

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA-FACER
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ANGÉLICA BORBA DA SILVA

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

GRID DE LIDERANÇA APLICADO AO SICOOB DE RUBIATABA-GO.

**RUBIATABA-GO
2014**

ANGÉLICA BORBA DA SILVA



Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

GRID DE LIDERANÇA APLICADO AO SICOOB DE RUBIATABA-GO.

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como pré-requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, orientada pelo professor Mestre Francinaldo Soares de Paula.

S=0514790

Tombo nº:	20495
Classif:	
Ex:	1
Origem:	ad
Data:	08-06-15

FICHA DE AVALIAÇÃO

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

ANGÉLICA BORBA DA SILVA

GRID DE LIDERANÇA APLICADO AO SICOOB DE RUBIATABA-GO

COMISSÃO JULGADORA

Monografia submetida à Comissão Examinadora designada pelo Curso de Graduação em Administração da FACER – Faculdades, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

RESULTADO: _____

ORIENTADOR:




FRANCINALDO SOARES DE PAULA

Mestre em Administração

1º EXAMINADOR (A):

Gilda Aparecida Nascimento
Graduada em Sistemas de Informação
Graduada em Matemática

2º EXAMINADOR (A):



Maura Sousa da Silva de Paula
Graduada em Administração
Especialista em Gestão Empresarial

Rubiataba, _____ de _____ de _____

Dedico primeiramente a Deus, aos meus pais e minha irmã, que tanto amo e que no decorrer de minha vida pessoal, me deram forças para que eu pudesse vencer com dignidade e honestidade.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus por terme dado saúde e força para superar as dificuldades, aos meus pais e minha irmã que também me proporcionaram apoio moral para vencer.

Ao ProfMs. Francinaldo Soares de Paula, pela orientação, apoio, confiança e pelo empenho dedicado à elaboração deste *trabalho*.

Ao Presidente do SICOOB do Vale de Rubiataba – GO, e todos os seus funcionários onde foi aplicado o questionário, por toda ajuda.

RESUMO

Pode-se dizer que um bom líder em uma empresa é um diferencial muito importante e que traz benefícios enormes para a organização, seja ela grande ou pequena. É evidente que se a empresa utilizar adequadamente os recursos estudados nesse trabalho, ou seja, se utilizar o Grid de liderança de modo correto, ela certamente sobressairá com sucesso no mercado de trabalho. Este estudo tem como objetivo mostrar a aplicação da ferramenta Grid de Liderança no Sicoob do Vale, identificar os estilos de liderança presente no universo de seus cooperados, e com isso traçar o perfil de liderança do líder da cooperativa. Trata-se de um estudo de caso que utiliza o método quantitativo para possibilitar os dados e identificar o estilo de liderança presente na empresa segundo o modelo de Black e Mouton (1992) que apresenta resultados importantes para a empresa analisada.

Palavras - Chave: Liderança; Cooperativa; Líder.

ABSTRACT

You can - say that a good leader in a company is a very important differential and brings enormous benefits to the organization, be it large or small. It is clear that if the company properly use the resources studies in this work, that is, if you use the right way to leadership Grid, it certainly will stand out successfully in the labor market. This study aimed to show that applying the Leadership Grid tool in the valley Sicoob identifies - if the present leadership styles in the universe of its members, and then trace the leadership profile of the cooperative leader. This - is a case study and uses - a quantitative method to enable the data and identify the present leadership style in the company on the model of Blacke and Mouton (1992) that showed significant results for the company analyzed...

Key – words: leadership; cooperative; Leader.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tabulação do Grid.....	36
----------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Estilo1. 1.....	37
Gráfico 02: Estilo1. 9.....	38
Gráfico 03: Estilo5. 5.....	39
Gráfico 04: Estilo9. 1.....	40
Gráfico 05: Estilo9. 9.....	41
Gráfico 06: Estilos de Liderança.....	42

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – <i>Grid</i> de Liderança	23
---	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Palavras e frases do estilo 9.1.....	24
QUADRO 02 – Palavras e frases do estilo 1.9.....	25
QUADRO 03 – Palavras e frases do estilo 1.1.....	26
QUADRO 04 – Palavras e frases do estilo 5.5.....	27
QUADRO 05 – Palavras e frases do estilo 9.9.....	28

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1- REFERENCIAL TEÓRICO	16
1.1 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	16
1.2 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA	17
1.2.1 Teoria dos Traços de Personalidade	18
1.2.2 Teoria de Estilos de Liderança	18
1.2.3 Teoria da Liderança Situacional	19
1.3 <i>GRID</i> DE LIDERANÇA	22
1.3.1 Estilo 9.1	23
1.3.2 Estilo 1.9	25
1.3.3 Estilo 1.1	26
1.3.4 Estilo 5.5	26
1.3.5 Estilo 9.9	27
2 - COOPERATIVISMO	29
2.1 HISTÓRIA DO MOVIMENTO COOPERATIVISTA NO MUNDO E NO BRASIL	29
2.2 MODELO DE AUTOGESTÃO NAS COOPERATIVAS	31
2.3 LIDERANÇA NAS COOPERATIVAS	33
3 CASO SICOOB	35
3.1 ANÁLISE DOS DADOS	35
3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE	47
APÊNDICE I – Teste do Grid de Liderança	49
APÊNDICE II – Resultado do estilo de Liderança de acordo com Blake e Mouton	37

INTRODUÇÃO

A liderança cooperativista é definida por Oliveira (2001, p. 33) como:

Processo em que uma pessoa é capaz, por suas características individuais, de aprender as necessidades dos cooperados e dos profissionais da cooperativa, obter o engajamento e a participação de todos no desenvolvimento e implantação dos trabalhos necessários para o alcance das metas e objetivos da cooperativa.

Por meio desta definição pode-se inferir que a liderança cooperativista é essencial para o processo de desenvolvimento e sobrevivência da mesma, onde o líder deve conduzir seus trabalhos pautados na participação e no envolvimento de todos os membros para concretizar seus objetivos.

Com o intuito de maximizar esta definição é que se propõe neste estudo verificar e analisar o perfil de liderança dos cooperados, e suas implicações para a autogestão cooperativista, tendo como sustentação os estudos de Blake e Mouton(1992) sobre liderança. De acordo com Blake e Mouton (1992, p.11-2)

o*Grid* identifica as principais teorias sobre os modos de exercer a liderança, tendo em vista a produção por intermédio dos outros. O *Grid* se encontra em processo de desenvolvimento e aperfeiçoamento desde a sua criação, quando realizamos uma série de valiosas pesquisas sobre o aumento da eficácia da liderança.

Sendo assim, esta ferramenta é validada e aplicável a qualquer organização, em termos de tamanho, área de atuação ou faturamento e representa a oportunidade para o envolvimento e o compromisso das pessoas em prol da solução de problemas e implementação de soluções válidas.

O *Grid* de Liderança trabalha as dimensões da produção e das pessoas, ou da tarefa e do relacionamento. Estas dimensões segundo Blake e Mouton (1992, p.225) “assemelham-se a um composto químico, no qual as variáveis interagem uma com a outra”, sendo assim interdependentes. No *Grid*, o eixo horizontal caracteriza-se pela orientação para a tarefa que se estende numa escala de 01 (baixa preocupação com a tarefa) a 09 (alta preocupação com a tarefa). O eixo vertical representa a orientação para as pessoas ou relacionamento, e se estende na mesma escala do anterior, de 01 (baixa preocupação com as pessoas) a 09 (alta preocupação com as pessoas) (BLAKE; MOUTON, 1992).

Na conclusão do trabalho de Nunes (2006), ele afirma que o estilo adotado pelas empreendedoras mineiras se caracteriza fortemente por um estilo de liderança voltado para as pessoas, [...], em contrapartida 50% delas tem um estilo voltado para o cumprimento de prazos, resultados e metas (NUNES, 2006, p.88). Fernandes (2009), em suas conclusões pergunta e responde,

existe uma relação entre o sucesso dos serviços de Alimentação e o estilo de liderança adotado por seus Gerentes, especificamente com o Estilo de Gerência (9,9)? [...] Os resultados indicam a veracidade da hipótese acima, [...], desta forma a atuação do Gerente possui uma ênfase com a preocupação nas pessoas e nos resultados, caracterizando um estilo de gerência (9,9) (FERNANDES, 2009, p. 105).

Os dois estudos apontam para um estilo de liderança que privilegia o alcance dos objetivos ou resultados e uma preocupação com o relacionamento interpessoal. Assim, os estudos de Blake e Mouton (1992) se fazem presentes e necessários nos dias atuais para o entendimento da influência dos estilos de liderança nas organizações.

Com os resultados aqui alcançados fomenta a discussão sobre a liderança no âmbito das cooperativas do país, visto que o ano de 2012 foi declarado pela Organização das Nações Unidas (ONU) como o 'Ano Internacional do Cooperativismo' (OCB/RJ, 2011). Por fim, disponibilizar-se mais uma fonte de dados para novas pesquisas monográficas da FACER Faculdades, bem como a todos os profissionais interessados no tema.

Segundo Oliveira (2001) muitas cooperativas pensam que têm lideranças consolidadas, mas não é o que realmente acontece. Essa dicotomia entre realidade e ficção provoca enormes problemas de gestão nas cooperativas. O processo de escolha do líder em uma cooperativa não obedece a raciocínios lógicos, mas a uma comunicação realizada entre os inconscientes dos liderados e daqueles a quem foi conferida a liderança.

As cooperativas que não tiverem lideranças reais, sustentadas e duradouras, que são as características básicas das vantagens competitivas das cooperativas, estarão fadadas ao insucesso, ou na melhor das hipóteses serão incapazes de empreender uma jornada vitoriosa (OLIVEIRA, 2001, p. 268).

Assim o estudo do estilo de liderança dos cooperados pode favorecer a identificação de qual orientação é mais encontrada no quadro societário, buscando maximizar suas características. Portanto, a pergunta que norteia este estudo se dá da seguinte maneira: qual ou quais estilos são predominantes no universo dos cooperados da cooperativa estudada e quais as suas implicações para sua gestão?

A pesquisa objetiva verificar qual estilo de liderança dos cooperados da Cooperativa de Crédito Sicoob do Vale sediada na cidade de Rubiataba, no estado de Goiás, procurando analisar suas implicações para a gestão das mesmas, com base no estudo sobre liderança desenvolvido por Blake e Mouton (1992). Busca especificamente: Identificar os estilos de liderança presente no universo de cooperados; Identificar qual o estilo de liderança que se destaca entre os cooperados; Identificar a importância do Grid de Liderança, estudo desenvolvido por Blake e Mouton (1992).

Para identificar o estilo de liderança dos cooperados escolhemos a abordagem quantitativa por possibilitar o tratamento estatístico dos dados e possibilitar uma estratificação da realidade a ser estudada de forma mais segura. Como afirma Richardson (1999, p. 70) “o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”. Desta forma pretende-se quantificar, ou seja, identificar quantos cooperados são enquadrados nos estilos de liderança segundo o modelo de liderança de Blake e Mouton (1992) referente ao *Grid* de Liderança.

A pesquisa se apresenta de forma descritiva por narrar os fatos ou fenômenos a serem estudados e seus resultados. Rudio (1986) afirma que estudando o fenômeno por meio da pesquisa descritiva deseja-se conhecer a sua natureza, sua composição, processos que o constituem ou nele se realizam. A pesquisa descritiva pode aparecer sob diversas formas: pesquisa de opinião; pesquisa de motivação; estudo de caso; pesquisa para análise de trabalho; pesquisa documental (RUDIO, 1986, p.71-2). Neste trabalho optamos por um estudo de caso, onde estudamos o universo de cooperados de uma cooperativa sediada no município de Rubiataba, em Goiás.

Escolhemos utilizar o método estudo de caso por ser, como afirma Gil (2009) uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2009, p.54). Ainda, importante salientar, que o estudo de caso é amplamente utilizado nos estudos sobre administração em todos os níveis de aprendizagem. Sendo assim, uma metodologia amplamente aceita no meio acadêmico e profissional.

Para a coleta de dados utilizamos o questionário elaborado por Lima, Moura e Gusmão (2007 *apud* NERY, 2011) em seu trabalho sobre Liderança. Este questionário também foi utilizado nos trabalhos monográficos de Nery (2011) e Shossler (2010). Em sua estrutura o questionário está dividido em seis conjuntos de dimensões da liderança, contendo cada um cinco afirmações diferentes. Estas afirmações são identificadas por A1, B1, C1, D1 e E1,

referente ao grupo 1 que é decisão; A2, B2, C2, D2 e E2, referente ao grupo 2, que é convicção e assim sucessivamente. Ao entrevistado cabe preencher a coluna da direita, enumerando-a de 1 a 5, onde 5 significa que a afirmação é mais parecida com o que ele é, e 1 representa a afirmativa menos parecida. Ele deverá repetir esta ação em todos os seis conjuntos, não pode haver duas respostas semelhantes em um mesmo conjunto de afirmações (NERY, 2011).

O questionário foi entregue para 18 (dezoito) cooperados e ao Presidente, sendo ao todo 19 (dezenove) questionários respondidos por pessoas que trabalham na Agência da Cooperativa em Rubiataba. Sendo este uma folha impressa com as orientações e os espaços a serem preenchidos. Não contendo identificação direta.

Os dados oriundos da pesquisa serão analisados pelo método quantitativo, como afirma Richardson (1999), o método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise regressão, etc... (RICHARDSON, 1999, p.70).

De posse dos questionários preenchidos pelos cooperantes participantes, sintetizamos todos os números colocados nas letras A; todos da letra B e assim sucessivamente até o final. A letra A representa o estilo 1.1.; a B representa o estilo 1.9.; a C o estilo 5.5.; a D o estilo 9.1, e por fim, a E representa o estilo 9.9 do *Grid* Gerencial (NERY, 2011). De acordo com Lima, Moura e Gusmão (2007) “o Anexo C possui um teste que avalia e categoriza em qual estilo de Blake e Mouton o líder se encontra”.

Portanto, a tabulação é realizada de maneira simples, apenas com somatório e preenchimento do quadro referente ao estilo indicado. Estes dados serão disponibilizados aos interessados no tema, aos profissionais da área, à cooperativa, fruto desta pesquisa e à comunidade técnico-científica.

1 LIDERANÇA

1.1. LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A liderança está intimamente ligada ao aspecto grupal ou social, pois não se lidera a si mesmo, mas a um grupo de duas ou mais pessoas, a uma equipe. Robbins (2010) afirma que no mundo dinâmico de hoje, as organizações precisam de liderança e administração fortes para atingir o nível ótimo de eficácia. Maximiniano (2004) reitera ao salientar que a capacidade de liderar é inerente ao tipo de cargo ou profissão, e se encontra em todas as áreas da sociedade humana.

A capacidade de liderar é importante não apenas em estadistas, fundadores de nações ou dirigentes de religiões, mas também em treinadores de equipes esportivas, comandantes militares, regentes de orquestras, professores e todos os tipos de administradores de organizações (MAXIMINIANO, 2004, p. 302-3).

Portanto, onde há atividade humana e relacionamento interpessoal, há espaço para a liderança, independentemente do tipo de relação, tamanho da organização, situação ou tarefa a ser cumprida.

Maxwell (2008) afirma que a liderança sempre faz muita diferença. A liderança requer muito das pessoas, é exigente e complexa. Kwasnicka (2003) salienta que a liderança estabelece objetivos, porém ao fazê-lo, leva em consideração o que já foi previamente determinado pela organização. Assim o líder é uma figura que conduz todos os demais rumo ao alcance das metas estabelecidas. Robbins (2010) afirma que o fato de a organização conferir a seus gestores autoridade formal não lhes garante uma capacidade de liderança eficaz. Portanto, não é o cargo que faz o líder, mas sim características, estilos ou mesmo situações em que a pessoa se encontra. Diante destas afirmações pode-se inferir que o processo de liderança nas organizações é complexo, envolve um grupo ou uma equipe de pessoas diferentes, exigindo do líder uma capacidade de articulação ou de influência sobre estas, com o intuito de atingir uma meta ou objetivo pré-estabelecido.

Conceituar liderança parece ser uma tarefa complexa e até certo ponto traiçoeira e delicada. Bergamini (2009) salienta que o estudo da liderança envolve aspectos que à primeira vista parecem contraditórios. Kotter (1997, p. 6-12 *apud* BERGAMINI, 2009) “chega à conclusão que há pessoas que nasceram líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas”. Bryman (2004) afirma que a liderança é vista

como processo pelo qual o líder identifica para os subordinados, o que é importante, fornecendo um senso de direção e de propósitos por meio da articulação de uma visão de mundo convincente. Portanto, a liderança é a externalização das necessidades intrínsecas de um grupo que se personifica no líder.

Para Chu (2010), quando se refere ao sistema brasileiro de liderança, afirma que nas organizações desta nação convivem perfis de liderança bastante distintos: o gestor mais tradicional, cujo perfil se calca no momento anterior à abertura econômica e à globalização (entre os anos de 1980 e 1990), e o gestor mais moderno, conectado à gestão de transformação e orientado às dimensões objetivas do negócio. Portanto, os líderes brasileiros estão mudando sua postura em relação ao contexto que envolve a liderança, deixando de lado padrões paternalistas, migrando para um padrão de orientação voltado para o alcance das metas e autonomia e independência dos liderados.

1.2 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

Em se tratando de teorias sobre liderança os vários autores pesquisados afirmam que são muitas e variadas, contemplando um momento histórico e divididas em três categorias principais: teoria dos traços de personalidade, teoria de estilos de liderança e teoria da liderança situacional. (ROBBINS, 2010),(ANDRADE; AMBONI, 2007),(NOGUEIRA, 2007),(MAXIMINIANO, 2004) e (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Bryman (2004) afirma que são quatro estágios da teoria e pesquisa sobre liderança, além das anteriores correntes citadas, o autor acrescenta a elas a abordagem da nova liderança (*new leadership approach*).

Bryman (2004) evidencia que o estudo da liderança está associada a um período específico, contendo nele aspectos próprios de cada época. Bergamini (2009) salienta que, com o passar do tempo, o tema liderança significou diferentes construtos para diferentes pesquisadores, caminhando de estudos mais simples para investigações de maior complexidade. Portanto, as teorias que se seguem são o resultado de anos de pesquisas sobre liderança e devem ser consideradas como uma sequência evolutiva. Novos aspectos, do mesmo fenômeno, foram sendo descobertos, o que levou a interpretações diferentes sem, no entanto, esgotar o assunto.

1.2.1 Teoria dos Traços de Personalidade

Para Bergamini (2009) a teoria dos traços ficou assim conhecida porque seus pesquisadores propunham como ponto de partida, que os líderes deveriam possuir determinados traços de personalidade especiais. Assim, “a caracterização de um tipo especial de personalidade é que faria com que alguém se sobressaísse do grupo de pessoas comuns e pudesse exercer a sua ação como líder, em qualquer situação” (BERGAMINI, 2004, p. 10).

Bryman (2004) afirma que essa orientação implica a crença de que a liderança é uma característica inata, e não uma habilidade aprendida. Ao analisar os traços pessoais, a maior parte destes recaiu sobre três grupos principais: traços físicos; habilidades; e características de personalidade. Robbins (2010) assegura que os traços podem auxiliar na identificação da liderança, e que funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes.

Segundo Nogueira (2007, p.146) “essa teoria foi impulsionada pelas pesquisas que procuravam descrever o líder ideal por meio de determinados traços característicos”. Ou seja, para ser líder o indivíduo deveria possuir alguns traços comuns a todos os líderes, inerentes a sua personalidade. Para Robbins (2010, p.361) “o fato de um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado líder pelo demais não significa, necessariamente, que será bem-sucedido em liderar seu grupo no alcance dos objetivos”. Portanto, esta teoria auxilia na identificação da liderança e serve como referência para o início dos estudos sobre o tema.

Segundo Bryman (2004) a abordagem pessoal experimentou um renascimento nos anos 80 e a partir dos anos 90 iniciava uma mudança na ênfase dos estudos. Um estudo sobre os presidentes norte-americanos concluiu que vários fatores de personalidade estavam relacionados à *performace* presidencial (HOUSE *etal.*, 1991 *apud* BRYMAN, 2004). Uma indicação maior do ressurgimento desta abordagem é uma pesquisa de evidências com líderes reais bem-sucedidos que “concluiu que tais líderes são fortemente motivados, têm forte desejo de comandar e exercer poder, demonstram honestidade e integridade e são dotados de forte autoconfiança” (LOCKE *etal.*, 1991, p. 34 *apud* BRYMAN, 2004, p. 259).

1.2.2 Teoria de Estilos de Liderança

Para Bryman (2004) a ênfase no estilo de liderança sinalizou uma mudança de foco, indo das características pessoais para o comportamento dos líderes. Bergamini (2009) salienta

que nessa segunda etapa das pesquisas sobre liderança, procurou-se descrever a forma como o líder se comporta usando como metodologia a observação dos diferentes tipos de comportamentos adotados pelo líder. Para Robbins (2010) enquanto as teorias de traços forneciam uma base para selecionar a pessoa certa para exercer a função de líder, as teorias comportamentais sugeriam que é possível treinar pessoas para serem líderes.

Segundo Robbins (2010) os estudiosos da Universidade de Ohio e de Michigan propuseram duas dimensões comportamentais sobre liderança: o líder orientado para as pessoas, que enfatiza relações interpessoais por meio do interesse pessoal pelas necessidades do funcionário e aceitação das diferenças pessoais entre os membros do grupo; e o líder orientado para a tarefa, que enfatiza os aspectos técnicos e práticos do trabalho, ou seja, revela uma preocupação direcionada à execução das tarefas e ao cumprimento das metas do grupo.

Segundo Nogueira (2007, p. 147) “um dos autores importantes dessa linha de estudos foi Rensis Likert, psicólogo e acadêmico da área de administração geral conhecido pelas pesquisas sobre liderança”. Likert definiu os estilos de liderança de acordo com os Sistemas Administrativos baseado em quatro variáveis: tomada de decisão; sistema de comunicação; relacionamento interpessoal; e sistema de recompensas e punições. Suas conclusões determinaram quatro estilos de liderança: autoritária; benevolente; consultiva; e, democrática ou participativa.

Bergamini (2009) afirma que a etapa de estudo coberta pela teoria dos estilos de liderança contou com trabalhos de pesquisa que se desenvolveram em ambientes mais reais, uma vez que procuravam estudar pessoas que já ocupavam posição de liderança. Para Maximiliano (2004) os críticos diziam que não há um estilo melhor que outro. A ideia de que a eficácia do estilo é condicionada pela situação resultou no desenvolvimento de diversas teorias da liderança situacional.

1.2.3 Teoria da Liderança Situacional

De acordo com Andrade e Amboni (2007, p. 108) os situacionistas não abandonaram necessariamente a procura de características significativas de líder, mas tentam encontrá-las em situações que contenham elementos comuns. Maximiliano (2004, p.320) corrobora, afirmando que o principal problema que a teoria da liderança situacional procura resolver é descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação. Para Nogueira (2007, p.146) na teoria situacional há uma dinâmica entre a esfera da atuação do líder e a esfera da atuação dos liderados, ou seja, o líder modifica suas posições e estratégias de acordo com situações

influenciadas por diversos fatores contextuais, principalmente pela atuação dos liderados. Portanto, na sua essência, a teoria da liderança situacional é mais complexa que as anteriores, porém possibilita explorar variáveis que ainda não foram estudadas em profundidade.

Robbins (2010) salienta que a relação entre estilo de liderança e eficácia sugere que, sob uma condição “a”, o estilo “x” pode ser adequado, ao passo que o estilo “y” é mais indicado para a situação “b”, e o estilo “z”, mais apropriado para a situação “c”. “Mas o que seriam essas situações? Uma coisa é dizer que a eficácia da liderança depende da situação, outra é identificar essas condições situacionais” (ROBBINS, 2010, p. 364).

Bryman (2004) afirma que a abordagem contingencial ainda tem considerável aceitação, apesar de a pesquisa por vezes sugerir que fatores situacionais não são sempre tão importantes quanto se imagina. As abordagens contingenciais, provavelmente tornaram-se menos populares por conta de resultados inconsistentes. Com o intuito de analisar a situação em que ocorre a liderança são desenvolvidos modelos, apresentados a seguir:

a. Modelo de Fiedler – grau de favorabilidade

Segundo Maximiniano (2004), Fiedler entende que as situações que os líderes enfrentem podem ser avaliadas em termos de três características: as relações entre o líder e os seguidores; o grau de estruturação da tarefa, e o poder da posição. Portanto se a relação entre líder e seguidores for positiva, a situação é favorável. Se o grau de organização for alto, também a liderança será favorável. Porém se a tarefa for imprevisível há desfavorabilidade para o líder. E, por ultimo se o líder não tiver poder, a situação é desfavorável (MAXIMINIANO, 2004).

b. Modelo de Hersey e Blanchard

Maximiniano (2004) salienta que para os autores deste modelo, a maturidade do subordinado, avaliada em termos de grau de capacidade e interesse de fazer um bom trabalho, é a principal característica da situação que qualquer líder enfrenta. Quanto mais maduro o seguidor, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento. Portanto, salientando a maturidade do subordinado, Hersey e Blanchard (*apud* MAXIMINIANO (2004)), dividem a liderança em quatro estilos ou formas, denominando-as em: comando; venda; participação e delegação.

No estilo 1 (comando) o líder assume o papel de dar ordens e reduzir o apoio emocional. Isso ocorre por dois motivos, a baixa maturidade dos subordinados e a pouca ênfase no relacionamento. No estilo 2 (venda) observa-se o oposto, um alto nível de

comportamento orientado para a tarefa e o relacionamento, simultaneamente. Assim, o líder precisa ser, ao mesmo tempo, diretivo e apoiador. No estilo 3 (participação) a orientação é o relacionamento em detrimento da tarefa. No estilo 4 (delegação) há pouca atenção, tanto à tarefa, quanto ao relacionamento (MAXIMINIANO, 2004).

c. Abordagens emergentes

Andrade e Amboni (2007, p.110) salientam que, “embora diferentes situações exijam formas distintas de liderança, certas aptidões e comportamentos específicos serão necessários em cada situação”. Neste sentido o processo de liderança não se caracteriza por um estilo ‘melhor’ de liderar, mas o foco é encontrar um estilo de liderança mais eficiente em determinada situação. A sugestão é que vários estilos de comportamento de líder podem ser eficientes ou ineficientes, o que depende de importantes elementos da situação.

Maximiniano (2004) afirma que na passagem para o século XXI, o estudo da liderança focaliza o estilo motivacional, identificando dois tipos de líder: o carismático e o transacional. O primeiro seria capaz de incentivar os seguidores a superar seu desempenho passado e seu interesse pessoal, criando um sentimento de comprometimento em relação aos objetivos. O segundo é o que promove recompensas ou ameaças para conseguir que os seguidores trabalhem para realizar as metas. As recompensas são geralmente de ordem material.

Para Robbins (2010, p. 374) “a liderança transacional e a liderança transformacional não são abordagens opostas. Elas se completam, embora isso não significa que sejam iguais em importância”. Segundo Maximiniano (2004) o líder transacional é um negociador que promete recompensas para conseguir que os seguidores ou subordinados atinjam as metas estabelecidas. Estas recompensas podem ser materiais ou psicológicas, em troca ele consegue um compromisso por parte dos subordinados. Maximiniano (2004, p. 225) afirma: “esta liderança baseia-se no princípio de que o desempenho e a competência devem ser recompensados segundo um critério”.

Robbins (2010, p. 374) define a liderança transformacional como aquela que inspira os liderados a “transcender os próprios interesses pelo bem da organização ou do grupo, sendo capazes de causar um profundo impacto em seus liderados”. Neste sentido, a liderança transformacional tem por base a liderança transacional, porém produzindo níveis de esforço e desempenho acima dos obtidos pela liderança transacional.

1.3 GRID DE LIDERANÇA

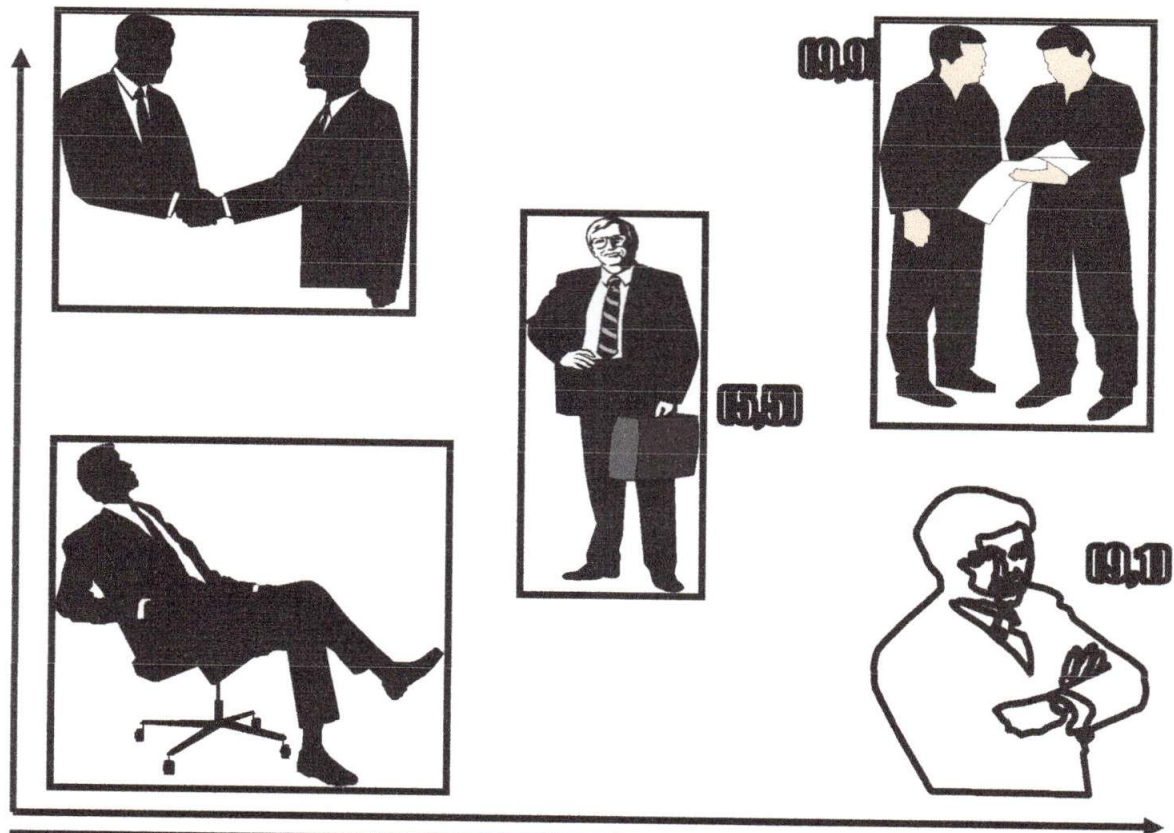
O *Grid* de Liderança é uma ferramenta desenvolvida pelos pesquisadores Robert R. Blake e Jane S. Mouton, por meio da publicação do livro '*The managerial grid*', em Houston, 1964. (MUNIZ;FARIA, 2001). De acordo com Blake e Mouton (1992, p. 11) "o *Grid* identifica as principais teorias sobre os modos de exercer a liderança, tendo em vista a produção por intermédio dos outros". O *Grid* se encontra em processo de desenvolvimento e aperfeiçoamento desde a sua criação, quando realizamos uma série de valiosas pesquisas sobre o aumento da eficácia da liderança (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 12). Sendo assim, esta ferramenta é validada e aplicável a qualquer organização, em termos de tamanho, área de atuação ou faturamento.

De acordo com Blake e Mouton (1992, p. 12) o *Grid* torna-se um instrumento gerencial valioso, que "pode ser utilizado para melhorar a seleção, o treinamento, o desenvolvimento e a instrução; para fortalecer a direção do trabalho e a participação, o envolvimento e o compromisso; para estabelecer metas e solucionar problemas". Assim, percebe-se, que esta ferramenta é prescritiva, simples e de fácil compreensão, aplicável a qualquer organização ou departamento e com foco na eficiência e eficácia dos gestores e funcionários. Além disso, possibilita a autoanálise e uma maneira de exercer a liderança com o intuito de aumentar sua realização.

Segundo Robbins (2010, p. 362) "os estudos sobre liderança da Universidade de Michigan propõem duas dimensões comportamentais: o líder orientado para as pessoas e o líder orientado para a tarefa". O primeiro enfatiza as relações interpessoais, enquanto que o segundo enfatiza aspectos técnicos e práticos do trabalho, preocupado com a realização das tarefas (ROBBINS, 2010). Maximiniano (2004, p. 220) afirma que "o estilo tarefa e o estilo pessoas não são pontos opostos de uma mesma régua, mas duas réguas que se combinam e formam os limites de um território. Essa ideia permite identificar não dois, mas pelo menos quatro estilos básicos de liderança".

O *Grid* de Liderança trabalha as dimensões da produção e das pessoas, ou da tarefa e do relacionamento. No eixo horizontal, temos a orientação para a tarefa que se estende numa escala de 1 (baixa preocupação com a tarefa) e 9 (alta preocupação com a tarefa). No eixo vertical representa a orientação para as pessoas ou relacionamento, e se estende na mesma escala do anterior, de 01 (baixa preocupação com as pessoas) a 9 (alta preocupação com as pessoas). A figura abaixo permite visualizar esta relação. Em seguida analisar-se-á cada estilo, independentemente.

Figura 1 – Grid de Liderança

**Legenda:**

- (1,1) - O Líder dedica um esforço mínimo necessário para realizar o trabalho requerido e suficiente para garantir um lugar na organização.
- (1,9) - O Líder tem sua atenção concentrada nas necessidades das pessoas, no sentido de criar um relacionamento amistoso, levando a uma atmosfera agradável e a um ritmo de trabalho confortável.
- (5,5) - O Líder crê que o desempenho organizacional adequado é possível mediante o equilíbrio entre a necessidade de alcançar resultados e a manutenção da satisfação do pessoal em nível aceitável.
- (9,1) - O Líder busca a eficiência operacional como resultado da organização das condições de trabalho de tal forma que o elemento humano interfira em grau mínimo.
- (9,9) - O Líder apregoa que os resultados do trabalho provêm do empenho do pessoal. A interdependência através do comprometimento de todos com os objetivos organizacionais leva a equipe a um relacionamento de confiança e respeito.

Fonte: Elaborado e adequado pelo autor com base em Quintella e Bruno (2002).

1.3.1 Estilo 9,1

De acordo com Blake e Mouton (1992, p. 21) “o estilo de liderança 9,1 se localiza no canto inferior do *Grid*, onde uma alta preocupação com a produção, 9, se associa a uma baixa preocupação com as pessoas”. Este estilo se caracteriza como um chefe exigente, consciente de sua capacidade profissional e suas ações e preocupações se concentram em alcançar resultados. Este estilo se resume na expressão produzir ou perecer (BLAKE; MOUTON,

1992). Sua liderança consiste em estabelecer condições de trabalho onde os subordinados possam pensar e julgar com independência o mínimo possível, ou seja, evita-se a interferência do elemento humano. Blake e Mouton (1992, p. 21) salientam que “quando as pessoas obedecem ordens, os resultados podem ser alcançados sem haver perda de tempo na solução de conflitos ou em troca de ideias com os outros”.

Segundo Blake e Mouton (1992, p. 35) “são muitas as palavras e frases utilizadas na descrição do comportamento 9,1. Nenhuma delas capta a todos, mas, examinadas em conjunto, palavras e frases dão ideia de como se usa a linguagem cotidiana na ilustração deste tipo de liderança”.

Quadro 1 – Palavras e frases do estilo 9,1

PALAVRAS	FRASES
Controlador e dominador	“Não abro mão de minhas opiniões, atitudes e ideias, mesmo que isso signifique rejeitar os pontos de vista alheios” (BLAKE e MOUTON, 1992, p. 38).
Exigente e enérgico	“Isto é o que eu quero que seja feito e é assim que eu quero que você faça. Não pedi seu conselho, pedi que você agisse” (BLAKE e MOUTON, 1992, p. 26).
Teimoso e impaciente	“Dou grande valor a tomar minhas próprias decisões e sou raramente influenciado pelos outros” (BLAKE e MOUTON, 1992, p. 29).
Espera obediência	“Exijo de mim e dos outros, investigo os fatos, as crenças e as posições, a fim de manter qualquer situação sob controle e certificar-me de que os outros não estejam cometendo erros” (BLAKE e MOUTON, 1992, p. 38).

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Blake e Mouton (1992).

1.3.2 Estilo 1,9

Este estilo de liderança se localiza no canto superior esquerdo do *Grid*, onde há baixa preocupação com a produção (1) e, ao mesmo tempo alta preocupação com as pessoas (9). Conforme Blake e Mouton (1992, p. 39), a liderança 1,9 “baseia-se na premissa de que as exigências de produção interferem com frequência ou conflitam com as necessidades e desejos das pessoas”. Sua liderança é caracterizada de modo a promover a amizade e a camaradagem com maior relevância, sem, no entanto, desvalorizar a produtividade. O ambiente deste estilo de liderança tende a promover ou estabelecer a cordialidade. “O líder do tipo 1,9 desvia, involuntariamente, a atenção da tarefa no interesse das relações cordiais e amistosas” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 39).

Conforme Blake e Mouton (1992) prescrevem, as palavras e expressões que caracterizam os atos de um líder 1,9 são as seguintes:

Quadro 2 – Palavras e frases do estilo 1,9

PALAVRAS	FRASES
Compreensivo e respeitoso	“Tomo a iniciativa de ações que ajudem e apoiem os outros” (BLAKE e MOUTON, 1992, p. 53).
Diz palavras atenciosas e agradáveis	“João não deve estar se sentido bem. Sinto muito. Isto não acontecerá mais” (BLAKE e MOUTON, 1992, p. 42-43).
Solidário e bondoso	“Seu modo de encarar o assunto é melhor do que o meu. Este é um novo ângulo no qual eu não havia ainda pensado” (BLAKE e MOUTON, 1992, p. 42).
Cede para obter aprovação	“Se eu for agradável, as pessoas gostarão de mim. Em benefício da harmonia, não me inclino a contestar os outros” (BLAKE e MOUTON, 1992, p. 53).

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Blake e Mouton (1992).

1.3.3 Estilo 1,1

De acordo com Blake e Mouton (1992) o padrão de liderança 1,1 se encontra no canto esquerdo inferior do *Grid* e é caracterizado como alguém que ocupa superficialmente sua posição. “O líder sofre contradição mínima, ou mesmo nenhuma, entre as exigências da produção e as necessidades do pessoal, pois a preocupação com ambas é baixa” (BLAKE e MOUTON, 1992, p. 55). Nesta posição, o líder passa pela organização e não deixa nenhuma marca permanente, porém a organização pode sofrer consequências negativas por sua atitude em ‘esperar a aposentadoria’.

Quadro 3 – Palavras e frases do estilo 1,1

PALAVRAS	FRASES
Apático e espectador	“Hum! Bem, e daí, isto não é da minha alçada” (BLAKE e MOUTON, 1992, p. 58).
Não interfere e foge da responsabilidade	“Evito tomar partido, não revelando minhas opiniões, atitudes e ideias” (BLAKE e MOUTON, 1992, p. 70).
Indiferente e neutro	“Faço o suficiente para ir levando” (BLAKE e MOUTON, 1992, p. 70).
Não contribuí e não se compromete	“Disse-lhes o que fazer. Se não o fizeram é porque não ouviram. O problema não é meu” (BLAKE e MOUTON, 1992, p. 57).

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Blake e Mouton (1992).

1.3.4 Estilo 5,5

Este estilo de liderança é encontrado no centro do *Grid*, onde há preocupação média, tanto com a produção, quanto com as pessoas, o que, segundo Blake e Mouton (1992, p. 71) denota a “existência de uma contradição entre as necessidades da produção e das pessoas, o que quer dizer que para a solução é necessária a cessão de uma metade para a obtenção da outra”. O objetivo central neste estilo é o equilíbrio entre as duas partes. Esta abordagem pode vir a refletir o desenvolvimento da burocracia, ou seja, para justificar suas ações e manter seu *status quo* em relação às pessoas. Assim, a empresa teria maiores chances de perder a capacidade de competir ou de proporcionar serviços eficientes, dada sua lentidão e apego às regras para provocar mudanças (BLAKE; MOUTON, 1992).

De acordo com Blake e Mouton (1992, p. 77) “é fácil entender o comportamento do líder 5,5, pois quando se compromete a motivação consiste em ser popular, por um lado, e, por outro, em evitar dificuldades”. O regulamento estabelece o que se considera como comportamento desejado ou aceitável. As palavras e frases que o caracterizam são:

Quadro 4 – Palavras e frases do estilo 5,5

PALAVRAS	FRASES
Conciliador e cauteloso	“Procuro tomar decisões exequíveis que os outros aceitem” (BLAKE e MOUTON, 1992, p. 87).
Interesseiro e indireto	“Se eu pensar, parecer e agir como todos os outros, e até um pouco mais, serei um gerente conceituado” (BLAKE e MOUTON, 1992, p. 72).
Segue precedentes e gosta do que é certo e comprovado	“Antes o certo do que o duvidoso” (BLAKE e MOUTON, 1992, p. 73).
Evita tomar partido	“Ninguém ou nenhum movimento jamais teve um caminho único, ao contrário, o ajustar-se aos inevitáveis conflitos que ocorrem na gerência diária, requer habilidade” (BLAKE e MOUTON, 1992, p. 72).

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Blake e Mouton (1992).

1.3.5 Estilo 9,9

De acordo com o *Grid* este estilo se encontra no canto direito superior e Blake e Mouton (1992) afirmam que este estilo integra a alta preocupação tanto com a produção (9), como com as pessoas (9). “Diferentemente de outras abordagens a orientação 9,9 tem por princípio a inexistência de contradição entre as metas de produção e as necessidades das pessoas. Blake e Mouton (1992, p. 89) “seu objetivo é promover a participação e o envolvimento das pessoas no trabalho de equipe. Pressupõe a existência de uma ligação necessária entre as necessidades organizacionais de produção e as necessidades pessoais”.

Em termos práticos o estilo 9,9 determina o modo de realizar as práticas gerenciais centradas na participação, no envolvimento e no comprometimento pela execução das decisões e atingimento das metas (BLAKE; MOUTON, 1992). As palavras e frases que descrevem o comportamento 9,9 incluem:

Quadro 5 – Palavras e frases do estilo 9,9

PALAVRAS	FRASES
Decidido e determinado	“Porque o autor disse isto? Conheço exceções, por que não foram apresentadas?” (BLAKE e MOUTON, 1992, p. 95).
Possui espírito de ‘realizador’	“Jorge está ausente em longa viagem ao exterior, mas posso tomar providências em seu nome e dar-lhe uma resposta” (BLAKE e MOUTON, 1992, p. 97).
Inovador e positivo	“Reajo a ideias melhores do que as minhas, mudando meu modo de pensar” (BLAKE e MOUTON, 1992, p. 104).
Estimula a participação	“Procuro o entendimento e o acordo” (BLAKE e MOUTON, 1992, p. 104).

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Blake e Mouton (1992).

2 COOPERATIVISMO

2.1 HISTÓRIA DO MOVIMENTO COOPERATIVISTA NO MUNDO E NO BRASIL

A origem da cooperativa é celebrada no dia 21 de dezembro. Nesse dia em 1844, 28 tecelões, na Inglaterra fundaram a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, reconhecida como a primeira cooperativa moderna do mundo. O que aparentemente parecia um armazém transformou-se na semente do movimento cooperativista. Os precursores do cooperativismo foram classificados por Karl Marx de socialistas utópicos, devido ao fato de que muitas de suas ideias são de difícil realização prática (DORILÊO, 2007).

Macêdo e Ximenes (2001) salientam que a base filosófica do cooperativismo resultou de várias experiências ao longo dos anos, mas somente no século XIX, no bojo da Revolução Industrial constituiu-se a primeira cooperativa, objetivando um estilo econômico mais justo e mais participativo. De acordo com o site da OCB (2011), os baixos salários e a longa jornada de trabalho trouxeram muitas dificuldades socioeconômicas para a população, na época. Esse quadro de injustiças econômicas e sociais gerou reações, dando origem às primeiras cooperativas de consumo.

Dorilêo (2007) apresenta alguns dos principais precursores das ideias cooperativistas:

Robert Owen (1771-1858) - natural do País de Gales, Inglaterra, de origem modesta, tornou-se proprietário de indústrias de fição. Colocou em prática seus ideais sobre a organização social e econômica em suas próprias indústrias e dividiu os lucros com seus sócios, aplicando o restante em remuneração dos trabalhadores e em melhorias para a comunidade; Charles Fourier (1772-1837) – francês, autodidata e um modesto funcionário. Enquanto Owen se destacou pela ação, Fourier foi unicamente um pensador. Autor de vários escritos, por vezes exagerada, preocupou-se com os problemas econômicos e sociais de seu tempo, idealizando o famoso falanstério, uma associação em que os participantes (proprietários, capitalistas, operários) reuniram terras, capital e trabalho com a finalidade, sobretudo, agrícola, dividindo, proporcionalmente entre si, os frutos da sociedade; Louis Blanc (1811-1882) – francês, jornalista, orador e político, foi o autor da obra intitulada 'a organização do trabalho. Preconizava a intervenção estatal na economia. Segundo ele, o Estado deveria incentivar a criação de uma 'oficina social'. Tais oficinas seriam regidas por estatutos fiscalizadas pelo poder público. Os resultados do trabalho seriam feitos no princípio de igualdade dos salários. As sobras seriam distribuídas de três maneiras: entre os operários, sob a forma de dividendos; para a formação de um fundo de reserva para prestar assistência social; e para a aquisição de novos meios e a abertura de novas oficinas. Pode-se dizer que Louis Blanc foi o precursor das cooperativas de trabalho e das produções industriais; Pierrer Joseph Proudhon (1809-1865) – francês, contabilista, escritor e deputado. Produziu valiosa obra sobre as questões sociais e econômicas. Em seu pensamento econômico, preocupou-se especialmente com o problema do crédito. Considerava o rendimento financeiro um dos principais vícios da economia. Por isso, preconizou o crédito gratuito. Defendia a aplicação do princípio da ajuda mútua nas suas propostas de organização econômica da

sociedade, buscando, assim, o equilíbrio das forças econômicas e a modificação profunda da ordem social. Foi o primeiro autor a utilizar a expressão crédito mútuo. Colocou em relevância o princípio da equidade, no sentido de preservarem-se os direitos individuais em equilíbrio com as relações sociais (DORILÊO, 2007, p.14-5).

Segundo Dorilêo(2007), os valores de ajuda mútua e igualdade de direitos e deveres cultivados pelos tecelões ingleses são tão fundamentais que, mesmo passados mais de cem anos, permanecem como o cerne do movimento cooperativista. O que explica a expansão desta prática pelo mundo através dos tempos e em diferentes campos ou ramos de atividade humana. Demonstrando que o cooperativismo é uma resposta social às necessidades individuais.

De acordo como o site da OCB (2011), no Brasil a cultura da cooperação é observada desde a época da colonização portuguesa. Dorilêo(2007) afirma que o cooperativismo surgiu com a chegada dos padres jesuítas da Europa no século XVI, que pregavam uma sociedade solidária, fundamentada no trabalho coletivo. O movimento iniciou-se na área urbana com a criação da primeira cooperativa de consumo de que se tem registro no Brasil, em Ouro Preto (MG), no ano de 1889, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos do Ouro Preto.

Dorilêo (2007) afirma que em 1902 surgiram as cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul, por iniciativa do padre suíço Theodor Amstad. A partir de 1906, nasceram e desenvolveram as cooperativas no meio rural, idealizadas por produtores agropecuários. Muitos deles de origem alemã e italiana. Em dezembro de 1969 foi criada a Organização das Cooperativas Brasileira (OCB).

A Lei 5.5764/71 disciplinou a criação de cooperativas, porém restringiu a autonomia dos associados, interferindo na criação, funcionamento e fiscalização do empreendimento cooperativo. A limitação foi superada pela Constituição de 1988, que proibiu a interferência do Estado nas associações, dando início à autogestão do cooperativismo. Em 1995 o cooperativismo brasileiro ganhou o reconhecimento internacional com a eleição do primeiro não europeu para a presidência da Aliança Cooperativista Internacional (ACI), o então ex-presidente da OCB, Roberto Rodrigues, disponível no site da OCB (OCB, 2011).

Macêdo e Ximenes(2001) salientam que o cooperativismo brasileiro, livre da tutela do Estado amplia seus horizontes. Trata-se de um grande avanço no que se refere à organização social e econômica da sociedade civil, em especial, à organização cooperativa, despertando-os para o processo de autogestão. Dorilê(2007) afirma que hoje a cooperativa é obrigada a registrar-se apenas na Junta Comercial e no Sistema Cooperativo. Essa autonomia possibilitou

o desenvolvimento pelo do princípio da autogestão, criando condições para a expansão do modelo cooperativista.

No ano de 1998 nascia a mais nova instituição do Sistema “S”, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop). Essa instituição é responsável pelo ensino, formação profissional, organização e promoção social dos trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas brasileiras (KREUTZ, 2009). O processo de aprendizagem cooperativista ou educação cooperativista é o que garante os vínculos do cooperado com a cooperativa, perpetuando os princípios e sua finalidade.

Para Macêdo e Ximenes (2001) a cooperativa é uma das formas avançadas de organização da sociedade civil, pois proporciona o desenvolvimento sócio-econômico aos seus integrantes e à comunidade; resgata a cidadania por meio da participação, do exercício da democracia, da liberdade e autonomia, no processo de organização da economia e do trabalho. Atualmente, conforme Oliveira (2001), são onze ramos de atuação cooperativista no Brasil: agropecuário, consumo, crédito urbano e rural, educacional, energia e telecomunicações, habitacional, saúde, trabalho, produção, mineração e especial/minorias.

2.2 MODELO DE AUTOGESTÃO NAS COOPERATIVAS

Oliveira (2001) define modelo como uma representação, abstrata e simplificada, de uma realidade da cooperativa em seu todo ou em partes. Já o conceito de gestão, segundo Oliveira (2001) é o processo interativo de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados da cooperativa. Portanto, o modelo de gestão da cooperativa, de acordo com Oliveira (2001), pode ser conceituado como o processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando ao crescimento e ao desenvolvimento da cooperativa.

De acordo com Macêdo e Ximenes (2001) as organizações cooperativas existem em função das pessoas. É a partir das necessidades conhecidas destes indivíduos que a cooperativa desenvolve sua ação mercadológica buscando, em seus mercados, os resultados que constituirão, ou sustentarão as atividades da cooperativa. Uma característica marcante das cooperativas e que as diferencia das empresas mercantis é a autogestão. Dorilêo(2007) afirma que o ponto de partida da cooperativa como uma empresa é a autogestão. A definição de empresa cooperativa, constituída no Congresso do Centenário da ACI, realizado em 1955, na cidade de Manchester, na Inglaterra, é a seguinte:

Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer as aspirações e as necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida (DORILÊO, 2007. p.49).

Macêdo e Ximenes (2001) salientam que o cooperativismo é autogestionado porque o cooperante será o dono da organização; é identificado como usuário das atividades desenvolvidas pela cooperativa; e, é também como trabalhador, pois é ele que executa as atividades necessárias, para o alcance dos objetivos sociais e econômicos de interesse comum. Portanto, a administração de uma cooperativa exige competência técnica e profissionais de seus cooperantes (dirigentes, cooperados e funcionários). O processo de autogestão é visualizado no processo de eleição da cooperativa por meio da Assembleia Geral, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal. Macêdo e Ximenes (2001) salientam que essa forma de administrar garante a autogestão e o processo participativo, pois são os integrantes da organização que tomam as decisões e definem o plano de atividades, quem vai administrar e em que período.

Para Oliveira (2001) a formação de lideranças nas cooperativas, em vista da autogestão, é uma questão de elevada importância, pois uma cooperativa sem liderança está fadada ao insucesso. Portanto, no caso das cooperativas, pelo menos teoricamente, deveriam existir fortes lideranças. A questão essencial, segundo Macêdo e Ximenes (2001) é o permanente processo de capacitação dos responsáveis eleitos, a fim de desempenhar seu papel de maneira efetiva e útil à sociedade. Kreutz (2009) afirma que para alcançar o objetivo final da autogestão, são necessárias cinco condições básicas, conforme conclusão da II Convenção Nacional sobre Autogestão Cooperativista, realizada em Belo Horizonte – MG, no ano de 1992, a saber: a) um programa de organização do quadro social; b) um programa de educação e capacitação cooperativa para dirigentes, cooperantes e empregados; c) transparência administrativa; d) autossustentação econômico-financeira; e) processo permanente de comunicação.

De acordo com Dorilêo(2007) a experiência adquirida pelo cooperativismo demonstra que a autonomia dos empreendimentos somente será conquistada se houver a ampla participação dos cooperadores no planejamento, execução e controle de suas atividades, e se o entrosamento entre as próprias cooperativas for efetivo. A ordem dos principais problemas de gestão das cooperativas não representa uma sequência em termos de importância, na verdade a ordem de importância é dada pela realidade de cada cooperativa. Oliveira (2001) aponta os principais problemas de gestão das cooperativas, a saber:

Falta ou esquecimento da educação cooperativista por parte dos cooperados; Falta de cooperação entre as cooperativas quanto às suas atividades e a seus negócios; Não apresentação de adequados modelos de gestão, inclusive com significativa falta de aplicação de modernos instrumentos administrativos; Aplicação de modelos de gestão muito centralizados, consolidando uma administração presidencialista, que pode levar a problemas administrativos e a resultados operacionais inadequados; Não saber trabalhar, adequadamente, com a concorrência, a qual se torna, de forma gradativa e acumulativa, cada vez mais forte e atuante; Confusão entre 'propriedade de gestão' e 'propriedade da cooperativa' (OLIVIERA, 2001, p. 55-62).

Para Dorilêo (2007) o profissional que atua em cooperativa deve demonstrar conhecimento das particularidades associativas e empresariais e ter o entendimento claro das normas e princípios baseados em valores relacionados à doutrina do cooperativismo. Ao profissional qualificado cabe a ação de participar na busca de resultados e assegurar os objetivos da cooperativa. Dorilêo (2007) salienta ainda que a administração na cooperativa evolui basicamente em três aspectos que precisam ser compreendidos pelos dirigentes das cooperativas, são elas a saber: a) de uma ênfase na execução racional para a decisão racional; b) de uma visão de engenharia humana para uma ciência social aplicada; e, c) de um sistema fechado para um sistema aberto.

2.3 LIDERANÇA NAS COOPERATIVAS

Oliveira (2001) define liderança nas cooperativas como:

O processo em que uma pessoa é capaz, por suas características individuais, de aprender as necessidades dos cooperados e dos profissionais da cooperativa, bem como de exprimi-las de forma válida e eficiente, obtendo o engajamento e a participação de todos no desenvolvimento e na implementação dos trabalhos necessários ao alcance das metas e objetivos da cooperativa (OLIVEIRA, 2001, p.242).

Para Nogueira (2007) a dimensão individual e o caráter são insuficientes para determinar se alguém tem motivação para ser líder. A liderança é uma relação interpessoal e social que obedece a uma dinâmica complexa. A posição de administrador ou gerente é cobiçada pelo *glamour* do poder, do prestígio e da renda, traduzido em certo conforto material e social. Ter poder, no entanto, não significa capacidade de liderança nem autoridade para exercê-la.

Nogueira (2007) afirma que para entender o fenômeno da liderança é preciso observar alguns aspectos: a) traços e motivações pessoais do líder; b) o conceito dos liderados sobre o líder e suas motivações para segui-lo; c) as atividades desempenhadas pelo líder e suas

principais característica; e, d) o contexto estrutural das atividades do líder e dos liderados. Oliveira (2001) salienta que, no caso das cooperativas, pelo menos teoricamente, deveriam existir fortes lideranças. O problema é que muitas cooperativas pensam que têm lideranças consolidadas, mas não é o que, realmente acontece. Essa dicotomia entre realidade e ficção provoca enormes problemas de gestão na cooperativa.

Oliveira (2001) afirma que o processo de escolha do líder em uma cooperativa não obedece a raciocínios lógicos, mas a uma comunicação realizada entre os inconscientes dos liderados e daqueles a quem foi conferida a liderança. As necessidades do grupo só se concretizam por meio da atuação do líder. É ele que provoca sua transferência de níveis inconscientes para a consciência dos liderados. Uma forma de analisar a liderança nas cooperativas é por seus fatores de influência e de sustentação, a saber: supervisão, motivação, treinamento, comunicação, administração participativa e comprometimento.

Oliveira (2001) salienta que ao lado desses fatores de influência que definem o processo de liderança nas cooperativas, devem-se considerar certas características pessoais que influem na maior ou menor receptividade dos líderes. Sempre que as possuem, os indivíduos tendem a exercer uma liderança mais eficiente. Essas características são objetividade, iniciativa, empatia, criatividade, delegação de poderes e combatividade. Outro aspecto, não menos importante, que Oliveira (2001) destaca, é que as lideranças devem estar baseadas em um conjunto de valores e de princípios que possam energizar as pessoas em torno dos líderes; esse aspecto é, ou deveria ser, facilmente consolidado nas cooperativas porque os princípios cooperativistas universais, e suas decomposições, devem ser muito bem assimilados pelas cooperativas e seus executivos, funcionários e cooperados.

Oliveira (2001) ainda destaca que tal situação de liderança pode-se consolidar nos vários níveis hierárquicos das cooperativas, pois as pessoas podem encontrar trabalhos que lhes dão energia, que os fazem sentir que estão contribuindo para o desenvolvimento da equipe e da cooperativa; ou seja, que estejam fazendo o que, realmente gostam e sabem fazer, bem como estas realizações sejam de efetiva importância para o desenvolvimento da cooperativa.

3 CASO SICOOB

3.1 HISTÓRIA DA COOPERATIVA SICOOB DO VALE

De acordo com a Lei e pelos princípios e normas de autogestão adotados pelo Sistema Cooperativista Brasileiro, em 18 de junho de 1993, constituiu-se uma cooperativa de crédito rural, com denominação Cooperativa de Crédito Rural de Rubiataba Ltda, (CREDIGOÍÁS-RUBIATABA) dando assim início aos seus trabalhos no dia 03 de dezembro de 1993, com os seguintes objetivos: Estimular o desenvolvimento econômico da região e também os interesses comuns dos associados; proporcionar, pela mutualidade, assistência financeira aos associados, com a finalidade de promover a produção rural, bem como sua circulação e industrialização agroindustrial; promover o aprimoramento técnico, educacional e social de seus dirigentes, associados, seus familiares e empregados; prestar serviços inerentes às atividades específicas de instituição; O CREDIGOÍÁS-RUBIATABA, veio com intuito de abranger os municípios de Itapuranga, Nova Glória, Nova América, Itapaci, Morro Agudo, Carmo do Rio Verde, Mozarlândia e Uruana.

No início de suas atividades o CREDIGOÍÁS-RUBIATABA contava com 100 cooperados fundadores, a partir daí, desenvolvendo suas atividades financeiras, a mesma foi conquistando seu espaço, contribuindo regionalmente com as suas atividades, de pouco a pouco o CREDIGOÍÁS-RUBIATABA com seus gestores trabalhando em prol do cooperado da região, começaram a empenhar seu lado educacional, trazendo mais sustentabilidade para o produtor rural. Os gestores da CREDIGOÍÁS-RUBIATABA viam as dificuldades dos produtores da região, daí, começaram a trabalhar em cima dessas dificuldades, transformando-as em oportunidades, facilitando sua vida no campo, evitando a evasão do produtor rural do campo para a urbanização, estes incentivos ao produtor são feitos através de cursos para os cooperados, esposas de cooperados e filhos de cooperados, preparando a nova geração para um futuro cooperativismo bem sustentável.

Hoje o **SICOOB DO VALE**, conta com mais de 500 cooperados, com seu quadro funcional de 18 (dezoito) funcionários efetivos.

3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a realização desses resultados foi aplicado no SICOOB do vale um questionário para analisar o estilo de liderança executado pelo presidente, o questionário foi aplicado a 19 (dezenove) pessoas, dentre elas o presidente da empresa. Sendo assim os resultados foram demonstrados em gráficos, os mesmos foram baseados nesta tabela abaixo:

Tabela 1: Tabulação do Grid

Características		Pontuação									
		1.1		1.9		5.5		9.1		9.9	
1	Decisões	A1	50	B1	54	C1	32	D1	32	E1	57
2	Convicção	A2	37	B2	34	C2	54	D2	43	E2	58
3	Entusiasmo/Energia	A3	35	B3	50	C3	53	D3	32	E3	56
4	Conflito	A4	40	B4	55	C4	48	D4	31	E4	50
5	Temperamento	A5	42	B5	41	C5	40	D5	48	E5	49
6	Humor	A6	31	B6	46	C6	42	D6	43	E6	60
Total		A	235	B	280	C	269	D	229	E	330
		1.1		1.9		5.5		9.1		9.9	

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2014

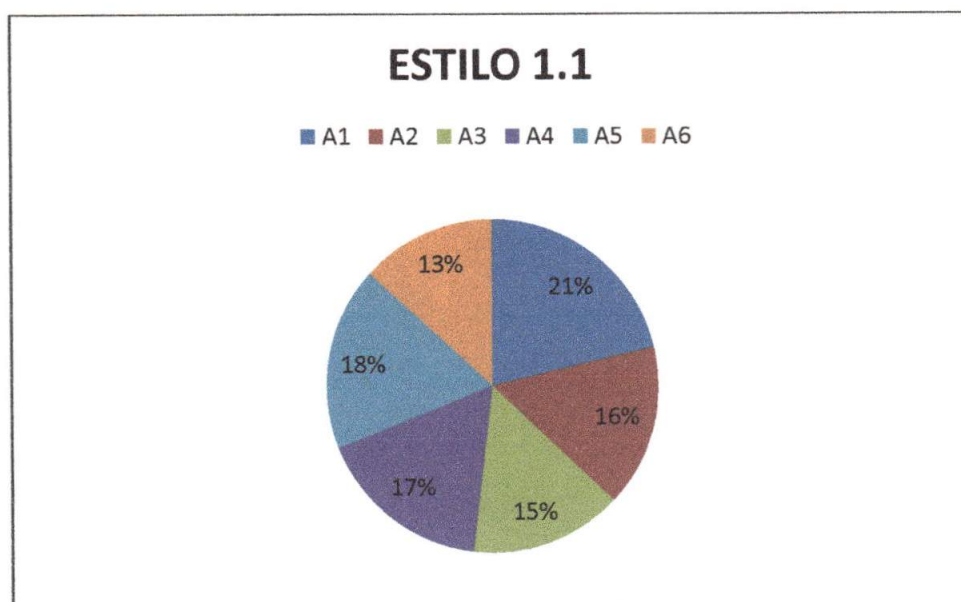
Os gráficos irão mostrar como O *Grid* de Liderança trabalha as dimensões da produção e das pessoas, ou da tarefa e do relacionamento na empresa. Cada estilo de líder se comporta de uma maneira, temos a orientação para a tarefa que se estende numa escala de 1 (baixa preocupação com a tarefa) e 9 (alta preocupação com a tarefa), alguns preferem a orientação para as pessoas ou relacionamento, e se estende na mesma escala do anterior, de 01 (baixa preocupação com as pessoas) a 9 (alta preocupação com as pessoas).

Segundo Blake e Mouton (1992, p. 12) o *Grid* torna-se um instrumento gerencial valioso, que “pode ser utilizado para melhorar a seleção, o treinamento, o desenvolvimento e a instrução; para fortalecer a direção do trabalho e a participação, o envolvimento e o compromisso; para estabelecer metas e solucionar problemas”.

A ferramenta do Grid de Liderança é simples e de fácil compreensão, ela pode ser aplicada em qualquer organização ou departamento, dando foco nos gestores e funcionários com eficiência e eficácia, possibilitando uma maneira de exercer a liderança para alcançar a sua realização.

As figuras abaixo permitem visualizar como o Líder avaliado se comporta em sua atuação.

Gráfico 01- Estilo 1.1



Fonte: Dados elaborados pela autora, 2014.

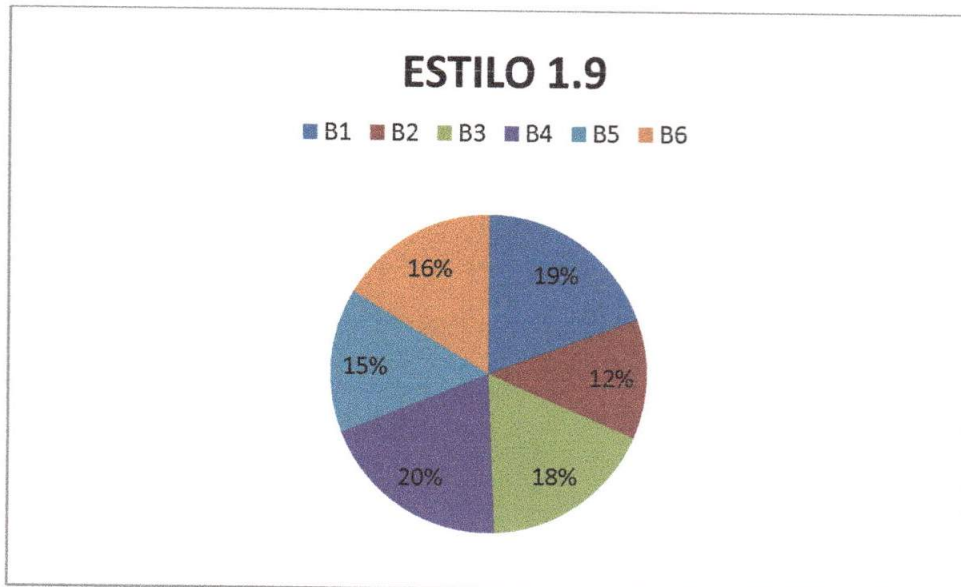
De acordo com o que foi respondido nos questionários aplicados, a característica mais predominante no Estilo 1.1, que é o estilo onde o Líder dedica um esforço mínimo necessário para realizar o trabalho requerido e suficiente para garantir um lugar na organização, foi a de decisão.

Assim se comporta o líder estilo 1.1: “O líder sofre contradição mínima, ou mesmo nenhuma, entre as exigências da produção e as necessidades do pessoal, pois a preocupação com ambas é baixa” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 55).

Esse tipo de líder não interfere e foge da responsabilidade, está sempre indiferente e neutro, não se compromete com as tarefas e nem contribui para a execução das mesmas.

Frases de um Líder estilo 1.1: “Evito tomar partido, não revelando minhas opiniões, atitudes e ideias” (BLAKE; MOUTON, 1992, p.70); “Faço o suficiente para ir levando” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 70).

Gráfico 02 - Estilo 1.9



Fonte: Dados elaborados pela autora, 2014.

De acordo com o que os funcionários responderam, percebe-se que em relação ao estilo 1.9, que é onde o Líder tem sua atenção concentrada nas necessidades das pessoas, no sentido de criar um relacionamento amistoso, levando a uma atmosfera agradável e a um ritmo de trabalho confortável, predominou a característica do conflito.

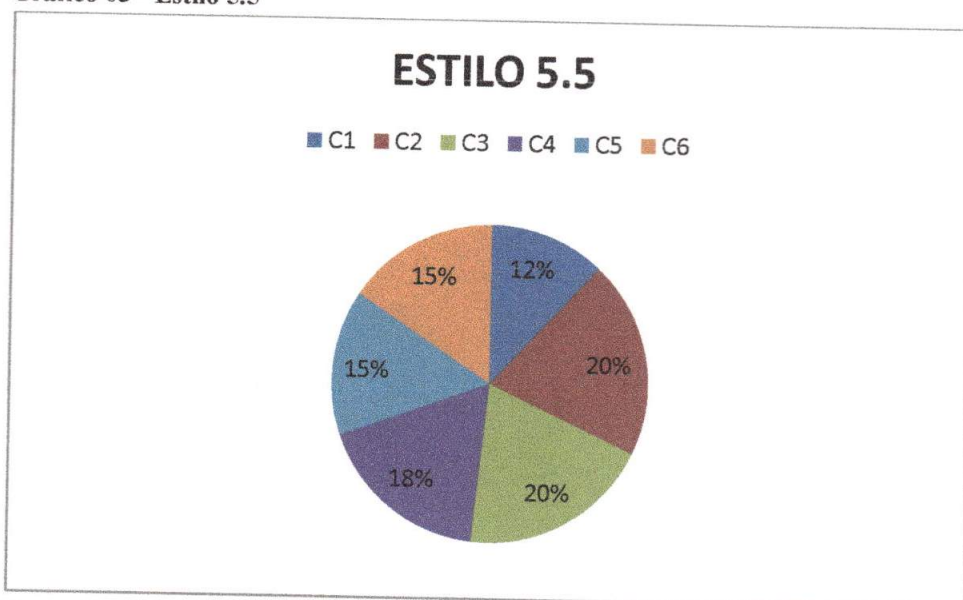
A liderança do estilo 1.9 é baseada na promoção da amizade e a camaradagem como itens principais para uma empresa, sem, é claro, desvalorizar a produtividade.

“O líder do tipo 1.9 desvia, involuntariamente, a atenção da tarefa no interesse das relações cordiais e amistosas” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 39).

No estilo 1.9 o líder é compreensivo e respeitoso, e sempre atencioso e agradável, falando palavras de respeito, sendo solidário e cedendo para ter aprovação em sua atuação.

Frases de um Líder estilo 1.9: “Tomo a iniciativa de ações que ajudem e apoiem os outros” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 53); “João não deve estar se sentindo bem. Sinto muito. Isto não acontecerá mais” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 42-3).

Gráfico 03 - Estilo 5.5



Fonte: Dados elaborados pela autora, 2014.

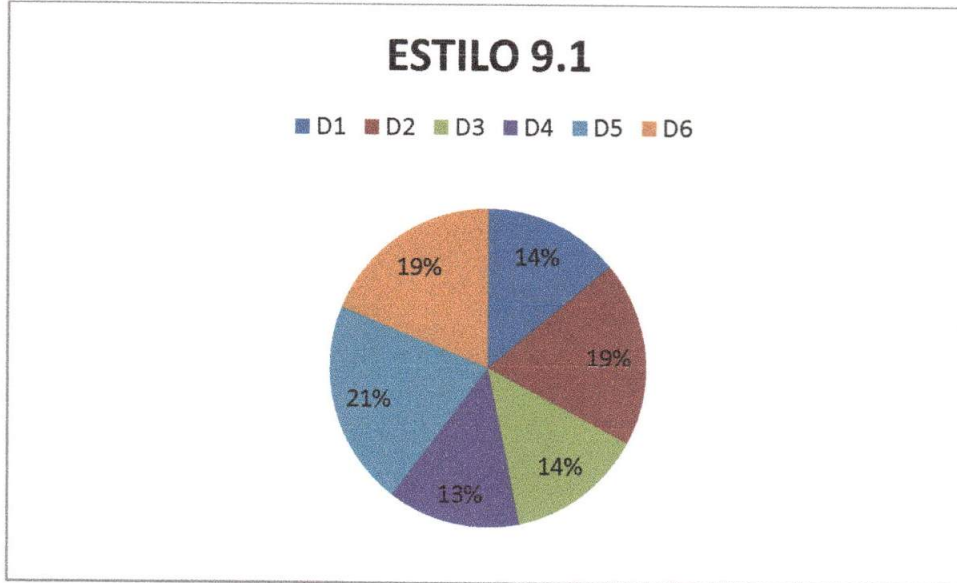
De acordo com os funcionários, percebe-se que o Estilo 5.5, que é onde o Líder crê que o desempenho organizacional adequado é possível mediante o equilíbrio entre a necessidade de alcançar resultados e a manutenção da satisfação do pessoal em nível aceitável, percebemos que houve empate na característica de Convicção e Entusiasmo/Energia.

Segundo Blake e Mouton (1992, p. 77) “é fácil entender o comportamento do líder 5,5, pois quando se compromete a motivação consiste em ser popular, por um lado, e, por outro, em evitar dificuldades”.

O estilo de liderança 5.5 tem um líder cauteloso e conciliador, segue procedente e gosta do que é certo e comprovado.

Frases de um Líder estilo 5.5: “Procuro tomar decisões exequíveis que os outros aceitem” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 87); “Se eu pensar, parecer e agir como todos os outros, e até um pouco mais, serei um gerente conceituado” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 72).

Gráfico 04 - Estilo 9.1



Fonte: Dados elaborados pela autora, 2014.

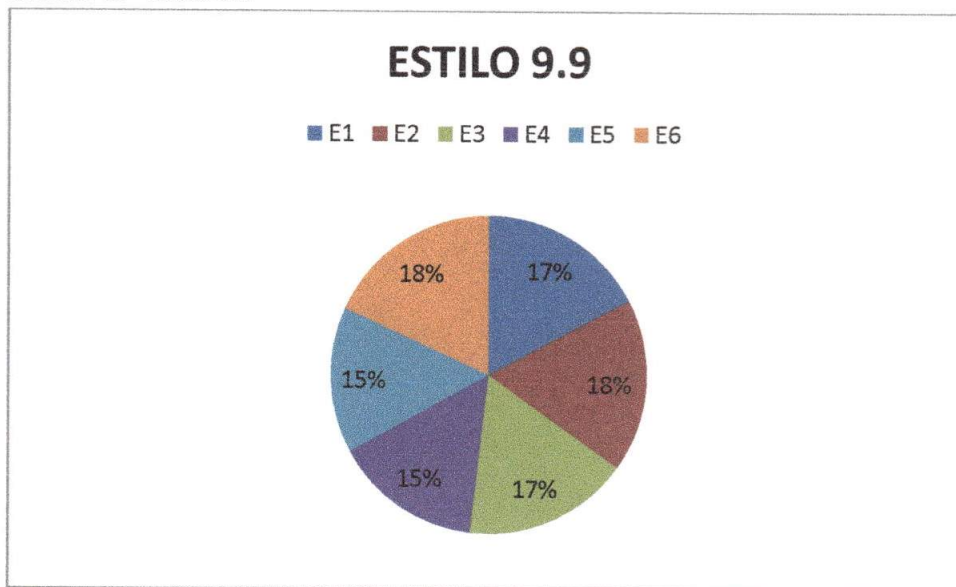
De acordo com os resultados encontrados nas pesquisas, pode-se observar no Estilo 9.1, que é o estilo que nos mostra que o líder busca a eficiência operacional como resultado da organização das condições de trabalho de tal forma que o elemento humano interfira em grau mínimo, visto então que a característica que obteve maior resultado foi a de temperamento.

Segundo Blake e Mouton (1992, p. 35) “são muitas as palavras e frases utilizadas na descrição do comportamento 9,1. Nenhuma delas capta a todos, mas, examinadas em conjunto, palavras e frases dão ideia de como se usa a linguagem cotidiana na ilustração deste tipo de liderança”.

A liderança 9.1 é baseada em um líder com atitudes de uma pessoa controladora e dominadora, exigente, teimoso, e impaciente.

Frases de um Líder estilo 9.1: “Não abro mão de minhas opiniões, atitudes e ideias, mesmo que isso signifique rejeitar os pontos de vista alheios” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 38); “Isto é o que eu quero que seja feito e é assim que eu quero que você faça. Não pedi seu conselho, pedi que você agisse” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 26).

Gráfico 05 - Estilo 9.9



Fonte: Dados elaborados pela autora, 2014.

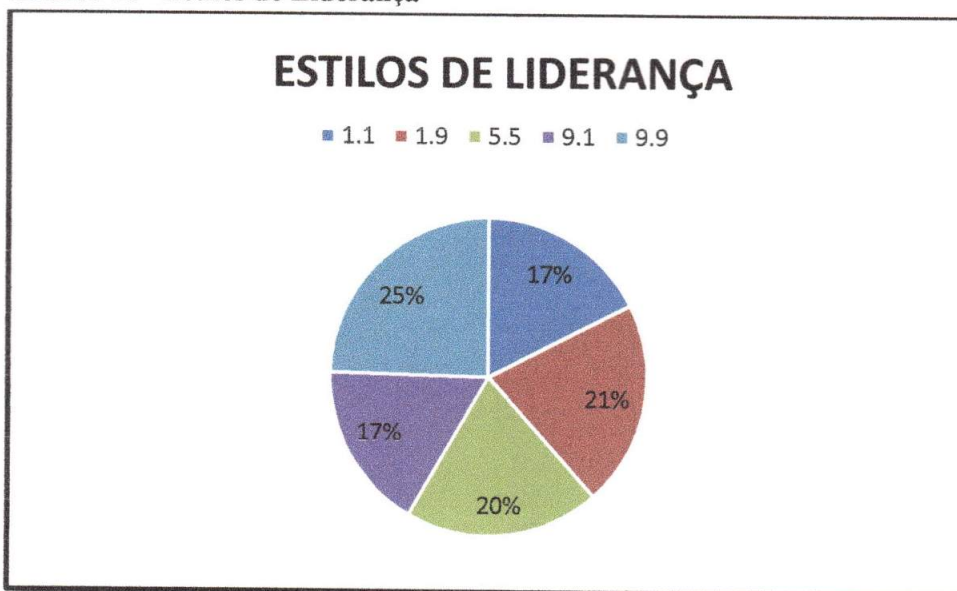
E por fim, tem-se o estilo 9.9 que é descrito por ter o líder que vê que os resultados do trabalho provêm do empenho do pessoal. A interdependência através do comprometimento de todos com os objetivos organizacionais leva a equipe a um relacionamento de confiança e respeito, predominando então as características de Humor e Convicção.

Decidido, determinado, pessoa com espírito realizador, inovador e positivo são características do estilo de liderança 9.9.

Em termos práticos o estilo 9.9 determina o modo de realizar as práticas gerenciais centradas na participação, no envolvimento e no comprometimento pela execução das decisões e atingimento das metas (BLAKE; MOUTON, 1992).

Frases de um Líder estilo 9.1: “Porque o autor disse isto? Conheço exceções, por que não foram apresentadas?” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 95); “Reajo a ideias melhores do que as minhas, mudando meu modo de pensar” (BLAKE; MOUTON, 1992, p. 104).

Gráfico 06 - Estilos de Liderança



Fonte: Dados elaborados pela autora, 2014.

Percebe-se que com o questionário aplicado o estilo de liderança 9.9 predominou, esse estilo é o qual o Líder entende que os resultados do trabalho provêm do empenho do pessoal. A interdependência através do comprometimento de todos com os objetivos organizacionais leva a equipe a um relacionamento de confiança e respeito. Esse estilo integra a alta preocupação com as pessoas e com a tarefa, diferente de outros estilos, o estilo 9.9 promove a participação e o envolvimento das pessoas no trabalho de equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o problema inicial que é o de identificar qual estilo de liderança pode favorecer a cooperativa, verifica-se com uma pesquisa o estilo de liderança dos cooperados da cooperativa Sicoob do Vale, sediada na cidade de Rubiataba, no Estado de Goiás, tendo base no estudo feito por Black e Mouton (1992). Então com essa pesquisa identifica-se o estilo de liderança dentre os cooperados, analisando qual é o estilo predominante e se ele está em conformidade com os gestores da cooperativa, para obter o resultado desses estudos aplicou-se 19 (dezenove) questionários, sendo 18 (dezoito) para cooperados e 01(um) para o presidente, e após a análise dos dados identificou-se uma posição 9.9 do Grid de Liderança.

Através da realização deste trabalho foi possível descobrir que o maior desafio do líder de uma cooperativa é cuidar do desenvolvimento e implantação dos trabalhos necessários para o alcance das metas e objetivos da cooperativa, sendo ele um aprendiz e levar seu conhecimento para o ambiente da empresa a qual está liderando.

Tendo em base a pesquisa realizada no Sicoob do Vale, sediada na cidade de Rubiataba no estado de Goiás, foi analisado que o estilo de liderança percebe que o trabalho depende muito do empenho do pessoal, se todos os funcionários se comprometerem a equipe será levada a um relacionamento de confiança e respeito.

Mostra-se no referencial teórico do trabalho, em termos práticos o estilo 9.9 determina o modo de realizar as práticas gerenciais centradas na participação, no envolvimento e no comprometimento pela execução das decisões e atingimento das metas (BLAKE; MOUTON, 1992). O líder com estilo 9.9 é um líder que se preocupa tanto com a produção como com as pessoas.

Sendo assim, podemos concluir que a empresa Sicoob do Vale tem tudo para atingir seus objetivos, que é de definir qual o estilo de liderança predominante na cooperativa. Pois podemos afirmar que de acordo com os estudos feitos foi possível ver que a ferramenta *Grid* de Liderança é muito importante dentro da organização, que esse estudo pode ajudar tanto os funcionários quanto o próprio líder.

Ao concluir este estudo pode-se notar que o Siccob do Vale, sediado na cidade de Rubiataba em Goiás tem um líder que preocupa tanto com seu pessoal quanto com a produção da empresa, visando sempre alcançar suas metas, mais também sempre preocupando com as necessidades das pessoas.

REFERÊNCIA

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da Administração**: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2007.
- BLAKE, R.; MOUTON, Jane S. **O Grid gerencial III**. Tradução de Luiza Elza Massena. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRYMAN, A. **Liderança nas organizações**: Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.
- COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. Disponível em: <<http://www.cooperativismoodecredito.com.br/PrincipiosCooperativos.php>>. Acesso em: 21 jul. 2011.
- COOPERATIVISMO POPULAR. Disponível em: <<http://www.cooperativismopopular.ufrj.br/glossario.php>>. Acesso em: 21 jan. 2012.
- CHU, Rebeca Alves. **Modelo contemporâneo da gestão à brasileira**. São Paulo: Cengage Learning, 2010. (Coleção Debates em Administração)
- DORILÊO, José Mauro Gonçalves. **Cooperativismo**. 2. ed. Brasília: LK Editora e Comunicação, 2007.
- FERNANDES, Mônica Fonseca. **A influência dos estilos e das práticas de liderança para o sucesso do setor de serviço de alimentação**. 2009. Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal Fluminense, Programa de Pós-graduação do curso Sistema de Gestão, Rio de Janeiro, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- HISTÓRIA do Sicoob do Vale. Disponível em: <www.sicoobdovale.com.br>. Acesso em: 12 set. 2014.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da Administração**: uma síntese. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- KREUTZ, Ineida T. **Cooperativismo passo a passo**. 8. ed. Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Estado de Goiás. Goiânia: OCB-GO, 2009.
- MACÊDO, Kátia Barbosa; XIMENES, José Abel. **Cooperativismo na era da globalização**. Goiânia: Cooperativa da Unimeds GO/TO, 2001.
- MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração**: manual compacto para cursos de formação tecnológica e seqüenciais. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Teoria geral da Administração; da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida**. Tradução de Osmar Alves de Souza. Rio de Janeiro: Thomaz Nelson Brasil, 2008.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MUNIZ, Adair Jaime de Oliveira; FARIA, Herminio Augusto. **Teoria geral da Administração: noções básicas**. 4.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

NERY, Hellen Luciana Soares. **O perfil de liderança dos gestores de uma Cooperativa de Crédito de Mineiros-GO**. 2011, p. 60. Monografia (Graduação)-Centro Universitário de Mineiros UNIFIMES, Mineiros, 2011.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. **Teoria geral da Administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.

NUNES, José Luiz Fernandes. **O empreendedorismo feminino e o estilo de liderança no Conselho da Mulher Empreendedora da Associação Comercial de Minas Gerais**. 2006. 120 f. Dissertação (Mestrado profissionalizante)-FEAD – Minas. Centro de Gestão Empreendedora. Programa de Pós-graduação em Administração, Belo Horizonte, 2006.

OCB/RJ - Organização das Cooperativista Brasileira do Estado do Rio de Janeiro. 2012: Ano Internacional das Cooperativas. **CooperaTrabalho - Revista do Cooperativismo de Trabalho**, Ano 7, n. 25, p. 6-10, dez. 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

ORGANIZAÇÃO COOPERATIVAS BRASILEIRA DO ESTADO DE GOIAS. **Cartilha do Cooperativismo**. Disponível em: <http://www.ocbgo.org.br/arquivos/downloads/cartilha_cooperativismo_58491.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. 2011. Disponível em:<http://www.ocb.org.br/site/brasil_cooperativo/index.asp>. Acesso em: 21 jul. 2011.

QUINTELLA, H. L. M. M.; BRUNO, J. R. **Leadership and Successful Performance of Mutual Credit Coops**. 2002. Disponível em: <www.eng.uerj.br/deptos/professor/142/QUINTELLA1BALLAS2002COOP.DOC>. Acesso em: 20 ago. 2014. acessado em 20 out. 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

SHOSSLER, Mayara. **Análise do perfil de liderança dos cooperados de uma Cooperativa Mista de Mineiros – GO**. 2011, f. 40. Monografia (Graduação)-Centro Universitário de Mineiros UNIFIMES, Mineiros, 2011.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista CRB/1-1528

APÊNDICE

APÊNDICE A – Teste do *Grid* de Liderança

Há seis conjuntos de frases que descrevem características do comportamento Gerencial. Pode-se considerar cada uma delas como uma possível descrição de si mesma. Em cada conjunto, há cinco afirmações.

Em cada um dos conjuntos, coloque um 5 ao lado da afirmação que julgar mais parecida com o que você é, com a sua forma de atuar (não com o que você acha ideal). Coloque 4 na afirmação que esteja em segundo lugar na semelhança com você. Continue categorizar as afirmações, com 3 para o terceiro lugar, 2 para o quarto lugar e 1 para a quinta colocação.

Dessa forma, você estará colocando 1 ao lado da afirmação que é menos parecida com o que você é em sua maneira de atuar.

Não pode haver empate.

Depois de preenchido devolva-o ao avaliador.

<u>Opcão</u>	<u>Pergunta</u>	<u>Nota (1-5)</u>
<u>Decisão</u>		
A1	Aceito a decisão tomada pelos outros.	
B1	Dou alto valor a manter boas relações.	
C1	Procuro decisões passíveis, embora não perfeitas, da parte dos outros, inclusive eu mesmo.	
D1	Dou grande valor a obter decisões duradouras.	
E1	Dou grande valor a obter decisões criativas que resultem em compreensão e acordo.	
<u>Convicção</u>		
A2	Ou estou de acordo com as opiniões, atitudes e ideias dos outros, ou evito tomar qualquer partido.	
B2	Prefiro aceitar opiniões, atitudes ou ideias dos outros, antes de impor as minhas.	
C2	Quando surgem ideias, opiniões e atitudes diferentes das minhas assumo uma posição intermediária.	
D2	Defendo minhas ideias, opiniões e atitudes mesmo que com isso, algumas vezes, possa ofender os outros.	
E2	Ouçoo e procuro ideias, opiniões e atitudes diferentes das minhas. Tenho convicções claras, mas reajo às boas ideias mudando meu modo de pensar.	
<u>Entusiasmo</u>		
A3	Deixo de ver coisas para poder viver.	
B3	Apoio, encorajo e cumprimento os outros pelo que desejem fazer.	
C3	Ofereço sugestões positivas, para manter as coisas em frente.	
D3	Sei o que quero e faço pressão para que os outros aceitem.	
E3	Dirijo todas as minhas energias para o que estou fazendo e os outros reagem com entusiasmo.	

<u>Conflito</u>		
A4	Quando surge conflito, procuro manter-me neutro ou fora dele.	
B4	Procuro evitar gerar conflito, mas quando ele surge, procuro apaziguar os sentimentos e manter as pessoas unidas.	
C4	Quando surge conflito procuro ser justo mas firme e obter uma solução equitativa.	
D4	Quando surge conflito tento eliminá-lo ou impor minha posição.	
E4	Quando surge conflito, procuro identificar as razões e dar soluções as subjacentes.	
<u>Temperamento</u>		
A5	Ficando neutro me sinto provocado.	
B5	Por causa das tensões que as perturbações podem produzir reajo de modo cálido e amistoso.	
C5	Sob tensão, sinto me inseguro quanto ao que devo fazer para evitar futuras pressões.	
D5	Quando as coisas não vão bem, defendo-me, resisto ou volto a carga contra-argumento.	
E5	Quando provocado, contenho-me embora minha impaciência seja visível.	
<u>Humor</u>		
A6	Meu humor é considerado pelos outros como um tento sem graça.	
B6	Meu humor visa manter as relações amistosas, ou quando surgem tensões, ele desvia a atenção do lado sério.	
C6	Meu humor tem a intenção de ser persuasivo em obter atenção para mim ou para os meus pontos de vista.	
D6	Meu humor causa impacto.	
E6	Meu humor ajusta-se a situação e lhe dá perspectiva. Mantenho um senso de humor mesmo sob pressão.	

APÊNDICE B – Resultado do estilo de Liderança de acordo com Blake e Mouton (1992)

Coloque a pontuação de cada um dos itens do Anexo I na Tabela abaixo e verifique qual dos estilos de grid é predominante

<u>Características</u>		<u>Pontuação</u>									
		1.1		1.9		5.5		9.1		9.9	
1	Decisões	A1		B1		C1		D1		E1	
2	Convicção	A2		B2		C2		D2		E2	
3	Entusiasmo/Energia	A3		B3		C3		D3		E3	
4	Conflito	A4		B4		C4		D4		E4	
5	Temperamento	A5		B5		C5		D5		E5	
6	Humor	A6		B6		C6		D6		E6	
Total		A		B		C		D		E	
		1.1		1.9		5.5		9.1		9.9	