos informais, consubstanciados nas redes sociais, geradas com a convivência diária”, sendo a formação da rede de liderança uma importante resposta à complexidade do contexto, sobretudo no que tange aos processos de comunicação grupal e tomada de decisão.

Fundamentando-se nesse referencial teórico, o estudo analisa uma lacuna de natureza teórica e prática útil para o avanço dos estudos neste campo. Pretende-se que o trabalho traga contribuições para a academia, para o desenvolvimento das empresas cooperativas.

3 Metodologia

Este trabalho se caracteriza como uma pesquisa de abordagem mista, de natureza explanatória sequencial, em que a combinação dos dados quantitativos iniciais conduz à coleta de dados qualitativos secundários (CRESWELL, 2010). Dessa forma, a partir do objetivo geral que propõe analisar a percepção de dirigentes do conselho de administração de uma cooperativa de crédito do RS, acerca das suas competências coletivas de liderança, a etapa qualitativa foi adicionada à metodologia com intuito de aprofundar a percepção dos dirigentes, apresentada nos resultados quantitativos.

A estratégia metodológica adotada na etapa quantitativa foi uma *survey*, na qual obteve como premissa a Escala de Autoavaliação da Liderança Coletiva de Freire *et al.* (2015). A escala se caracteriza por ser tipo Likert de 5 pontos (1 – discordo totalmente e 5 – concordo totalmente) e propõe as seguintes dimensões a serem investigadas: (1) Organização do tempo; (2) Competência; (3) Desempenho e resultados e (4) Contribuição ao grupo. Ademais, foram incorporados itens validados do estudo de Cabral (2008), resultando em uma nova dimensão: (5) Liderança em rede.

Os dados foram coletados inicialmente de forma

presencial e, após o início da pandemia do Covid-19, de forma remota. Foi gravado um vídeo explicativo e enviado um link de acesso à *survey*. Contou-se com a participação de 50 gerentes em nível estratégico e intermediário de uma cooperativa de crédito, como respondentes da pesquisa. A análise de dados foi realizada, através do software SPSS. Após esta análise, entendeu-se a necessidade de realizar uma etapa qualitativa, com objetivo de aprimorar e compreender os principais resultados obtidos.

A estratégia metodológica, adotada na etapa qualitativa, foi um grupo focal, no qual contou com quatro (4) gerentes em nível estratégico do conselho de administração de uma cooperativa de crédito do RS. Segundo Silva e Assis (2010), o grupo focal é um instrumento, no qual o pesquisador tem a possibilidade de ouvir vários sujeitos ao mesmo tempo, além de observar as interações do processo grupal. Posteriormente, houve a oportunidade de entrevistar o presidente do conselho de administração.

A condução dos encontros ocorreu, através de um roteiro semiestruturado, onde foram aprofundadas as questões realizadas na etapa quantitativa, com base na Escala de Autoavaliação mencionada e nos resultados da coleta. O grupo focal e a entrevista ocorreram de forma remota, com duração de 1h30 e 45min, respectivamente, sendo ambos gravados e posteriormente transcritos, com autorização dos participantes.

A análise dos dados ocorreu, através da Análise de Conteúdo, em que foram definidas categorias *a priori*, a partir da literatura e das respostas coletadas: a) exercício da competência coletiva de liderança, b) desafios enfrentados, c) lacunas existentes, d) gestão do tempo e e) pandemia do covid-19. Ao final, foi realizada uma discussão integrada dos resultados, uma vez que a etapa qualitativa incorporou os dados coletados na etapa quantitativa.

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade de Tecnologia e Cooperativismo (ESCOOP). Todos os participantes, tanto da etapa quantitativa, quanto da etapa qualitativa, estavam de acordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) fornecido antes da coleta de dados. A seguir, os resultados serão apresentados e discutidos.

4 Apresentação e discussão dos resultados

A análise dos dados foi realizada primeiramente em relação à etapa quantitativa e posteriormente à etapa qualitativa. Ao final, foi feita uma discussão integrada dos resultados.

4.1 Etapa quantitativa

Foi utilizada, uma *survey* para esta etapa, na qual se investigou alguns dados sociodemográficos que serão apresentados, antes das questões referentes à competência coletiva de liderança. Dos cinquenta (50) dirigentes participantes, vinte e nove (29) eram do sexo masculino e vinte e um (21) do sexo feminino. Foi possível, portanto, obter a percepção dos dois sexos, mesmo que com um número amostral menor de mulheres.

Quanto à formação acadêmica e o tempo de atividade na cooperativa, foi apresentado nos quadros 1 e 2. Nota-se que quase 50% dos participantes possuem Especialização ou MBA completos. Já o tempo de atividade na cooperativa, mostra-se bastante variado.

Quadro 1 – Formação acadêmica

Formação acadêmica	Número de participantes
Curso técnico	3
Ensino superior	14
Especialização/MBA incompleto	7
Especialização/MBA	24
Mestrado incompleto	1
Mestrado	1

Fonte: Cabral, Camargo e Veschoore Filho (2014, p. 11).

Quadro 2 – Tempo (T) na cooperativa

T de atividade na cooperativa	Número de participantes
Até 5 anos	9
5 a 10 anos	7
10 a 15 anos	14
15 a 20 anos	6
Mais de 20 anos	8

Fonte: Os autores (2020).

Inicialmente, será apresentado a média geral dos dados, em relação às dimensões da Escala. Vale ressaltar que a mesma se caracteriza pelo tipo Likert de cinco (5) pontos, sendo um (1) – discordo totalmente e cinco (5) – concordo totalmente. Posteriormente, foram realizados dois cruzamentos, um em relação ao sexo e o outro, ao tempo de cooperativa dos participantes, a partir das dimensões pré-estabelecidas, com intuito de investigar se esses dados poderiam trazer diferentes percepções.

No quadro 3, a seguir, estão descritos os resultados da média geral dos resultados. É notório que os resultados apontam para uma percepção muito positiva dos dirigentes, nas dimensões Competência, Desempenho e Resultados, Contribuição ao grupo e Liderança em rede. Na dimensão Organização do tempo, destaca-se uma compreensão geral, abaixo da média. Dessa forma, é possível identificar um fator restritivo quanto à competência coletiva de liderança.

Quadro 3 – Média geral dos resultados

Dimensões	Média geral
Organização do tempo	3,71
Competência	4,66
Desempenho e resultados	4,69
Contribuição ao grupo	4,42
Liderança em rede	4,33

Fonte: Os autores (2020).

Foi realizado uma segunda análise, consecutivamente, comparando os resultados do sexo feminino e masculino, em relação às dimensões investigadas. Percebeu-se uma diferença mínima entre as percepções, como descrito no quadro 4. Entretanto, pode se destacar que na dimensão “Contribuição ao Grupo”, a média do sexo feminino ficou abaixo da média do sexo masculino.

Quadro 4 – Cruzamento de dados comparando os sexos

Dimensões	Média feminino	Média masculino
Organização do tempo	3,56	3,49
Competência	4,82	4,81
Desempenho e resultados	4,73	4,62
Contribuição ao grupo	4,51	4,64
Liderança em rede	4,51	4,49

Fonte: Os autores (2020).

Quanto à última análise apresentada no quadro 5, foi realizada a comparação dos resultados, em relação ao tempo de cooperativa, conforme as dimensões investigadas. Novamente, não se nota diferença significativa entre os resultados dos colaboradores com tempo de atividade na cooperativa distintos. É possível perceber, contudo, que na dimensão “Contribuição ao grupo”, a percepção dos dirigentes que estão na cooperativa entre 15 e 20 anos se destacou por estar abaixo da média.

Quadro 5 – Cruzamento de dados comparando o tempo de cooperativa em anos

Dimensões	1 a 3	3 a 5	5 a 10	10 a 15	15 a 20
Organização do tempo	3,5	3,53	3,54	3,61	3,46
Competência	4,67	4,78	4,79	4,76	4,79
Desempenho e resultados	4,47	4,65	4,72	4,69	4,46
Contribuição ao grupo	4,44	4,5	4,63	4,66	4,11
Liderança em rede	4,42	4,66	4,44	4,41	4,24

Fonte: Os autores (2020).

Conclui-se, então, que a percepção dos dirigentes em nível estratégico e intermediário, acerca do exercício da competência coletiva de liderança, mostra-se muito positiva, com poucos pontos de atenção. Ademais, apenas percepção referente à dimensão “Organização do tempo”, se destacou entre as demais médias, como negativa.

Os resultados, contudo, foram limitados, no sentido de não ser possível aprofundar acerca das lacunas que foram identificadas na percepção dos participantes e gerarem alguns questionamentos. Dessa forma, foi realizada uma etapa qualitativa,

com objetivo de aprimorar as respostas obtidas, entendendo as lacunas da percepção positiva e a causa de alguns destaques negativos.

4.2 Etapa qualitativa

Nesta subseção, serão apresentados os resultados qualitativos, os quais foram coletados com o objetivo de integrar os resultados quantitativos. No quadro 6, estão descritas informações dos participantes do grupo de foco, em relação ao sexo, cargo, e tempo de atividade na cooperativa.

Quadro 6 – Dados participantes grupo focal

Participantes	Sexo	Cargo	T na cooperativa
P1	Feminino	Gestor	22 anos
P2	Masculino	Gestor	17 anos
P3	Feminino	Gestor	15 anos
P4	Masculino	Gestor	14 anos

Fonte: Os autores (2020).

Quanto aos dados da entrevista individual realizada, o entrevistado foi do sexo masculino, ocupa o cargo de presidente há 10 anos e está há 23 anos na cooperativa em questão.

A análise dos presentes dados ocorreu, através da Análise de Conteúdo, sendo elencadas cinco (5) categorias extraídas das respostas: a) exercício da competência coletiva de liderança; b) desafios enfrentados; c) lacunas existentes; d) gestão do tempo e e) pandemia do covid-19. É importante salientar que o roteiro semiestruturado utilizado foi baseado nas dimensões da Escala de Autoavaliação de Liderança Coletiva (FREIRE *et al.*, 2015) e nas lacunas identificadas nos resultados quantitativos.

Quanto à categoria (a) (exercício da competência coletiva de liderança), foi questionado acerca da definição da temática, do exercício na prática e das ações para uma liderança mais colaborativa. A partir das respostas, foi possível confirmar o conhecimento dos

participantes sobre o assunto, bem como foi indicado uma percepção positiva, em relação ao seu exercício na cooperativa. Além disso, a autogestão foi indicada como ação para uma liderança mais colaborativa.

Quando questionados sobre a definição de competência coletiva, a fala do P3 enfatiza a postura de liderança que valoriza os vínculos interpessoais e incentiva as trocas no grupo, fortalecendo a complementação de habilidades na busca de solução de problemas (ALI; KASHIF, 2020; HOOVER; VALENTI, 2006).

Competência coletiva, acredito que é o que a gente pratica muito, que é quando alguma agência, equipe, gestor possui uma competência que pode contribuir com os demais [...] e a gente tem muitas trocas. Eu entendo por isso, quando alguém tem algo de excelente, de bom e ele consegue repassar para os demais e todos com um mesmo objetivo. Na minha percepção, a gente vem praticando muito a competência coletiva.

Na mesma linha, o P4 fala sobre um exemplo vivido na prática, destacando a qualidade do processo decisório, quando há o envolvimento da rede de lideranças (CABRAL; SEMINIOTTI, 2009):

Lá em abril, estávamos com um impasse na questão dos atendimentos, as pessoas estavam esperando lá fora. Levando isso pra a conferência semanal, com todos os gestores das áreas e agências, colocamos a inteligência coletiva à mesa e encaminhamos a melhor decisão. Acontece de forma orgânica. Conseguimos ter um crescimento coletivo, a partir de um fato, por isso, devemos dar a devida importância.

A P1 complementa, trazendo que as trocas entre gestores, a partir de situações vividas e parecidas, têm o fortalecido muito e, além disso, afirma que é uma questão que acontece de forma orgânica. Freire *et al.* (2015) coloca que liderança coletiva resulta em um grupo coeso de pessoas que trabalham eficazmente em conjunto, para um objetivo comum, como foi apresentado nas respostas.

Foi investigado, ademais, se as pessoas lideradas e com posições menos estratégicas possuíam a mesma visão de liderança coletiva. A P1 trouxe que sim e que um dos meios dessa participação é um colegiado, entretanto, coloca que nem todas as pessoas estão no mesmo nível de decisão – isso corrobora a questão de que o fortalecimento da rede de liderança se inicia na relação entre pares (líderes do mesmo nível hierárquico), para, então, se expandir de forma mais sistêmica entre relações de liderança que envolvam distintos níveis hierárquicos (CABRAL, 2008).

O P4 traz que outro meio de participação é a gestão de projetos:

“[...] temos projetos, onde se forma um grupo que pensa a iniciativa para desenvolver na comunidade. Eles normalmente não são liderados pelo gerente da agência, são liderados pelos colaboradores. [...] Um estagiário que está há três (3) meses pode tocar”.

O E1 reforça, com um exemplo: “[...] hoje, estamos escrevendo nossa carta de intenção para os próximos cinco (5) anos e 100% dos colaboradores estão contribuindo, justamente para fortalecer a cultura”. Fica evidente, portanto, a percepção positiva dos participantes até aqui, quanto à competência coletiva de liderança utilizada na organização.

O P2, em contrapartida, apresenta uma outra visão: “[...] muitos colegas já estão nesta batida, mas talvez um ou outro não tenham segurança de discordar na frente dos outros”. A P3, por sua vez, refletiu sobre colaboradores que podem querer fugir

das responsabilidades, ou seja, das decisões tomadas de forma coletiva e complementa que “todos temos responsabilidades e não pode um jogar para o outro. Até que ponto é confortável e até que ponto assusta alguém?” O P4 ainda coloca que “tem a nossa parte de querer empoderar o colaborador. [...] Quem vem de mercado estranha poder participar das decisões desde o início.” A P1 confirma que “[...] desde o gestor ao estagiário, ele tem vez e voz. A gente preza muito pelo protagonismo, então não adianta estar na zona de conforto.”

As colocações anteriores remetem à discussão das condições de uma cultura organizacional compatível com o desenvolvimento da competência coletiva de liderança. Valores como a confiança, a visão sistêmica e a valorização do capital humano para além da hierarquia são fundamentais no processo (CABRAL, 2008; CABRAL; CAMARGO; VESCHOORE FILHO, 2014; SENGE, 1999), bem como uma cultura de cuidado, apoio e confiabilidade, permeando o comportamento de todos na organização (ALI; KASHIF, 2020).

Percebe-se nas respostas que, por mais que haja o exercício da liderança coletiva na prática, e intenção de incluir colaboradores em nível intermediário e estratégico nas decisões e que tenham um objetivo em comum, ainda há lacunas e desafios a serem olhados. Serão aprofundados na próxima categoria.

Na pergunta, acerca das ações para uma liderança mais colaborativa, a autogestão apareceu como o principal caminho na percepção dos entrevistados.

Autogestão. Temos uma força do mercado que diz que temos de galgar cargos. Temos que desmistificar a função que tem que ter um cargo para ter força e dar passos à frente que, obrigatoriamente, tem que subir a escada. Temos que desenvolver pessoas que podem liderar sem ter este cargo, de forma natural. (P2).

A P3 concordou e complementou:

A gente vem trabalhando a autogestão, enquanto modelo de organização. Hoje, a decisão não está mais concentrada em uma pessoa, temos um grupo representando a cooperativa e um grupo representando os colegas. A autogestão é transcender cargo que o ocupa. Não preciso estar atuando somente no meu cargo. Devo ser um líder que inspira independente do cargo. Os colegas podem se inspirar mais nos seus pares, do que no próprio gestor. Para mim, esse é próximo passo, equipes autogeridas, na qual não é uma pessoa que lidera e sim todos os colegas praticando o protagonismo.

A referência à autogestão remete à importância do desenvolvimento pessoal (dimensão individual)

que reverbera no desenvolvimento da competência coletiva. A autogestão é apontada como um elemento essencial no domínio pessoal das competências de liderança. Ao trabalhar este elemento em si, o líder expande também o domínio social da sua competência de liderança, o que o habilita a gerir o trabalho em equipe e a motivar pessoas, fomentando a autogestão em outras pessoas (BOYATZIS; MCKEE, 2006; GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002). Nesse sentido, a Inteligência Emocional (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002) e a Inteligência Social (ALBRECHT, 2006) são pré-requisitos da liderança, em suas dimensões individual e coletiva. A reflexão do E1 também remete aos elementos mencionados:

Uma das ideias que eu gosto de trabalhar é a de finitude e vulnerabilidade, pois eu não sou dono da cooperativa e não vou completar 100 anos como presidente dela. Eu sou finito, tem um dia que meu cargo termina e que eu preciso deixar ele para as outras pessoas. A partir do momento que a pessoa acha que o cargo é para sempre, ela começa a se proteger, não quer desenvolver seus sucessores, tudo passa a ser uma ameaça. [...] Eu sozinho não sou nada, com os outros nos tornamos fortaleza.

Compreende-se então, que os participantes concordam e entendem os próximos passos para um modelo de autogestão, incentivando o crescimento de seus pares e sucessores. Contribuindo, assim, para a percepção de que há o exercício da competência coletiva de liderança, porém que ainda existem fatores a serem trabalhados.

Na categoria b) desafios enfrentados, foi investigado quais são os desafios na construção do exercício coletivo da liderança, na prática:

Acredito que o grande desafio é se desapegar do ego e do cargo que ocupa. Se tu consegues sair disso e se permitir a possibilidade da troca, se torna mais fácil, mas a gente veio de uma gestão que tinha que saber tudo, então, esse foi o maior desafio. [...] Acredito que a gente já superou isso, mas é um desafio. (P1)

O P2 complementa com sua percepção:

Aceitar erros, não precisamos ser perfeitos. Cada microrregião possui uma cultura diferente e é necessário respeitar as diversidades. O maior desafio é entender que o gestor não é mais o dono de todas as respostas. Nós demos passos gigantes. O grande desafio é considerar todas as ideias no mesmo nível, a minha e a do meu estagiário.

O P4 concorda e contribui que é importante “[...] valorizar as diversas opiniões que aparecem nos debates e conversas. Estaremos debatendo a ideia e não

a pessoa que deu tal ideia, pois isso vai enriquecer o debate. Se há convergência, não há debate, fica pobre.”

Percebemos, nessa categoria que o maior desafio é ressignificar o papel de liderança, deslocando-se da centralidade e das certezas que eram características na concepção de “líder-herói” (CABRAL; SEMINOTTI, 2009; SENGE, 1999) que não são compatíveis com o contexto contemporâneo e com a concepção de liderança atualmente demandada. Trata-se de uma inovação na liderança empresarial, do rompimento da abordagem individualista da liderança, onde a figura de um salvador da pátria e a premiação individual por metas sempre foi apreciada (FREIRE *et al.*, 2015).

O primeiro grande desafio é dar oportunidade para que as pessoas se sintam pertencidas. Então, você conseguir abrir as portas para colocar a pessoa nessa jornada é um grande desafio. Feito isso, trabalhar de forma tão transparente que as pessoas se movam pela causa e não para chegar em determinado cargo. (E1).

Verifica-se que, para dar conta dos atuais desafios, a abordagem integrativa da liderança (TURANO; CAVAZOTTE, 2016) é, de fato, consonante. Dentro dessa abordagem, teorias como a da liderança ressonante (ALI; KASHIF, 2020; BOYATZIS *et al.*, 2013), que destacam a atenção interpessoal e a empatia do líder para engajar as pessoas em um ambiente de positividade afetiva que potencializa a obtenção de resultados organizacionais. Assim, entende-se que na dimensão individual, a liderança ressonante aponta para atitudes necessárias à formação da competência coletiva da liderança.

Na categoria c) lacunas existentes, foi investigado quais lacunas ainda existem no exercício da liderança coletiva e quais ações podem ser feitas para supri-las.

Eu acho que cada um tem o seu momento. Não diria lacunas, mas cada um vai ampliando a consciência e levando seu tempo pra estar num nível que permite avançar. Até cada um estar se sentindo pertencente a cultura, leva um tempo. Pode ser que um colaborador que já tem um tempo de casa, pode ter a mesma consciência de alguém que iniciou a pouco tempo. O coletivo ajuda nisso, todos trabalham a cultura de todos. Respeitar o momento de cada colaborador no time. (P4)

É possível observar na verbalização do P4 a referência ao desenvolvimento pessoal do líder, ao indicar a questão da autoconsciência e o quanto sua ampliação é essencial para gerar sentimento de pertença e alinhamento aos valores da cultura organizacional (BOYATZIS; MCKEE, 2006; GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002). Nesse sentido, estabelece-se um

movimento recursivo (CABRAL; CAMARGO; VESCHOOE FILHO, 2014) que, quando positivo, conecta o comportamento individual de cada líder ao fortalecimento de valores voltados ao (auto)desenvolvimento e ao senso de pertença no coletivo da cultura organizacional.

A fala de P3 aponta para as repercussões indesejáveis da baixa diversidade na cultura organizacional. Sabiamente, a participante enfatizou a importância da diversidade como valor para uma cultura mais inclusiva e com relações mais empáticas:

Eu vejo que saber respeitar a diversidade é uma lacuna. De vez em quando, tu tens que se colocar no lugar do outro, a gente tem agências muito diferentes. O que acontece em uma não acontece em outra [...] acredito que precisa vestir os calçados de uma outra agência pra conseguir ouvir de mente aberta, sem criar pressuposições.

Vale salientar que o comportamento da liderança ressonante, seja na dimensão individual (em cada líder), seja na dimensão coletiva (na rede de liderança) se pauta pelo acolhimento empático da condição humana, gerando um ambiente positivo para a integração dos diferentes talentos na busca de resultados organizacionais sustentáveis (ALI; KASHIF, 2020; BOYATZIS *et al.*, 2013).

O P4 apresenta uma lacuna diferente das entrevistadas acima: “[...] tem a questão da distância entre agências que dificulta a troca com gestores que estão um pouco mais longe. Aí, o virtual pode contribuir bastante, mas atualmente há uma troca mais frequente pela proximidade”. O avanço da tecnologia da informação possibilita esse compartilhamento de decisões, dando maior visibilidade da liderança coletiva com o interesse na organização, o que pode facilitar aos líderes estratégicos as mudanças desejadas (FREIRE *et al.*, 2015). Além disso, o líder deve ser capaz de compreender o uso das oportunidades digitais, das ferramentas e instrumentos oriundos dessa era (BENNIS, 2013).

Quanto à última categoria, d) (gestão do tempo) foi percebido que um dos fatores que influenciou as respostas quantitativas, as quais ficaram abaixo da média, foi a pandemia do Covid-19. Os participantes trouxeram que tempo sempre é um fator difícil, principalmente em uma organização de grande porte. Além disso, percebe-se nas falas dos participantes, uma intrínseca relação entre a gestão do tempo e a saúde (ou adoecimento) mental:

Quando iniciou a pandemia, paramos de pensar a longo prazo e começamos a pensar dia após dia, pensando inicialmente como nós estávamos, com

medo, apavorados, para nos darmos as mãos e ir para a linha de enfrentamento. Fomos flexibilizando o que foi possível, com o bom senso como norte, tentando equilibrar a saúde e a saúde financeira dos nossos associados. Ao longo dos meses, retomamos projetos propostos para o ano. (E1).

O P2 traz a experiência de que “[...] começamos selecionar melhor o que era *prioridade*. Acabou fazendo o filtro do jeito de olhar as reuniões”. A P3 e o E1 concordaram e complementaram que tempo é um fator difícil e sempre há espaço para melhor. A pandemia contribuiu para a otimização e seleção de prioridades, sendo essa uma resposta emocionalmente saudável que possibilita processos de aprendizagens pessoais e coletivos que podem se estender ao contexto pós-pandêmico.

As próximas falas demonstram mais detalhadamente questões que podem ter sido levadas em consideração, ao se autoavaliarem na etapa quantitativa, em relação à organização do tempo.

O que dá para perceber é que a pandemia acelerou o processo da transformação digital. Aumentou o volume de negócios e começou a vir uma mudança tecnológica que talvez ela acontecesse em 3 a 4 anos. A gente não sabia fazer reunião online. A questão do tempo bate neste sentido. Nosso atendimento aumentou e nossa dedicação também, enquanto busca de conhecimento. Aqui tá um desafio significativo, em como organizar isso e não deixar a ansiedade nos atrapalhar. (E1).

Acredito que hoje o que impacta é a disponibilidade que temos perante ao associado, temos muitos meios de contato. Vejo a energia e o tempo que isso leva. Isso é um trabalho de formiguinha, pois, às vezes, o associado pergunta coisas que ele tem como buscar sozinho e nós temos que mostrar como ele busca. Isso leva um tempo. O excesso de disponibilidade pode acarretar este dilema do tempo. Aí tem que partir para as escolhas, elencar prioridades para o dia a dia. É de cada um este manuseio do tempo. (E4).

Uma questão do tempo é o nosso tamanho, somos grandes. Temos que propor produtos e sistemas autodidatas, pois não temos tempo para treinamentos, mas aí gera medo pros colaboradores passar informação. Existe um “gap” desta facilidade de aprendizagem. Eu recebo ligações até hoje, perguntando se o PIX é seguro. (E1).

Nota-se, portanto, que novas tecnologias inteligentes são adotadas para a melhoria dos processos produtivos e incorporadas, não somente nas organizações, mas também na vida das pessoas que fazem parte desse contexto, os trabalhadores que estão vivenciando a transformação digital (KAASINEN *et*

al., 2019). Considerando as significativas mudanças no ambiente de trabalho, novas habilidades e competências são necessárias para os trabalhadores e seus líderes.

Conectando os excertos, referentes à categoria (gestão do tempo) reitera-se a interdependência percebida entre gestão do tempo, velocidade da transformação digital e saúde/adoecimento mental. Nesse sentido, a inteligência emocional é, de fato, condição essencial para o exercício da liderança nas organizações.

Na última categoria, d) (pandemia), foi questionado se esse momento facilitou ou dificultou o exercício da liderança coletiva. Os participantes trouxeram que a pandemia foi muito positiva para acelerar esse exercício. O P2 traz que acelerou o processo, e o E1 complementa que:

Veio para medir o quanto a gente pode ser assertivo e não tenho dúvidas que isso ajudou, porque deixamos para trás o histórico de uma liderança solitária para viver um momento diferente. Nesse momento, nos encorajou muito saber que podia participar e levar a tua realidade para ser analisada. Fechamos o ano com resultados muito bons, então, quer dizer que as decisões deram certo.

A pandemia fortaleceu ainda mais o que a gente vinha construindo. Se não tivéssemos esse modelo de gestão, não estaríamos abertos à comunidade. Eu me senti uma heroína por conseguir atender a comunidade nesse momento. Poderíamos ter feito coisas confortáveis para nós, mas não, pensamos em fazer o mundo prosperar e levar nosso propósito na veia. (P3).

Com certeza 2020 foi um ano que nos fez trabalhar ainda mais a competência coletiva. Nas trocas entre as agências, nas questões de abre agência, a gente percebeu o quanto a gente estava prejudicando o nosso associado e o nosso colaborador e não podia fazer igual pra todas as agências. Foi nas trocas entre e reuniões semanais que a gente falou nossas aflições que a gente conseguiu melhorar o atendimento e perceber que mesmo na pandemia estamos responsáveis pela saúde financeira. (P4).

Fica evidente uma percepção semelhante diante das falas acima. Percebe-se que, a partir das dificuldades compartilhadas, devido à pandemia, houve maior empatia, colaboração e fortalecimento da rede de liderança e dos valores de cooperação na cultura organizacional, contribuindo para a prática do exercício da liderança coletiva.

A seguir, será apresentada uma discussão integrada dos resultados.

4.3 Discussão integrada

A partir do aprimoramento e da combinação dos resultados quantitativos e qualitativos, foi possível entender de forma mais clara e profunda a percepção do exercício da liderança coletiva na cooperativa em questão. Ademais, a percepção positiva indicada na primeira etapa, se confirmou na segunda etapa. Contudo, foi possível contemplar de forma detalhada as lacunas existentes.

Como fatores restritivos no exercício da liderança coletiva, identificou-se certa contradição entre a motivação de colocar em prática o modelo de autogestão e um enfrentamento de resistências baseadas em uma antiga cultura. Conforme já trazido, a autogestão reforça a importância do desenvolvimento pessoal que irá contribuir no desenvolvimento da competência coletiva. Entretanto, foi visto nas colocações que cada indivíduo necessita de um tempo para se adaptar e entender esse modelo de liderança. Portanto, o maior desafio é ressignificar o papel do líder, acabando com a ideia do “líder-herói”, que possui todas as respostas, permitindo que todos os colaboradores possam assumir a responsabilidade e o papel da gestão, sendo sempre respeitados.

Além disso, foi investigado a dimensão “Organização do tempo”, destacada nos resultados quantitativos. Entendeu-se que, a partir da dificuldade de priorizar o uso da tecnologia sem conexão humana, pouco desenvolvimento pessoal e baixa inteligência emocional, houve restrições para desempenhar a liderança colaborativa e maior vulnerabilidade das condições de saúde mental dos indivíduos. Contudo, os participantes trazem que esses aspectos não influenciaram no desempenho da cooperativa, visto que passaram por um ano promissor.

Quanto aos fatores impulsionadores, foi identificado que as falas apresentadas remetem a condições de uma cultura organizacional compatível com o desenvolvimento da competência coletiva de liderança e que a autogestão é o principal caminho para uma liderança mais colaborativa. Ademais, a pandemia foi um fator que acelerou o caminho para uma liderança coletiva, bem como contribuiu para a transformação digital.

Indica-se, como recomendações gerencias, investir em processos de desenvolvimento da competência coletiva de liderança, em modelos metodológicos híbridos, combinando ações de aprendizagens em ambientes físicos e digitais.

5 Considerações finais

Este trabalho buscou suprir uma lacuna de natureza teórico e prática e identificar fatores restritivos e impulsionadores da competência coletivas entre lideranças em uma cooperativa de crédito. O objetivo geral, portanto, foi analisar a percepção de gerentes de conselhos de administração de uma cooperativa de crédito do RS, acerca das suas competências coletivas de liderança.

A pesquisa se dividiu em duas etapas, optando pela abordagem mista (quantitativa-qualitativa), de natureza explanatória sequencial. A etapa qualitativa foi realizada, a fim de aprimorar e aprofundar os dados da etapa quantitativa. Após a análise dos dados, buscou-se integrar os resultados e destacar as principais contribuições.

A etapa qualitativa confirmou a percepção positiva apresentada, a partir dos dados quantitativos, entretanto, foi possível destacar lacunas e desafios no exercício da liderança, sendo um dos principais, ressignificar o papel a liderança. Quanto a fatores impulsionadores, identificou-se que há uma cultura organizacional compatível com o exercício da liderança coletiva. O modelo de autogestão apareceu nas falas como um dos principais caminhos para essa prática. Além disso, a pandemia do Covid-19 foi um dos fatores que acelerou o processo, bem como a transformação digital.

Nessa direção, as contribuições desta pesquisa são de caráter teórico e gerencial e, a partir da análise dos dados obtidos, contribuindo assim, com sugestões de ações a partir dos fatores restritivos e impulsionadores identificados e descritos. Além disso, pretendeu-se favorecer o fortalecimento das cooperativas de crédito do RS.

Por fim, vale ressaltar que o presente estudo possui limitações, sendo uma delas o tamanho da amostra, tanto de respondentes na *survey*, quanto de participantes no grupo focal. Além disso, houve atravessamentos inesperados, devido à pandemia do Covid, que limitaram os resultados obtidos no grupo focal, uma vez que não foi possível aprofundar a observação na modalidade remota. Como pesquisas futuras, sugere-se expandir o estudo quantitativo e qualitativo para cooperativas agrícolas que são as mais presentes no Brasil (STECCA, 2017).

Referências

ALBRECHT, K. **Inteligência social**. São Paulo: Makron Books, 2006.

ALI, R.; KASHIF, M. The role of resonant leadership, workplace friendship and serving culture in predicting organizational commitment: the mediating role of compassion at work. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, p. 799-819, 2020. DOI: 10.7819/rbgn.v22i4.4085.

BENNIS, W. Leadership in a digital world: embracing transparency and adaptive capacity. **Mis Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 635-636, 2013.

BOYATZIS, R. E.; MCKEE, A. **O poder da liderança emocional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BOYATZIS, R. E. *et al.* Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching. **Organizational Dynamics**, v. 42, n. 1, p. 17-24, 2013. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2012.12.003.

CABRAL, P. M. F. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal**. 2008. 147 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

CABRAL, P. M. F.; CAMARGO, F. F. A.; VESCHOORE FILHO, J. R. S. Liderança coletiva nas redes de cooperação: um estudo de caso sobre a inter-relação de líderes na Rede Centersul de Mato Grosso. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. p. 1-16.

CABRAL, P. M. F.; CAMARGO, F. F. A.; VESCHOORE FILHO, J. R. S. Liderança coletiva nas redes entre pequenas empresas: um estudo na Rede Centersul de Mato Grosso. **Diálogo**, n. 25, p. 9-24, 2014. DOI: 10.18316/1478.

CABRAL, P. M. F.; SEMINOTTI, N. A dimensão coletiva da liderança. **Cadernos IHU Ideias**, n. 120, 2009.

CARVALHO, A. D. **O cooperativismo sob a ótica da gestão estratégica global**. São Paulo: Baraúna, 2011.

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

FIORIN, R. L.; FABRICIO, A. **As características e habilidades dos líderes de uma cooperativa de crédito**. 2018. 16 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Sociais) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2018. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/5544/>

- Liara%20Reis%20Fiorin.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 17 jul. 2021.
- FREIRE, J. R. S. *et al.* Liderança coletiva: proposta de escala de autoavaliação. **ReCaPe**, v. 5, n. 1, p. 428-442, 2015. DOI: 10.20503/recape.v5i1.23315.
- FUSCO, J. P.; SACOMANO, J. B. **Alianças em redes de empresas**: modelo de redes de influências para avaliação competitiva. São Paulo: Arte & Ciência, 2009.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GOMES, A. J. Origem e evolução do cooperativismo no mundo e no Brasil e sua contribuição para constituir o segmento educacional brasileiro. **Revista Linguagens, Educação e Sociedade**, n. 12, p. 13-25, 2005.
- HOOVER, J.; VALENTI, A. **Liderança compartilhada**. São Paulo: Futura, 2006.
- KAASINEN, E. *et al.* Empowering and engaging industrial workers with Operator 4.0 solutions. **Computers & Industrial Engineering**, v. 139, p. 1-13, Jan. 2019. DOI: 10.1016/j.cie.2019.01.052.
- OLIVA, E. C.; SCUCUGLIA, R.; SELICANI, G. P. Liderança coletiva: um novo olhar para os conselhos de administração. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ORTEGA, C. P.; ORTIZ, M. J. H. Como aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos?: el caso del Grupo Hojiblanca. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, n. 72, p. 157-185, 2011. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17421345006>. Acesso em: 17 jun. 2014.
- SCHNEIDER, J. O. (coord.). **Educação e capacitação cooperativa**: os desafios no seu desempenho. São Leopoldo: UNISINOS, 2010.
- SENGE, P. M. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SILVA, J. R. S.; ASSIS, S. M. B. Grupo focal a análise de conteúdo como estratégia metodológica clínica-qualitativa em pesquisas nos distúrbios de desenvolvimento. **Cadernos de Pós-Graduação em Distúrbios do Desenvolvimento**, v. 10, n. 1, p. 146-152, 2010.
- SINGER, P. Cooperativismo e sindicatos no Brasil. *In*: CUT BRASIL. **Sindicalismo e economia solidária**: reflexão sobre o projeto da CUT. São Paulo: CUT, 1999. p. 23-28.
- SISTEMA OCB. **Números do cooperativismo**. 2020. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/numeros>. Acesso em: 17 jul. 2021.
- SOUZA, A. R. **Uma outra economia é possível**: Paul Singer e a economia solidária. São Paulo: Contexto, 2003.
- STECCA, J. P. *et al.* As estratégias genéricas de gestão de pessoas nas sociedades cooperativas de crédito. **Revista GESTO**, v. 5, n. 2, p. 1-18, 2017. DOI: 10.20912/2358-0216/v5i2.2320.
- TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016.
- ZYLBERSZTAJN, D. A. **Organização ética**: um ensaio sobre as relações entre ambiente econômico e o comportamento das organizações. São Paulo, 2000. 22 p. Material em mimeo da aula de Erudição da FEA-USP.