

LIDERANÇA COMPARTILHADA NA PRODUTORA COLABORATIVA.PE: CONTRIBUIÇÃO VIVENCIAL PARA O TEMA

LEADERSHIP SHARED IN THE CULTURAL PRODUCER COLABORATIVA.PE:
VIVENCIAL CONTRIBUTION TO THE THEME

DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/raunp.v10i2.1787>

Vinicius Sales Noronha

Mestrando do NPGA - Núcleo de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia. E-mail: vinicius.adm.ufba@gmail.com

Rodrigo Ladeira

Doutor em Administração. Professor da Universidade Federal da Bahia. E-mail: rodladeira@yahoo.com

Pedro Henrique Gomes Jatobá

Mestre em Gestão e Desenvolvimento Social. Professor do IFBA - Instituto Federal Baiano. E-mail: pjatoba@gmail.com

Envio em: dezembro de 2017

Aceite em: fevereiro de 2018

RESUMO

Um artigo sobre a prática da liderança compartilhada no contexto de um ponto de cultura gerido de forma colaborativa, a Produtora Colaborativa.PE. Este trabalho visou trazer uma contribuição vivencial sobre as teorias da "Liderança Compartilhada Produzida Através das Interações". Verificou-se nesta pesquisa o fenômeno de produção de liderança compartilhada através das interações produzidas entre membros de uma produtora colaborativa situada em um espaço cedido pela Universidade Federal de Pernambuco, no Recife. Esta organização não governamental, objeto de pesquisa, é gerida colaborativamente através da articulação de membros de diversos outros pontos de cultura menores, todos ligados a atividades de produção cultural. Assim, a questão norteadora da pesquisa foi: Como a liderança compartilhada é produzida através das interações na Produtora Colaborativa.PE, e quais os potenciais, limitações e desafios para sua prática? Desta forma, esta pesquisa foi de caráter descritivo e qualitativo, tendo como estudo de caso a estratégia principal. A base teórica para a análise do caso veio da contribuição dos autores Jean-Louis Denis, Ann Langley & Viviane Sergi, em seu artigo, Liderança no Plural.

Palavras-chaves: Liderança compartilhada. Produtora Colaborativa.PE. Liderança.

ABSTRACT

An article about the practice of shared leadership in the context of a collaboratively managed culture point, the Collaborative Producer.PE. This paper aimed to bring a contribution on the theories of "Shared Leadership Produced Through Interactions". In this research the phenomenon of shared leadership production through the interactions produced among members of a collaborative producer located in a space provided by the Federal University of Pernambuco, Recife, was verified in this research. This non-governmental organization, object of research, is managed collaboratively through the articulation of members of several other minor culture points, all linked to cultural production activities. Thus, the guiding question of the research was: How shared leadership is produced through the interactions in the Collaborative Producer.PE, and what are the potentials, limitations and challenges for its practice. In this way, this research was descriptive and qualitative in character, with the case study being the main strategy. The theoretical basis for the analysis of the case came from the contribution of the authors Jean-Louis Denis, Ann Langley & Viviane Sergi, in his article, Leadership in the Plural.

Keywords: Shared Leadership. Cultural Producer Colaborativa.PE. Leadership.

INTRODUÇÃO

Dentro de uma sociedade marcada por profundas transformações e em um ritmo cada vez mais dinâmico, observa-se o mundo organizacional em constantes mudanças. Pessoas e organizações anseiam novas formas de olhar o fenômeno da liderança, uma vez que se conscientiza que na esteira da evolução, a forma de se pensar e conceber o que vem a ser a liderança urge de uma revisitação com vistas a adaptarem-se aos novos tempos organizacionais.

Nesta nova fase do capitalismo, observa-se um novo cenário, marcado, dentre outros fatores, pela: a entrada de novas gerações (geração Y ou *Millennial*) de colaboradores que anseiam por estruturas mais horizontais e com menos distância hierárquica, conforme Work (2012), ou seja, clamam que a liderança e o protagonismo sejam exercidos de forma mais distribuída; crescimento de organizações baseadas em conhecimento aonde os colaboradores tem mais autonomia, know-how e liberdade para a decisão sem depender tanto de um líder formal para isto; emergência da era do capitalismo do conhecimento, baseada em talentos profissional como capital não tangível onde passa-se a valorizar mais do que nunca a pro atividade e liderança espontânea entre os colaboradores; emergir de organizações baseadas em propósitos compartilhados onde se tem menos necessidade de coerção de um líder formal. Diante disso, formas diferentes de gerar direção para colaboradores no alcance dos objetivos organizacionais passam a ser demandadas. Justifica-se assim, a importância de abordagens mais atuais que respondam essas realidades de liderança nas organizações.

Desta forma, este contexto convida as organizações para olhar para outras abordagens teóricas sobre o fenômeno da liderança. Assim, no presente estudo, destacam-se as novas correntes de estudos sobre a Liderança e as novas perspectivas para compreender este fenômeno. Em contraponto às concepções mais convencionais de compreensão da liderança, aonde o foco era o líder enquanto uma personalidade dotada de qualidades para tal papel, “novas correntes teóricas pensam a liderança não como propriedade de um indivíduo e seu comportamento, mas como um fenômeno coletivo que é distribuído ou compartilhado pelas diferentes pessoas, potencialmente fluido, e construído na interação” (DENIS, 2012).

Assim, estudos sobre formas plurais de criar sen-

so de direção emergem. Conforme Fletcher (2004), a palavra “liderança” passa a potencialmente assumir um significado mais amplo, a partir do momento que esta deixa de se referir apenas a atributos individuais de um líder formal designado e passa a abranger os comportamentos de equipes de trabalho. Logo, os estudos sobre liderança passam a levar em conta que os colaboradores também possam assumir papéis de líderes, se comportando como tais em determinados contextos.

No intuito de introduzir e apresentar um exemplo prático do que vem a ser a experiência de liderança compartilhada, abordaremos no presente estudo o caso da escrita colaborativa de um livro realizado coletivamente pela Produtora Colaborativa.PE com auxílio de uma plataforma digital de gestão colaborativa de projetos.

A Produtora Cultural “Colabor@tiva.PE” é um arranjo produtivo de Pontos de Cultura de Pernambuco ligados às temáticas do audiovisual, mídia livre e cultura digital. Na sua sede localizada na Concha Acústica da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) são realizados eventos, formações e prestação de serviços a artistas interessados em produção cultural, software livre e economia solidária. Integram a “Colabor@tiva.PE” os coletivos: Ponto de Cultura CUCA Recife, Pontão de Cultura Digital iTEIA, Ponto de Cultura Canal Capibaribe, Ponto de Cultura Coco de Umbigada e Ponto de Cultura Tecer.

O caso da Produtora Colaborativa.PE neste estudo é apresentado com vistas à melhor compreensão desta temática da liderança compartilhada, ilustrada em um caso vivencial. Este estudo descritivo e qualitativo foi apoiado em recentes estudos que elucidam formas alternativas de produzir liderança contribuindo para revisar a realidade organizacional e viabilizar cada vez mais às novas experiências de interações humanas para o desenvolvimento do trabalho no âmbito da organização.

A liderança, desta forma, pode ir além do entendimento de atributos de um indivíduo específico, mas abordar os atributos de liderança de um grupo. Logo, o estudo da liderança, pode não ser mais o estudo das características individuais de um indivíduo, deve permear esse processo de produzir a emergência de comportamentos de liderança no grupo. A liderança deve ser vista como propriedade de um time e não simplesmente atributos de uma determinada pessoa nomeada para ser líder. Esta perspectiva de compreensão requer outras direções de estudos sobre o tema.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Na perspectiva de ampliar o presente debate, os argumentos ora apresentados e este estudo suscitam responder a necessidade de abordagens mais atuais do tema mostrando novas possibilidades de concepção de liderança que possam servir de alternativas para muitos contextos organizacionais contemporâneos, a partir do estudo de um caso organizacional, aonde o senso de direção é produzido coletivamente.

A partir do conceito de “Liderança Compartilhada”, de que a liderança está mais relacionada à participação e criação coletiva de um senso de direção, este trabalho explora este conceito e sua aplicação vivencial.

Desta forma, neste artigo pretendeu-se situar os estudos sobre essa abordagem da liderança, a suas diversas perspectivas e desafios, focando na perspectiva da produção da liderança compartilhada através das interações. A partir daí pretendeu-se fornecer uma contribuição vivencial acerca do “como” este senso de direção pode ser produzido de forma coletiva, analisando o caso de uma produtora cultural colaborativa gerida coletivamente. Assim, este trabalho buscou mostrar uma forma vivencial deste modelo compartilhado de liderança, tentando responder, dentre outras questões, como esta é produzida através das interações na organização “Produtora Colaborativa.PE”.

Este processo de produção de lideranças nesta produtora cultural motivou a seguinte questão orientadora da pesquisa: **Como a liderança compartilhada é produzida através das interações na Produtora Colaborativa.PE, e quais os potenciais, limitações e desafios para sua prática?** Portanto, o objetivo deste trabalho é compreender a produção de liderança compartilhada através das interações dos membros da Produtora Colaborativa.PE.

Para alcance do objetivo geral, pretende-se, especificamente:

- Investigar o modelo de organização da Produtora Colaborativa.PE.
- Descrever o processo coletivo de tomada de decisões no âmbito dos membros da Produtora e os seus desafios.
- Comparar os resultados encontrados com o que dizem as teorias referenciais sobre fenômenos de liderança compartilhada.

Para estes três objetivos foram formulados os seguintes pressupostos:

Segundo Denis (2012), Liderança é fundamen-

talmente mais relacionado à participação e criação coletiva de um senso de direção do que controlar e exercer autoridade. Assim, a liderança é uma atividade situacional que se molda através e de acordo com a natureza das interações estabelecidas e o processo situacional em que esta se dá.

Ainda segundo o autor supracitado, é possível conceber modelos de tomada de decisão e de criação de senso de direção levando em conta os atores envolvidos no processo. Tratar a liderança como um “processo” compartilhado por autores e não como uma “pessoa líder”, pode abrir as portas para novas possibilidades de organizações aonde exista um maior engajamento dos membros, maior sentimento de protagonismo e produção da liderança, no sentido de criar direções a partir da criação de um “espaço de pensar” conjuntamente.

Segundo Avolio *et al.*, (2009), ao conceber a liderança como um fenômeno coletivo ou plural é preciso fugir de uma visão romântica que a própria palavra liderança implica, não só o romantismo do mito heroico do líder individual, mas o romantismo de uma liderança democrática ideal no qual a liderança é uma qualidade organizacional compartilhada perfeitamente por todos. No entanto, entender a prática do conceito de liderança compartilhada, é conceber e conceituar esta como um fenômeno coletivo, com todos os desafios e complexidade que isto implica. Assim, a vivência do conceito de liderança compartilhada mostrará as dificuldades e complexidade do fenômeno de liderança inerente ao processo do grupo.

A próxima seção vai tratar das bases teóricas que fundamentam este estudo de caso “Liderança compartilhada como resultado das interações”. Em seguida, na seção quatro foi apresentada a metodologia que norteou o caminho percorrido pelo pesquisador deste trabalho para o alcance dos objetivos mencionados. Na seção cinco foi apresentada a organização “Produtora Colaborativa.PE” e foi exposto seus processos de liderança, o qual é concebido como um processo coletivo e plural assim como foi exposto os resultados da coleta de dados do caso estudado. Nesta mesma seção abordará os desafios inerentes ao processo de liderança, concebido com um fenômeno coletivo. Na seção seis (conclusão) discutiram-se os objetivos e pressupostos desta pesquisa, relacionando as conclusões da análise da organização estudada aos objetivos e suposições definidos pelo pesquisador; assim, busca-se nesta seção também comparar os resultados encontrados com o que dizem as teorias referenciais sobre fenômenos de liderança plural.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção se resgatará referenciais teóricos relevantes para que se possa, posteriormente, interpretar um caso vivencial de liderança compartilhada.

O conceito de liderança compartilhada baseia-se na noção de que a liderança pode ser adotada por mais de um membro do grupo (MORGESON; DERUE; KARAM, 2010). Pearce e Conger (2003, p.1) descreveram a liderança compartilhada como "um processo de influência dinâmico e interativo entre indivíduos em grupos para os quais o objetivo é liderar uns aos outros para alcançar objetivos grupais ou organizacionais". Como um processo de influência compartilhado a liderança envolve interagir com outras pessoas dentro do grupo e se manifesta em comportamentos como comunicar, influenciar, fazer sugestões e responsabilizar as pessoas (AIME *et al.*, 2013). Esses comportamentos de influência são um meio informal de abordar as principais funções de liderança tipicamente abordadas por líderes formais (HOCH; KOZLOWSKI, 2012). Como tal, a liderança compartilhada envolve a distribuição das funções de liderança entre os membros (BURKE *et al.*, 2003; CONTRACTOR *et al.*, 2012). Consequentemente, definimos a liderança compartilhada como uma propriedade emergente de um grupo onde as funções de liderança são distribuídas entre os membros do grupo.

Carson *et al* (2007) fez uma investigação sobre as condições antecedentes e execução da liderança compartilhada na equipe, nos seus estudos ele corrobora com muitos autores sobre o conceito de liderança compartilhada, quando concebe esta como sendo uma "propriedade da equipe" e não focada em uma pessoa especificamente. Segundo o autor supracitado, a complexidade e a ambiguidade que equipes geralmente experimentam, faz-se inapropriado que um único líder formal possa executar com sucesso todas as funções necessárias de líder. Seu trabalho foca nas condições que favorecem o desenvolvimento da liderança compartilhada e a influência desta no desempenho da equipe. Uma contribuição importante deste autor consiste em mostrar alguns fatores que foram antecedentes para a emergência desta forma de liderança. São eles: propósitos compartilhados; suporte social; voz e instrutor externo.

Já em seu trabalho, Denis *et al.*, (2012), faz um estudo sobre o tema "Liderança compartilhada" situando os estudos sobre liderança, a suas diversas perspectivas e desafios. Em sua revisão bibliográfica, o

autor classifica os estudos sobre lideranças plurais em quatro correntes principais, analisando em cada corrente suas respectivas raízes históricas, contribuições contemporâneas, avaliações e direções futuras. Dentre essas correntes, a que serviu de referência para o presente estudo foi "Produzindo Liderança Através das Relações: Descentralizando o Individual".

Para entender a corrente de pesquisas denominada por Denis *et al.*, (2012) como "Produzindo Liderança Através das Relações: Descentralizando o Individual", é preciso (re)conceituar epistemologicamente a palavra Liderança. A despeito de muitos estudos sobre liderança terem entendido a liderança relacionada à indivíduos específicos identificados como líderes, abordando assim as atribuições comportamentais destes, suas qualidades, comportamentos e produtividade. No entanto, a abordagem de Denis *et al.*, (2012) se diferencia, quando discute o tema da liderança compartilhada, questionando os pressupostos conceituais até então consolidados sobre o tema. Assim, o autor não concebe a liderança como sendo uma propriedade de indivíduos (nem no singular nem no plural) mas além disso, em seu trabalho discute-se a liderança concebida como um processo de participação e criação coletiva de senso de direção, muito mais do que controlar e exercer autoridade. Vale ressaltar também que, ao (re)conceituar a liderança sobre essa ótica, o autor questiona diretamente os pressupostos enraizado em muitos estudos sobre o tema, e abre portas para uma série de possibilidades de questionamentos acerca deste, sejam questionamentos filosóficos, considerações éticas e questionamento dos discursos sobre liderança.

As pesquisas sobre esta corrente de liderança compartilhada, "Produzindo Liderança Através das Relações: Descentralizando o Individual", abrange reflexões ancoradas em uma epistemologia sócio-construtivista. Segundo Denis *et al.*, (2012), estes estudos conceituam a liderança como um fenômeno social, como um processo coletivo, no qual indivíduos designados formalmente podem executar um papel, mas a partir do qual é impossível ignorar outros autores.

Neste sentido, segundo Denis *et al.* (2012), o caráter individual da liderança fica reduzido, e os atores estão presentes na liderança influenciando, criando, mas ele não contém a liderança. Desta forma, este conceito de liderança, afasta-se dos conceitos que atribuem liderança aos indivíduos, e que por isso criam definições "heroicas" destes, por isso os conceitos que de liderança compartilhada é também

conhecido como liderança pós-heróica, termo que foi utilizado de forma muito apropriada por Avolio *et al.*, (2009).

A corrente de pesquisas estudada por Denis *et al.* (2012), “Produzindo Liderança Através das Interações”, indica que esta pode ser observada e estudada de forma situacional e local, pois emana através das ações e interações, portanto estes estudos sobre o tema focam na execução do processo e mediação de liderança em uma situação coletiva. Estes estudos não avaliam desempenho. Os estudos empíricos sobre este tema costumam focar no “como”, com o objetivo de entender de que forma esta liderança é produzida. Como a liderança ela é uma consequência na natureza dessas interações dos autores de determinado grupo, ela é produzida de forma processual e situacional através destas interações. Assim, entender a produção da liderança através das interações, pressupõe entender esta como fenômeno relacional e interacional.

Na próxima seção (Seção 4) vamos abordar as decisões metodológicas que o autor optou e que norteou o presente estudo para o alcance dos objetivos mencionados. Desta forma, posteriormente na seção 5 foram apresentados os resultados encontrados por meio desta metodologia adotada. Estes resultados serviram para a elaboração da seção 6, aonde as conclusões dos resultados foram feitas na luz dos objetivos, questões de pesquisa e pressupostos adotadas para o presente estudo.

4 METODOLOGIA

A pesquisa foi de caráter descritivo e qualitativo, tendo como estudo de caso a estratégia principal. O estudo de caso se adequa mais a essa pesquisa porque tem por estrutura o “como” e o “porque”. Yin (2015) afirma que “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. Assim este método foi adotado, uma vez que para o objeto de estudo proposto o método mais adequado seria o estudo de caso. Segundo Denis *et al.* (2012), a liderança compartilhada pode ser observada e estudada de forma situacional e local, pois emana através das ações e interações, portanto, estes estudos sobre o tema focam na execução do processo e mediação de liderança em uma situação coletiva. Os estudos empíricos sobre este tema costumam focar no “como”, com o objetivo de entender de que forma esta

liderança é produzida.

Como instrumento de coleta de dados para essa pesquisa foi utilizada entrevistas não estruturadas com integrantes da Produtora Colaborativa.PE que atuam em atividades diferentes dentro da organização. Foi dada preferência a fontes múltiplas para enriquecer o resultado da pesquisa e possibilitar o cruzamento de dados.

Após questionamentos com integrantes da Produtora Colaborativa.PE, sobre o processo coletivo de tomada de decisões da produtora, bem como todo o contexto situacional em que este ocorre e de observar como observador não participante deste ambiente de tomada de decisões foi possível realizar uma análise crítica sobre a gestão deste processo coletivo de liderança compartilhada.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 A PRODUTORA COLABORATIVA. PE E SUAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA COMPARTILHADA

A Produtora Cultural “Colabor@tiva.PE” é um arranjo produtivo de Pontos de Cultura de Pernambuco ligados às temáticas do audiovisual, mídia livre e cultura digital. Na sua sede localizada na Concha Acústica da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) são realizados eventos, formações e prestação de serviços a artistas interessados em produção cultural, software livre e economia solidária. Integram a “Colabor@tiva.PE” os coletivos: Ponto de Cultura CUCA Recife, Pontão de Cultura Digital iTEIA, Ponto de Cultura Canal Capibaribe, Ponto de Cultura Coco de Umbigada e Ponto de Cultura Tecer.

A “Colabor@tiva.PE” tem como objetivo fomentar a sustentabilidade da cultura local criando uma rede de troca de produtos, serviços e saberes, interna e externamente ao conjunto de atores sociais participantes.

A Produtora “Colabor@tiva.PE” começou a se organizar em 2010 quando alguns pontos de cultura localizados na região metropolitana do Recife e ligados a rede estadual de Pernambuco ao se deparar com a descontinuidade do programa Cultura Viva pelos gestores do Ministério da Cultura naquele período, resolveram implementar em Pernambuco de forma permanente a tecnologia social das Produtoras Culturais Colaborativas (CUNHA, *et al.*, 2014). O grupo tem objetivo de sustentar seus participantes

e os pontos de cultura através da oferta de serviços na economia local atuando de forma legalizada com softwares livres.

Considerando o objetivo dos pontos de cultura participantes em atuar de forma autogestionária e sem um processo hierárquico, adotando assim uma compreensão compartilhada da liderança, definiram-se espaços internos para que o grupo pudesse conduzir coletivamente o andamento do empreendimento.

A gestão coletiva da Produtora “Colabor@tiva. PE” faz-se através do compartilhamento de informações e nas interações nos ambientes virtuais de gestão colaborativa do empreendimento que permitem qualificar as reuniões presenciais e registrar a participação e os resultados obtidos. O uso do ambiente digital amplia a duração das reuniões em grupo para além da agenda presencial comum dos participantes da rede, bem como garante voz a todos os participantes, pois garante o direito de publicar sugestões, propor votações e comentar positivamente ações em andamento.

Segundo um dos protagonistas envolvidos, através dos encontros presenciais e do ambiente virtual é possível então interagir dentro da rede. Os encontros presenciais são pautados por questões levantadas no ambiente virtual previamente. Nesta plataforma digital, também é publicada informações úteis a quem deseja contribuir com ações coletivas do grupo. Por exemplo: arquivos anexos, links, contatos de parceiros etc.

A tomada de decisão em grupo busca sempre o consenso, mas considerando que viver sem divergências é um processo utópico, e que debates extensos consomem muito tempo nas reuniões presenciais, se estimula o uso dos ambientes virtuais para resolução de divergências identificadas pelo grupo. Para isso existem ferramentas como sugestões e votação, mas através dos comentários este tipo de convergência pode acontecer em qualquer espaço do ambiente virtual.

Como o grupo é formado por integrantes de diferentes coletivos, todos os participantes têm autonomia de buscar oportunidades de ações para o grupo desenvolver dentro da linha comum identificada pelo grupo, fomento local e uso de tecnologias livres. As oportunidades são publicadas nos ambientes virtuais do empreendimento onde são debatidas virtualmente e mais aprofundadas nas reuniões presenciais realizadas semanalmente na Concha Acústica da UFPE, sede da Produtora Colabor@tiva.PE. Nos momentos presenciais os pontos que não foram solucionados a distância podem ser trazidos para a pauta considerando todos os comentários e questões agregadas pelos

participantes no debate virtual e caso o consenso não possa ser estabelecido, processos de votação podem ser desdobrados presencialmente ou através da plataforma digital, estabelecendo um prazo de votação para cada item divergente.

As sugestões de ações são publicadas no ambiente virtual (plataforma “Corais”) onde começam a ser debatidas através de comentários, votações e tarefas propostas pelos participantes do grupo. Nas reuniões presenciais semanais estas questões são aprofundadas e quando existe algum tipo de divergência este ponto entra em debate pelo grupo. Caso o consenso não seja atingido o grupo pode optar por retornar a questão ao ambiente virtual em formato de votação durante um período determinado coletivamente e neste caso a vontade da maioria prevalece, tentando identificar se a minoria mesmo não conseguindo o que queria não se sente desconfortável com o caminho que o grupo optou por seguir.

A plataforma “Corais” notifica os participantes de um ambiente virtual a cada nova interação, enviado por e-mail um aviso quando novas postagens ou comentários são feitos no espaço virtual do empreendimento. Caso o participante tenha interesse em colaborar com a nova interação o mesmo tem total acesso para comentar e/ou postar novas informações pertinentes a esta questão (AMSTEL, *et al.*, 2014).

Qualquer participante também tem autonomia de propor novas interações para o grupo que pode acatar ou contestar a sugestão transformando a mesma em tarefas a serem executadas pelos demais integrantes da rede. Quando são acatadas coletivamente parte das tarefas desdobradas da nova sugestão podem ser remuneradas em moeda corrente (no caso de prestação de serviços) ou a moeda social Concha (no caso de demandas internas da rede).

Qualquer integrante tem autonomia de pleitear participar de as ações existentes bem como assumir tarefas pendentes criadas no ambiente virtual do empreendimento. Assim, a liderança acontece de forma distribuída, sendo o ator que inicia a interação como o líder nato do processo, no decorrer das interações outros participantes secundários podem assumir o papel principal de liderança, de acordo com seu interesse na questão, conhecimento de causa ou disponibilidade de tempo. Todas as informações circulam primariamente através do ambiente o que permite ao líder mobilizar novos participantes bem como manter o grupo informado do andamento das ações sob sua responsabilidade.

Os encontros presenciais são agendados previa-

mente através do ambiente virtual (plataforma “Corais”), visando que o grupo confirme disponibilidade na data e horário propostos por algum integrante da rede que convocou a reunião. Com a agenda comum definida é compartilhada no ambiente uma proposta inicial de pauta utilizando a ferramenta de texto colaborativo (Ex: <http://corais.org/colaborativape/node/81541>). Este documento pode ser complementado por qualquer participante antes da reunião e durante a atividade presencial o mesmo é atualizado e serve também como ata do encontro, contemplando o registro do que foi conversado e decidido coletivamente pelo grupo.

5.2 A EXPERIÊNCIA DA ESCRITA COLABORATIVA DE UM LIVRO

A unidade de análise escolhida para o estudo do fenômeno da liderança compartilhada foi o processo de escrita do livro “*Coralizando: Um Guia de Colaboração para a Economia Criativa*” usando a plataforma Corais (FERREIRA FILHO *et al.*, 2014)

Quanto ao Corais, trata-se de uma plataforma digital de gestão colaborativa de projetos de diversas naturezas orientado ao comum. Esta permite que cada pessoa vá colaborando e “coralizando” a materialização coletiva de uma ideia, a partir do compartilhamento do conhecimento e da liderança compartilhada.

O livro escrito nesta plataforma foi uma realização do Laboratório Virtual de Gestão Colaborativa coLABOR, ligado ao Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS) da UFPA. Trata-se de um livro sobre colaboração escrito de forma colaborativa.

A ideia nasceu de uma residência social de um aluno do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Social do CIAGS/UFPA. Após ser anunciada a iniciativa da escrita colaborativa do livro nesta plataforma Corais, dezesseis participantes se interessaram na colaboração desde a concepção, divisão de capítulos, escrita, ilustração até a revisão. O projeto de construção deste livro durou em torno de seis meses e teve cem cópias financiadas pela caixa econômica federal para II Encontro Nacional de Produtoras Culturais Colaborativas na UFPA em Belém.

Não houve divisão dos temas, foi aberto durante um período o espaço para sugestão de capítulos, bem como uma votação para definir o tema principal do livro e o título do mesmo. Este debate aconteceu semanas antes do período de escrita e perduraram também

durante as etapas seguintes até obter o consenso dos envolvidos sobre os pontos em questão.

Quanto a essa dinâmica de como aconteceu esta divisão das seções, escolha do tema e título do livro, fica notável o caráter colaborativo deste processo. Ilustra muito bem a forma como o senso de direção foi produzido coletivamente, a liderança aconteceu levando em conta a vontade dos atores envolvidos. Esse é o ponto em que este estudo quer mostrar, essa possibilidade e contexto em que esse senso de direção pode ser fomentado no âmbito coletivo.

O conhecimento técnico sobre os temas de cada um dos quatro capítulos do livro acabou sendo o fator decisivo para quem puxou cada frente de escrita. Apesar de todos poderem escrever, a liderança se dividiu por expertises e com isso cada um se dedicou mais em escrever na sua área de conhecimento. No caso do primeiro protagonista, entrevistado e idealizador inicial do projeto, ele focalizou o capítulo de *Trabalho Colaborativo e Economia Solidária*. Cada capítulo possui a mesma estrutura: *Conceitos Teóricos, Estudos de Caso e Aplicações práticas* utilizando a plataforma *CORAI.ORG*. Por isso este teve colaborações importantes tanto no complemento a referenciais conceituais como também os estudos de caso que estão neste capítulo. Teve participante que ainda se envolveu em outros capítulos revisando, complementando e escrevendo estudos de caso, como no caso da Universidade Livre de Teatro Vila Velha, essa cooperação em outros capítulos de outros autores aconteceu de forma natural e espontânea. Isso mostra a dimensão relatada pelo autor Denis *et al.* (2012) que apontou o fator “propósito compartilhado” como uma das condições antecedentes para a produção da liderança compartilhada.

5.2 OS DESAFIOS DA PRODUTORA COLABORATIVA.PE NA PRODUÇÃO DA LIDERANÇA COMPARTILHADA

Segundo relato feito em entrevista por um membro do projeto colaborativo de escrita do livro, a cultura da autonomia e da colaboração demanda uma postura proativa de todos os participantes, que devem ter a noção da importância de serem protagonistas do empreendimento. O principal entrave para adoção deste modelo é a cultura hierarquizada que as pessoas são educadas desde o seu nascimento. Seja a hierarquia familiar ou em processos educativos formais, as pessoas se acostumam a terem limites de protagonismo e esperar receberem tarefas e demandas, romper com

essa cultura e estimular a participação é um dos principais desafios dos autores engajados do grupo, que precisam inicialmente reconduzir demandas aos participantes sem também se acomodar com este fluxo, estimulando a troca de papéis com os demais participantes e o surgimento de novos líderes dentro do grupo.

Esta observação foi afirmada pelo autor Denis (2012), ao escrever que entender a prática do conceito de liderança compartilhada, é conceber e conceituar esta como um fenômeno coletivo, com todos os desafios e complexidade que isto implica. Assim, a vivência do conceito de liderança compartilhada mostrará as dificuldades e complexidade do fenômeno de liderança inerente ao processo do grupo, momento em que se precisa fugir da compreensão romântica do que é a liderança compartilhada para assumir a postura de realinhar a mentalidade coletiva acerca da forma plural em que essa direção tem que ser tomada e avançada.

Para o enraizamento desta nova cultura o ambiente virtual tem um papel fundamental de permitir que todos possam no seu tempo se apropriar das informações e interagir com os processos em curso, possibilitando ao autor, um espaço de protagonismo plural e condicionando este a aprender e se adaptar à esta dimensão compartilhada de liderança.

6 CONCLUSÃO

O caso da Produtora Colaborativa.PE ilustra a possibilidade de a liderança ser pensada enquanto um fenômeno plural, e que enquanto plural esta pode ser fomentada no âmbito do grupo e não do indivíduo. A liderança compartilhada, assim, é uma qualidade possível de ser desenvolvida na equipe, desde que se conheçam suas condições necessárias, assim como suas estratégias a serem adotadas para o desenvolvimento desta qualidade no grupo.

Faz-se importante notar no caso da produtora, que existe um propósito compartilhado que favorece a distribuição da liderança, já que foi relatado na coleta de dados que o grupo tem o objetivo comum de sustentar seus participantes e os pontos de cultura através da oferta de serviços na economia local, assim como compartilhar conhecimento livre e trocar boas práticas com outros atores sociais interessados. Estes objetivos claros, compartilhados pelos membros que se identificam com tais propósitos, podem prover as ações com sentido e significado para os integrantes, favorecendo uma postura de não simplesmente fazer o que é dado, mas de ir além e liderar o processo cole-

tivamente. Isso reforça a ideia de Carson *et al* (2007) e Denis (2012) que identificou o fator propósitos compartilhados como sendo um antecedente para o favorecimento de uma liderança no âmbito do grupo.

No caso focalizado da escrita coletiva do livro, fica em evidência que a liderança não parte de um líder individual, conforme foi relatado, todos os participantes têm autonomia de buscar oportunidades de ações para o grupo desenvolver dentro de uma linha comum identificada pela equipe, essas oportunidades de ações são compartilhadas e alinhadas com a opinião dos outros membros no ambiente virtual e também presencial (nos encontros semanais). Desta forma, o fenômeno observado pode ser mais bem compreendido à luz teórica de uma corrente de pesquisas analisadas por Denis *et al.* (2012), que diz respeito à “Produzir Liderança Através das Relações: Descentralizando o Indivíduo“. Tal corrente de pesquisas sobre liderança trata de abordar a produção da liderança através das interações.

O que foi identificado no caso estudado foi exatamente esta produção de liderança através das interações, uma vez que as interações entre os membros sejam no ambiente virtual ou presencial, faz emergir participação e criação coletiva de senso de direção, sem que nenhum indivíduo denominado de líder, esteja exercendo autoridade sobre o outro. Essas interações são reforçadas também por uma identidade compartilhada, uma vez que os membros da instituição estudada trabalham na produção de cultura digital no âmbito de pontos de culturas locais.

Assim, o caso observado sugere se pensar a liderança como um fenômeno social, aonde é impossível ignorar os autores envolvidos, já que estes estão presentes na liderança, decretando, influenciando e criando, mas eles não “contêm” a liderança.

De uma forma geral os objetivos do presente estudo cumpriram o proposto, de entender como a liderança compartilhada é produzida através das interações na Produtora Colaborativa.PE, e quais os potenciais, limitações e desafios para sua prática. Desta forma o estudo investigou o modelo de organização da Produtora Colaborativa.PE, descreveu o processo coletivo de tomada de decisões no âmbito dos membros da Produtora e os seus desafios e comparou os resultados com que dizem as teorias referenciais sobre o fenômeno de liderança compartilhada.

No que diz respeito aos pressupostos teóricos adotados, que Denis *et al.* (2012), a Liderança é fundamentalmente mais relacionado à participação e criação coletiva de um senso de direção do que controlar e

exercer autoridade. Assim, a liderança é uma atividade situacional que se molda através e de acordo com a natureza das interações estabelecidas e o processo situacional em que esta se dá. Desta forma foi observada não uma liderança heroica de um indivíduo, mas uma liderança que foi coletivamente decretada na situação, produto das relações dos autores. Tal liderança abordada tomou forma “através” das ações e interações dos participantes, seja no ambiente virtual ou presencial, observou-se uma liderança como um processo e não como uma pessoa, uma atividade da organização que cresce no curso da ação, indo de encontro ao que escreveu Hollander (1961, *apud* DENIS *et al.* 2012).

Quanto ao segundo pressuposto embasado por Avolio *et al.* (2009), que diz que ao conceber a liderança como um fenômeno coletivo ou plural, é preciso fugir de uma visão romântica que a própria palavra liderança implica, não só o romantismo do mito heroico do líder individual, mas o romantismo de uma liderança democrática ideal no qual a liderança é uma qualidade organizacional compartilhada perfeitamente por todos. No entanto, entender a prática do conceito de liderança compartilhada, é conceber e conceituar esta como um fenômeno coletivo, com todos os desafios e complexidade que isto implica. Assim, a vivência do conceito de liderança compartilhada mostrará as dificuldades e complexidade do

fenômeno de liderança inerente ao processo do grupo. Desta forma pode-se relatar em relação a pressuposto, que foi constatada a presença de divergências no processo decisório da Produtora Colaborativa.PE, mas que essas divergências foram conduzidas como parte do processo decisório, reforçando a natureza da complexidade que o fenômeno implica inerente também ao processo de grupo.

O valor do caso observado repousa na possibilidade de mostrar em um contexto real como acontece vivências plurais de liderança, e o quanto isso pode ser possível, desde que se compreendam as variáveis antecedentes que favorecem esta abordagem, seus desafios e limitações. Ao mesmo tempo abre questionamentos quanto à ampliação das possibilidades de concepção da liderança como algo plural, em contexto cultural dominante aonde os indivíduos foram condicionados a conceber a liderança na figura de um líder indivíduo que ordena e exerce autoridade.

Sugere-se para pesquisas futuras compreender melhor a dimensão da liderança compartilhada em organizações voltadas para objetivos privados e de mercado (CNPJ), já que o estudo abordou uma organização da sociedade civil de interesse público (OS-CIP). Tal mudança de unidade de análise para futuras pesquisas podem apontar diferentes resultados e fornecer insights para melhor compreensão do fenômeno em filosofias de organizações diferentes.

REFERÊNCIAS

- AIME, F. et al. The riddle of heterarchy: Power transitions in cross-functional teams. **Academy of Management Journal**. Advance online publication, 2013.
- AMSTEL, Frederick Van; GONZATTO, Rodrigo Fresse; JATOBÁ, Pedro Henrique. Design livre at Corais Platform: an experience in cultivating a design commons with free software. In: **Workshop Designing commons – Commons for design**, position paper, DRS 2014 conference, Umeå, Sweden, 2014. Disponível em: <<http://va.mu/t0JB>>. Acesso: 13 Jul. 2014.
- AVOLIO, Bruce J.; WALUMBWA, Fred O.; WEBER, Todd J. Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual review of psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.
- BURKE, C. Shawn; FIORE, Stephen M.; SALAS, Eduardo. The role of shared cognition in enabling shared leadership and team adaptability. **Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership**, v. 103, 2003.
- CARSON, Jay B. et al. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. **Academy of management Journal**, 2007.

CUNHA, Larissa Carreira; GAMA, Jader; JATOBÁ, Pedro Henrique. A Experiência das Produtoras Culturais Colaborativas para o Desenvolvimento Local, Porto Alegre: in: **Workshop de Software Livre, WSL2014** – Fórum Internacional de Software Livre, 15, 2014.

DENIS, Jean-Louis; LANGLEY, Ann; SERGI, Viviane. Leadership in the plural. **Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 211-283, 2012.

FERREIRA FILHO, I. F. et al. **Coralizando**: um guia de colaboração para a economia criativa. Disponível: <<http://corais.org/colabor>, 2014>. Acesso em: 20 de agosto de 2014.

FLETCHER, Joyce K. The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. **The leadership quarterly**, v. 15, n. 5, p. 647-661, 2004.

Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. **Human Resource Management Review**, v.23, p.114 –125, 2013.

JATOBÁ, P. H. **Desenvolvimento de Ambientes Virtuais de Aprendizagem e Gestão Colaborativa**: Casos de Cultura Solidária na Economia Criativa. 312 f. 2014 Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social) - Universidade Federal da Bahia. Salvador, BA, 2014.

MORGESON, F. P.; DERUE, D. S.; KARAM, E. P. Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. **Journal of Management**, v.36, n.5–39, 2010.

PEARCE, Craig L.; CONGER, Jay A. **Shared leadership**: Reframing the hows and whys of leadership. Sage, 2002.

WORK, ALL; PLAY, ALL. **Vídeo de divulgação de pesquisa realizada pela agência Box1824**. Divulgado em 2012. <www.vimeo.com/44130258>. Acesso em 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**:- Planejamento e Métodos. Bookman editora, 2015.