

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO  
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO**

**LETICIA DE SOUZA ZANINI BEZ BATTI**

**CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS E ESTILOS DE  
LIDERANÇA NO COOPERATIVISMO: O CASO DE UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO DA REGIÃO SUL DE SANTA  
CATARINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Parodi  
Oliveira Camilo

Co-orientador: Prof. Dr. Rafael  
Rodrigo Muller

**CRICIÚMA  
2018**

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

B336c Batti, Leticia de Souza Zanini Bez.

Características comportamentais e estilos de liderança no cooperativismo : o caso de uma cooperativa de crédito da região sul de Santa Catarina / Leticia de Souza Zanini Bez Batti. - 2018. 92 p. : il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Criciúma, 2018.

Orientação: Silvio Parodi Oliveira Camilo.

Coorientação: Rafael Rodrigo Muller.

1. Cooperativas de crédito. 2. Liderança. 3. Liderança situacional. 4. Cooperativismo. 5. Comportamento organizacional. I. Título.

CDD 23. ed. 334.2


**Letícia de Souza Zanini Bez Batti**

**Características comportamentais e estilos de liderança no cooperativismo: O caso de uma cooperativa de crédito da região sul de Santa Catarina**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Grau de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Criciúma, 18 de Julho de 2018.

**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Dr. Sílvio Parodi Oliveira Camilo  
(Orientador - UNESC)

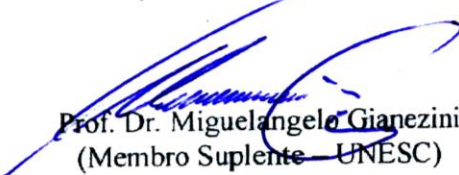
Prof. Dr. Rafael Rodrigo Mueller  
(Coorientador - UNESC)



Prof. Dr. Keitiline Viacava  
(Membro - UFRGS)



Prof. Dr. Melissa Watanabe  
(Membro - UNESC)



Prof. Dr. Miguelangelo Gianezini  
(Membro Suplente - UNESC)



Letícia de Souza Zanini Bez Batti  
Mestrando



Prof.ª Dr.ª Melissa Watanabe  
Coordenadora do PPGDS - UNESC



Dedico este trabalho ao que tenho de mais importante, minha família. Rodrigo, Davi e Miguel essa vitória também é de vocês. A minha querida mãe, sempre me dando suporte e incentivo para que esse passo se tornasse real. Minhas irmãs, minhas parceiras de vida e aos meus clientes, por vocês, busco o crescimento.



## AGRADECIMENTOS

A Deus por me presentear com a minha vida e, posteriormente, com a vida dos meus filhos, crianças que transbordam alegria e curiosidade, sem saber, são minha fonte de inspiração.

Aos meus pais Jorge (*in memorian*) e Sônia, pois me ensinaram a valorizar a educação e o conhecimento.

À equipe de professores do programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico – PPGDS da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, pelo conhecimento compartilhado.

À UNESC pelo importante incentivo traduzido na bolsa de estudos.

Ao Professor Dr. Silvio Parodi, não apenas pelas orientações, mas principalmente, pela contribuição para que este sonho se tornasse realidade.

Ao Professor Dr. Rafael Muller, co-orientador, pela parceria nessa caminhada.

À Professora Adriana Carvalho por começar essa caminhada comigo, inicialmente minha orientadora, e ser incentivadora a persistir quando, por várias vezes, pensei em desistir.

Essa pesquisa só foi possível com o apoio do SICREDI Sul SC, em especial ao Presidente, Sr. Aloisio Westrup, e Diretor Executivo, Sr. Erli Silveira. Agradeço também aos colaboradores participantes da pesquisa, pelo especial e relevante apoio na aplicação da pesquisa de campo, meu reconhecimento e gratidão.

À ESUCRI, instituição em que leciono e que foi a motivadora desta caminhada.

Aos amigos que o Mestrado me deu, Melissa Valentini, Débora Volpato, Keli Aguiar, indispensáveis para manter o foco nos dias difíceis.

Aos professores Dra. Keitiline Viacava, Dr. Silvio Parodi e Dra. Melissa Watanabe, que compuseram a banca examinadora desta dissertação e contribuíram para seu aprimoramento.





“É melhor liderar a partir da retaguarda e colocar outros à frente, especialmente quando estamos a celebrar uma vitória por algo de muito bom que aconteceu. Mas deves tomar a linha de frente quando há perigo. Desta forma as pessoas irão apreciar a tua liderança.”

Nelson Mandela.



## RESUMO

Características comportamentais e estilos de liderança dos indivíduos são consideravelmente importantes nos processos de condução e na mudança organizacional. Dado o contexto do ambiente operacional das organizações, a função do líder induz os liderados a constantes adaptações comportamentais e ao emprego de técnicas úteis às estratégias. A literatura que se ocupa dessa temática apresenta entendimento em várias direções. Dentre as perspectivas para a compreensão dos atores organizacionais, a liderança situacional é uma das correntes e se baseia na inter-relação entre a quantidade de orientação e direção que o líder oferece, a quantidade de apoio socioemocional dada pelo líder e o nível de comprometimento dos subordinados no desempenho de suas tarefas. Este estudo procura compreender acerca da liderança dentro da cultura cooperativa, pois este tipo de organização coletiva possui como missão valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade. Por intermédio da união desses constructos teóricos – liderança e cooperativismo – esta pesquisa investiga características comportamentais e estilos de liderança no cooperativismo. Sob o âmbito metodológico, este estudo está amparado mediante abordagem quantitativa qualitativa, com objetivos descritivos. Como estratégia de pesquisa, realizou-se um estudo de caso em uma Cooperativa de Crédito do Sul de Santa Catarina. Como técnica de investigação, para a coleta de dados, utilizou-se a EAEG – Escala de Avaliação de Estilo Gerencial, na qual treze participantes com cargos de Diretoria e Gerências, correspondem ao grupo amostral deste trabalho. E entrevista com amostra por conveniência. Os dados apontam que o estilo de liderança predominante nos participantes é a liderança com foco situacional. O fator situação é a habilidade do líder em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar seu estilo de liderança às exigências do ambiente. Este estilo é convergente com a dinâmica ambiental e favorece o gerenciamento dos liderados no processo de adaptabilidade interna.

**Palavras-chave:** Liderança Situacional. Estilo de Liderança. Mudança no Cooperativismo.



## ABSTRACT

Behavioral characteristics and leadership styles of individuals are considerably important in driving processes and organizational change. Given the context of the operational environment of organizations, the role of the leader induces those who are led to constant behavioral adaptations and to the use of useful strategies techniques. The literature that deals with this theme presents understanding in several directions. Among the perspectives for the understanding of organizational actors, situational leadership is one of the currents and is based on the interrelationship between the amount of orientation and direction the leader offers, the amount of social-emotional support given by the leader and the level of commitment of the leaders. performance of their tasks. This study seeks to understand leadership in the cooperative culture, because this type of collective organization has as its mission to value the relationship, offer financial solutions to add income and contribute to improving the quality of life of members and society. Through the union of these theoretical constructs - leadership and cooperativism - this research investigates behavioral characteristics and leadership styles in cooperativism. Under the methodological scope, this study is supported by qualitative quantitative approach, with descriptive objectives. As a research strategy, a case study was carried out at a Credit Cooperative in the South of Santa Catarina. As a research technique, the EAEG - Management Style Assessment Scale was used for data collection, in which thirteen participants with positions of Management and Management, correspond to the sample group of this work. And interview with sample for convenience. The data indicate that the predominant leadership style in the participants is situationally focused leadership. The situation factor is the leader's ability to identify the reality of their work environment and adapt their leadership style to the demands of the environment. This style is convergent with the environmental dynamics and favors the management of those led in the process of internal adaptability.

**Keywords:** Situational leadership. Leadership Style. Change in Cooperativism.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Interdisciplinaridade .....	26
Figura 2 - Estrutura para o estudo de CO .....	37
Figura 3 - Modelo Cognitivo Comportamental Básico .....	38
Figura 4 - Grade gerencial de Blake e Mouton .....	49
Figura 5 - Estilo do líder .....	52
Figura 6 - Fases da Pesquisa .....	58
Figura 7 - Distribuição dos participantes por sexo .....	65
Figura 8 - Tempo de atuação na cooperativa de crédito .....	65





## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios Cooperativistas.....	32
Quadro 2 - Diferenças entre Cooperativa e Instituições Financeiras ....	35
Quadro 3 - Contribuições para o estudo do comportamento organizacional .....	39
Quadro 4 - Distinções dos estilos de liderança.....	47
Quadro 5 - Síntese dos Estilos de Liderança (31 estilos) .....	52
Quadro 6 - Síntese da Pesquisa Aplicada .....	60



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Alfa de Cronbach do EAEG.....	66
Tabela 2 - Tabulação dos resultados obtidos na EAEG .....	67
Tabela 3 - Fatores de Liderança, itens e seus dados descritivos.....	68
Tabela 4 - Média Geral dos Estilos de Lideranças por Fator .....	69



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

TCC	Teoria Cognitiva Comportamental
CO	Comportamento Organizacional
PPGDS	Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico.
UNESC	Universidade do Extremo Sul Catarinense
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
ACI	Aliança Cooperativa Internacional
LOQ	Leadership Opinion Questionnaire
GUA	Gerentes de Unidade de Atendimento
EAEG	Escala de Avaliação do Estilo Gerencial
IFC	International Finance Corporation



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>25</b>
1.1 OBJETIVOS .....	27
1.2 RELEVÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA .....	27
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>30</b>
2.1 COOPERATIVISMO.....	30
<b>2.1.1 Cooperativismo de crédito e desenvolvimento regional.....</b>	<b>34</b>
2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	37
2.3 LIDERANÇA.....	41
<b>2.3.1 Características e estilos de liderança .....</b>	<b>44</b>
2.4 TENDÊNCIAS DE TRAÇOS.....	48
<b>2.4.1 Tendência comportamental .....</b>	<b>48</b>
<b>2.4.2 Estudo da universidade estadual de Ohio .....</b>	<b>48</b>
<b>2.4.3 Estudo da universidade de Michigan.....</b>	<b>48</b>
<b>2.4.4 A grade gerencial de Blake e Mouton.....</b>	<b>49</b>
2.5 LIDERANÇA CARISMÁTICA .....	50
2.6 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	50
2.7 LIDERANÇA TRANSACIONAL.....	51
2.8 LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD ..	51
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>56</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA .....	56
3.2 SÍNTESE DA PESQUISA APLICADA .....	57
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>61</b>
4.1 A ORGANIZAÇÃO SICREDI .....	61
4.2 RESULTADOS DA PESQUISA .....	64
<b>4.2.1 Análise das entrevistas .....</b>	<b>73</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>78</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE(S) .....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE A – Escala de avaliação do estilo gerencial - EAEG ...</b>	<b>91</b>





## 1 INTRODUÇÃO

A presença de líderes nas organizações passou a ser percebida a partir da segunda metade do século XX e, até os dias atuais, influencia e contribui para os processos organizacionais. Bennis e Nanus (1985) sugeriram que um dos preditores chave do sucesso nos negócios é a liderança eficaz e que a liderança ineficaz é muitas vezes um indicador do fracasso de uma organização. Portanto, é importante para todas as organizações que elas entendam o papel da liderança e que identifiquem os estilos mais eficazes para seus negócios. Em particular, o papel da liderança e do estilo de liderança pode ser ainda mais significativo em cooperativas de crédito por causa de seus ambientes de negócios exclusivos no que tange cada atividade cooperativista.

As cooperativas de crédito são economicamente ativas e ocupam um ranking relevante no posicionamento das instituições financeiras em nosso país, por tal razão, há um desejo em compreender se o estilo das lideranças contribui para o ranking desta organização.

As pesquisas realizadas por Wayne et al.(1999) e Waldman et al. (2001) apontam que a liderança eficaz pode melhorar a performance de indivíduos e organizações.

A construção do conceito de liderança sofre constantes alterações, uma vez que a cultura organizacional, a economia e os processos mudam, fazendo com que as pessoas que estão dentro das empresas, liderando ou sendo lideradas, não permaneçam estáticas.

O trabalho de Hersey, Blanchard e Johnson (1996) enfocou o papel da situação empresarial na liderança, resultando na teoria da liderança situacional, fundamental na redefinição da pesquisa sobre liderança. Essa abordagem de liderança situacional também tem sido uma parte importante do treinamento e das intervenções organizacionais. O componente essencial na liderança situacional é a habilidade que os líderes de sucesso têm para se adaptarem a um ambiente organizacional em mudança.

No contexto de mudança, a construção de um líder necessita de adaptações comportamentais e técnicas para oferecer respostas às demandas corporativas. Neste sentido, a ciência da Psicologia busca medir, explicar e, algumas vezes, modificar o comportamento dos seres humanos, tendo em vista ser uma ciência que estuda a compreensão do comportamento humano.

Existem várias abordagens que sustentam a Psicologia, no presente estudo, como suporte teórico para inserir as características de comportamento e de liderança. Para enriquecer o estudo proposto,

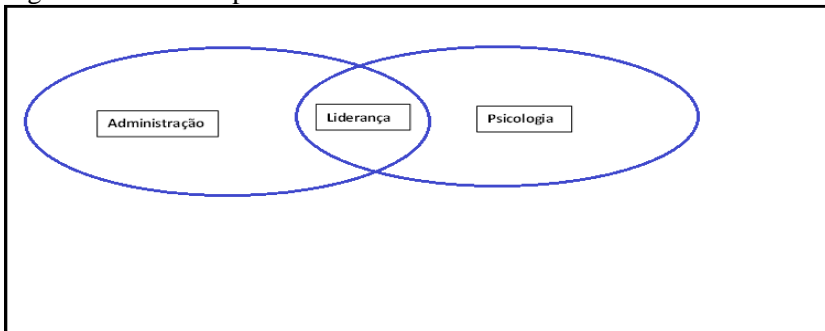
articulou-se as áreas do saber da Psicologia com a Administração. Para tal, soma-se ao estudo os conhecimentos oriundos do Comportamento Organizacional (CO), que é uma ciência aplicada e que se apoia na contribuição de diversas outras disciplinas comportamentais, como Psicologia, Sociologia, Antropologia e Ciências Políticas, que são predominantes na construção do saber sobre comportamento organizacional (ROBBINS, 2002).

A partir do exposto, a presente pesquisa pretende estudar as características comportamentais e estilos de liderança no cooperativismo, contribuindo tanto para a integração de áreas do conhecimento (fomentando a interdisciplinaridade) quanto para a desagregação de posições ideológicas (SIEDENBERG, 2006).

Dessa maneira, é possível perceber que as disciplinas relacionadas à liderança, como nas áreas da Psicologia e Administração, conferem a esta pesquisa uma visão interdisciplinar a respeito da temática em questão. A interdisciplinaridade se concretiza por meio de práticas diversificadas, dependendo de escolhas científicas, problemas tratados, objetos de pesquisa, respeitando-se os princípios comuns. É um processo que exige mudanças na modalidade de construção do conhecimento, implicando transformações em instituições e indivíduos (PHILIPPI JUNIOR; SILVA NETO, 2011a).

A imagem apresenta a liderança, temática central deste estudo, como elo entre as Ciências de Psicologia e Administração.

Figura 1 – Interdisciplinaridade



Fonte: Do autor.

## 1.1 OBJETIVOS

O trabalho tem como objetivo geral analisar características comportamentais e estilos de liderança no Cooperativismo de uma cooperativa de crédito da região Sul de Santa Catarina. Os objetivos específicos são:

- Descrever o histórico da organização SICREDI no estado de Santa Catarina;
- Identificar as características e os estilos de liderança;
- Verificar a influência do estilo de liderança na cooperativa.

## 1.2 RELEVÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

No campo das organizações, o tema liderança e suas implicações destaca-se como tema relevante, o qual pode ser observado como agente de desenvolvimento nas organizações e, conseqüentemente, numa região.

Ao refletir mais sobre o tema e, levando em consideração as variáveis liderança como seus estilos e tipologias, ênfase na tarefa, pessoas ou situação e impacto no ambiente da cooperativa, percebe-se que está posto o desafio em buscar informações para se estabelecer uma análise qualitativa da proposta de pesquisa. Neste aspecto, tanto o tema liderança quanto o tema desenvolvimento econômico e social são pressupostos relativamente ricos em conteúdo e forma, o que pressupõe um extenso cronograma de análise e pesquisa.

O estudo torna-se relevante, pois pretende entender, inicialmente, como as características comportamentais e os estilos de liderança podem interferir na cooperativa, bem como quais características ou comportamentos favorecem ou promovem o processo de desenvolvimento. Sendo assim, na busca de vantagem que torne as organizações mais competitivas e sustentáveis, o ambiente, quando estruturado e estimulante, tem se mostrado uma ferramenta para potencializar qualidade, inovação e produtividade (FERNANDES; ROSA, 2013). Destarte, o estilo de liderança tem sido apontado como um vetor de sucesso organizacional (HICKEY; FRANÇA, 2007).

As cooperativas de crédito são economicamente ativas e ocupam um ranking relevante no posicionamento das instituições financeiras em nosso país.

Em 31/12/2016, o Brasil contava com cerca de 1.000 instituições financeiras cooperativas, das quais aproximadamente 75% eram ligadas aos sistemas SICOOB, SICREDI, UNICRED, CECRED, CRESOL e UNIPRIME. Estas Cooperativas de Crédito, detêm aproximadamente 90% da rede de atendimento e do total de associados. Dados de dez/16 do BACEN dão conta que as Cooperativas Financeiras no Brasil administravam ativos totais de R\$ 296 bilhões considerando também os ativos do Banco SICREDI S.A. e do BANCOOB), representando uma participação de mercado de 3,57% no total de ativos do mercado financeiro brasileiro e dando às cooperativas de crédito a 6ª posição no ranking das maiores instituições financeiras do país (COOPERATIVA... 2016, online).

Em função do impacto financeiro gerado pelas cooperativas, é interessante considerar que todo esse fenômeno é motivado pelas pessoas que trabalham nessas instituições. Atualmente, o SICREDI conta com aproximadamente 19 mil colaboradores no país, dos quais 127 estão no SICREDI SUL. Esse número expressivo de pessoas é dirigido por gestores que ocupam cargos de liderança. Os líderes são agentes de mudança, pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDA, 2012). De acordo com Rocha, Cavalcante e Souza (2010), é importante para a organização trabalhar o desenvolvimento da liderança de uma maneira específica ao invés de desenvolvê-la de uma forma geral. Com isto, atinge-se uma maior efetividade dos estilos de liderança desejáveis para a organização, tendo como resultado, o aumento da eficiência e eficácia organizacional. As questões aqui trabalhadas poderão fornecer conhecimentos importantes para o melhoramento da liderança das cooperativas, conseqüentemente, para seu perceptível desenvolvimento no mundo dos negócios.

O presente estudo oportunizará consistente aproximação do PPGDS/UNESC com a comunidade empresarial, proporcionando uma análise do estilo das lideranças da cooperativa pesquisada, o que poderá contribuir para a discussão da qualificação dos processos de gestão de pessoas e equipes, favorecendo assim, um olhar interdisciplinar a

respeito do desenvolvimento de pessoas e organizações da região sul catarinense.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar o referencial teórico acerca do conceito do cooperativismo e comportamento organizacional.

Em seguida, contextualizam-se os conceitos e estilos de liderança apresentando cada um dos diversos estilos, bem como, quando possível, suas relações com o cooperativismo.

### 2.1 COOPERATIVISMO

Analisando relatos da história, observa-se que as raízes da cooperação ou da ajuda mútua são encontradas desde os primórdios da vida social, em que inúmeras formas de organização dos povos evidenciavam-se, tais como a cooperação experimentada para a sobrevivência ou até mesmo como forma ideológica e ética. Segundo Polanyi (2000, p. 65):

A descoberta mais recente nas recentes pesquisas históricas e antropológicas é que a economia do homem, como regra, está submersa em suas relações sociais. Ele não age desta forma para salvar seu interesse individual na posse de bens materiais, ele age assim para salvar sua situação social, suas exigências sociais, seu patrimônio social. Ele valoriza os bens materiais na medida em que eles servem a seus propósitos.

Se analisarmos a condição de construção de uma cooperativa podemos internalizar esse conceito, no sentido que um cooperado, como são chamados os proprietários da cooperativa, não possuem um interesse exclusivamente individual, mas sim, social. Conseqüentemente, os bens administrados alimentam propósitos pessoais e coletivos.

Conforme Schulze (1987), a cooperativa é uma sociedade constituída por um grupo com o objetivo de, a partir de um conjunto identificado de necessidades, desenvolver uma gama de prestação de serviços com o propósito de atender a tais necessidades. É a partir das necessidades conhecidas que a cooperativa desenvolve sua ação mercadológica, buscando colher em seus mercados, os resultados que sustentarão ou constituirão a prestação de serviços aos cooperados. Para

determinar a política de gestão da cooperativa, ela é entendida ora como associação, ora como empresa.

As cooperativas nasceram na Revolução Industrial na Europa, como resposta ao desemprego por ela criado – “Isso foi uma resposta socioeconômica a um problema socioeconômico”, resume Roberto Rodrigues, presidente da Aliança Cooperativa Internacional – (ACI) (RICCIARD, 2000, p. 59).

A Doutrina Cooperativa teve origem na Alemanha e na Inglaterra, mas foi sistematizada na França, pelo Professor de Economia da Universidade de Paris, Charles Gide (1847-1932). A Doutrina foi concebida com base na cooperativa como seu instrumento de ação (KLAES, 2006).

O economista Charles Gide foi trazido para o cooperativismo pelo seu conterrâneo, Augusto Fabre, que organizou um círculo operário para debates em Nimes, na França. Neste movimento, conheceu outros pensadores que já tinham passado pela experiência dos Probos Pioneiros de Rochdale, que foi a primeira cooperativa em 1844, formada por 28 operários – 27 homens e 1 mulher, a maioria tecelões. Forneceu ao sistema cooperativista os princípios morais de conduta que são, até hoje, base para o cooperativismo (PORTAL... 2017). A gestão cooperativista possui como missão valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade. As cooperativas de crédito possuem características distintas dos bancos tradicionais, geralmente apresentam como visão o desenvolvimento econômico e social (KLAES, 2006).

Já a Doutrina Cooperativista, segundo Benato (1994), é uma doutrina econômico-social que tem por finalidade a busca do social através do econômico. Por estar voltada ao homem, a doutrina cooperativista é de caráter humanista.

Assim, pode ser entendido que o cooperativismo é um instrumento de organização econômica da sociedade. Criado na Europa no século XIX, caracteriza-se como uma forma de ajuda mútua por meio da cooperação e da parceria.

Hobsbawn (1995) relata no livro *A Era dos Extremos* que, entre 1945 a 1990, aconteceram transformações palpáveis na sociedade ocidental, o que o autor denominou de Revolução Social. Elas tiveram como característica primordial a sua rapidez e universalidade a todos os continentes. Na base da Revolução Social, ele apresenta quatro níveis de importantes modificações, uma delas é a morte do campesinato, a qual, em algumas posições, deu-se da seguinte forma:

- a) o mundo rural deixa para trás os seus valores e práticas tradicionais para inserirem-se no mundo do capital urbanizado;
- b) os camponeses tornaram-se assalariados e operários do campo;
- c) grandes êxodos rurais ocorridos na América Latina, devido aos processos de industrialização, triplicando a população urbana e as metrópoles;
- d) a produção agrícola, proporcionada mais pelo domínio tecnológico do que pela mão de obra e presença de terras.

Fazendo uma analogia com a construção cooperativista, ela também representa uma revolução na forma de economia e desenvolvimento social, uma vez que, para que o sistema funcione, todos precisam abdicar de práticas conhecidas até o momento, com destaque ao severo capitalismo. O cooperativismo como conhecemos hoje, como já citado anteriormente, tem suas origens na Revolução Industrial ocorrida na Inglaterra do século XVIII, época em que a mão-de-obra perdeu grande poder de troca. Os baixos salários e a longa jornada de trabalho trouxeram muitas dificuldades socioeconômicas para a população. Diante desta crise, surgiram lideranças advindas da classe operária que criaram associações de caráter assistencial. Surge, então, uma nova forma de pensar o desenvolvimento da economia.

Hoje, quase 200 anos depois, este modelo está cada vez mais forte. Tendo como base a associação voluntária de pessoas em torno de um objetivo comum. Assim, as cooperativas reúnem milhões de pessoas ao redor do mundo em projetos que geram renda e oportunidade de trabalho e, conseqüentemente, promovem o desenvolvimento local, territorial e regional.

De acordo com Meinen e Port (2012), no quadro 1, os princípios cooperativistas são as linhas orientadoras através das quais praticam os seus valores. Os princípios cooperativistas foram revisitados nos anos de 1937, 1966 e 1995, em congressos coordenados pela Aliança Cooperativista Internacional – ACI.

Quadro 1 - Princípios Cooperativistas

(continua)

Princípios	Conceitos
Adesão voluntária e livre	As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas às pessoas que estejam aptas a utilizar seus serviços. O acesso é livre para quem deseja cooperar.



(conclusão)

Gestão democrática	As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das políticas e tomada de decisão. Eleitos representantes que participam como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes.
Autonomia e independência	As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros.
Interesse pela comunidade	As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos seus membros.
Educação, formação e informação	Promovem a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que possam contribuir para o desenvolvimento de suas cooperativas.
Intercooperação	As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
Participação econômica	Os membros contribuem de forma equitativa para o capital de suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa.

Fonte: Meinen e Port (2012, p. 32, adaptação nossa).

O cooperativismo, portanto, é uma alternativa socioeconômica baseada em princípios e valores, cujo objetivo é a construção de uma vida mais abundante para as pessoas, constituindo-se na maior organização não-governamental do mundo (MEINEN; PORT, 2012).

### 2.1.1 Cooperativismo de crédito e desenvolvimento regional

Entre os diversos tipos de associação cooperativa estão as cooperativas de crédito. Foram criadas para oferecer soluções financeiras de acordo com as necessidades dos associados. Elas são um importante instrumento de incentivo para o desenvolvimento econômico e social. Isso porque utilizam seus ativos para financiar os próprios associados, mantendo os recursos nas comunidades onde eles foram gerados.

Desde o final do século XIX, na França, Inglaterra, Itália e Alemanha e, posteriormente, na América do Norte, a contribuição de Charles Gide (1847-1932), pregava que só se deveria comprar à vista, que as dívidas eram uma forma de escravidão e que se deveria poupar sem sofrimento (MENEZES, 2004).

Desta forma, a Cooperativa de Crédito nasceu com a educação para a poupança, por tal razão, alguns estudiosos a chamavam de cooperativa de poupadores.

Na América Latina, o cooperativismo de crédito teve início em 1902, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, pelas mãos do padre suíço Theodor Amstad. Hoje, esta cooperativa faz parte do Sicredi com o nome de Sicredi Pioneira RS.

Segundo o Brasil (2017, online), o conceito de cooperativa de crédito:

Cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços. Nas cooperativas de crédito, os associados encontram os principais serviços disponíveis nos bancos, como conta-corrente, aplicações financeiras, cartão de crédito, empréstimos e financiamentos. Os associados têm poder igual de voto independentemente da sua cota de participação no capital social da cooperativa. O cooperativismo não visa lucros, os direitos e deveres de todos são iguais e a adesão é livre e voluntária.

Desta forma, tem-se desde o surgimento do cooperativismo de crédito no mundo, iniciado na Europa no ano de 1852 e, mais tarde expandindo para outros países, surgindo no Brasil por volta de 1902, o objetivo de prestação de assistência creditícia e a prestação de serviços de natureza bancária a seus associados com condições mais favoráveis do que aquelas praticadas no mercado. Sendo assim, o cooperativismo de crédito, por mais que atue no mercado oferecendo aos seus associados os mesmos produtos e serviços de um banco comercial, deste se diferencia por ter na sua essência o “ser cooperativo” de “ajuda mútua” e do “ser sócio/dono e usuário” do empreendimento. Segundo o Portal... (2017, online),

No Brasil as cooperativas de crédito são equiparadas às **instituições financeiras** (Lei 4.595/64) e seu funcionamento deve ser autorizado e regulado pelo Banco Central do Brasil. O cooperativismo possui também legislação própria, a lei 5.764/71 e a lei complementar 130/2009. Da mesma forma que nos bancos, os administradores das cooperativas de crédito estão expostos a lei dos crimes contra o sistema financeiro nacional (Lei 7.492) caso incorram em má gestão ou gestão temerária de instituição financeira. E que a cooperativa de crédito é uma instituição de crédito organizada sob forma de sociedade cooperativa, mantida pelos próprios cooperados, que exercem ao mesmo tempo o papel de donos e usuários. As cooperativas de crédito são eficientes para o fortalecimento da economia, a democratização do crédito e a desconcentração de renda.

Existem distinções entre cooperativas de crédito e instituição financeira tradicional, de acordo com a definição de Meinen e Port (2012), seguem as diferenças, apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 – Diferenças entre Cooperativa e Instituições Financeiras

(continua)

<b>Cooperativas de Crédito</b>	<b>Instituição Financeira Bancária</b>
Instituição financeira não bancária	Instituição financeira bancária

(conclusão)

É uma sociedade de pessoas	É uma sociedade de capital
O voto tem peso igual para todos (uma pessoa, um voto)	O poder é exercido na proporção do número de ações
As decisões são partilhadas entre muitos	As deliberações são concentradas
O administrador é do meio(cooperado)	O administrador é um terceiro (homem de mercado)
Objetivo principal é a prestação de serviços aos seus associados	Objetivo principal é lucro
Toda a política operacional é decidida pelos próprios usuários/donos (cooperado)	O usuário das operações é mero cliente
O usuário é o próprio dono (cooperado)	Definição do preço dos produtos
Não podem distinguir: o que vale para um vale para todos (Art. 37 da lei nº 5764/71)	Podem tratar distintamente cada usuário
O excedente (sobras) é distribuído entre todos (usuários), na proporção das operações individuais, reduzindo ainda mais o preço final pago pelos cooperados	O resultado é de poucos donos (nada é dividido entre clientes)
Desenvolve-se pela cooperação	Avançam pela competição
Número ilimitado de cooperados	Número limitado de acionistas
Assembleias: “quórum”, com base no número de cooperados	Assembleias: “quórum”, com base no capital
Não é permitida a transferências das quota-partes a terceiros, estranhos à sociedade.	Transferência de ações para terceiros
Retorno proporcional ao valor das operações	Dividendo proporcionais ao valor das ações
As atividades são restritas aos associados	As atividades são livres
O relacionamento é personalizado/individual, com o apoio da informática	Atendem em massa, priorizando, ademais, o auto-serviço/automação
Não é subsidiada por fundos do governo.	É subsidiado por fundos do governo.

Fonte: Meinem e Port (2012, p. 51).

A democracia é uma prática presente na cooperativa, as relações são mais flexíveis do que as praticadas pelos bancos com seus clientes. As cooperativas desenvolvem a comunidade em que estão inseridas

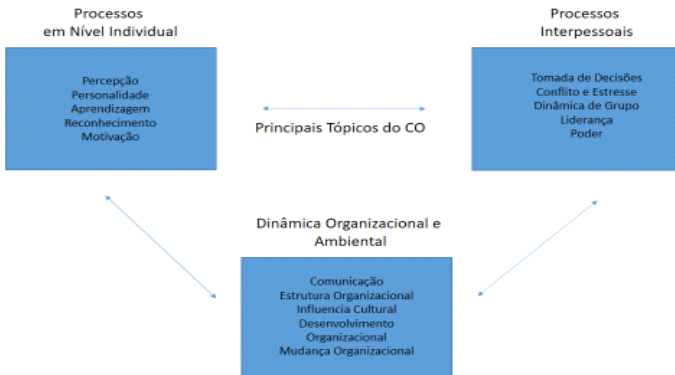
através de seus programas educativos junto aos seus cooperados. Além disso, as cooperativas não escolhem as melhores praças ou os cidadãos mais afortunados, outra diferença de atuação em relação às instituições econômicas formais.

## 2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A Revolução Industrial do século XIX acarretou em mudanças radicais na sociedade. A redução do trabalho dos artesãos e o aumento dos trabalhos em fábricas trouxe a necessidade do entendimento do comportamento dos trabalhadores, denominado administração científica, desenvolvida por Frederck Taylor. O foco era a análise detalhada das tarefas e estudos de tempos e movimentos, a fim de melhorar a produtividade (VECCHIO, 2009).

Durante o mesmo período da administração científica, surgiu outra linha de pensamento, o método das relações humanas. Esse método surgiu no campo da Psicologia e enfatizava a importância da motivação e das atitudes para explicar o comportamento dos trabalhadores. Essa abordagem conquistou força expressiva em função dos resultados obtidos nos estudos conduzidos na fábrica de *Hawthorne*, da *Western Electric Company*, em *Chicago*. Os Estudos de *Hawthorne* foram fundamentais para o entendimento de que fatores psicológicos e sociais influenciam no comportamento dos trabalhadores.

Figura 2 - Estrutura para o estudo de CO



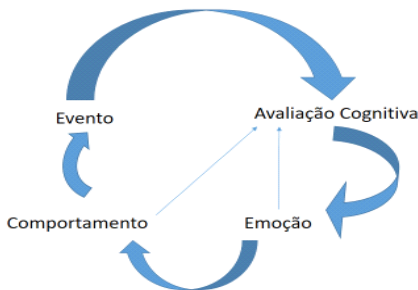
Fonte: Vecchio (2009, adaptação nossa).

A Psicologia Cognitiva Comportamental, como uma abordagem de psicoterapia, emergiu na década de 60 do século XX, proposta por Aaron Beck. Nesta abordagem, a cognição – a capacidade de pensar – é a base para criar conhecimento de si mesmo e do mundo. Segundo Wright, Basco e Thase (2008), a TCC – baseia-se em dois princípios centrais:

- nossas cognições têm influência e controlam nossas emoções e comportamentos;
- a forma como agimos pode afetar nossos padrões de pensar e nossas emoções.

No modelo cognitivo comportamental os principais elementos estão organizados conforme a Figura 3.

Figura 3 - Modelo Cognitivo Comportamental Básico



Fonte: Wright, Basco e Thase (2008, p. 17, adaptação nossa).

Esse modelo pode contribuir para a compreensão da escolha de determinados comportamentos. Para as organizações e para os líderes esta base é importante, pois pode servir para explicar comportamentos que sustentam características, positivas ou não, para uma liderança organizacional.

O comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com propósito de utilizar esse conhecimento para promover melhoria da eficácia organizacional (ROBBINS, 2002).

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 6), “Comportamento Organizacional (CO) é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”.

A temática de comportamento organizacional é considerada um campo de estudos, mas estuda o quê? Estuda três dimensões do comportamento nas organizações: indivíduos, grupos e estrutura. O CO se preocupa com o estudo acerca do que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho dessas empresas.

Várias ciências contribuem para o estudo do Comportamento Organizacional, caracterizando um estudo interdisciplinar.

Quadro 3 – Contribuições para o estudo do comportamento organizacional

(continua)

<b>Ciência</b>	<b>Contribuição</b>	<b>Unidade de Análise</b>	<b>Produto</b>
Sociologia	Dinâmica de Grupo; Trabalho em equipe; Comunicação; Poder; Conflitos; Comportamento Intergupal.	Grupo	Estudo do Comportamento Organizacional
Psicologia Social	Mudança Comportamental; Mudança de atitude; Comunicação; Processos grupais; Tomada de decisão em grupos.	Grupo e Indivíduo	
Antropologia	Valores comparativos; Atitudes comparativas; Análise multicultural; Cultura organizacional; Ambiente organizacional.	Grupo e Sistema Organizacional	

(conclusão)

Ciência Política	Conflito; Política intraorganizacional; Poder	Sistema Organizacional	
---------------------	--	---------------------------	--

Fonte: Robbins (2002, p. 11, adaptação nossa).

Compreender seu entendimento sob a ótica de várias ciências potencializa o conceito de interdisciplinaridade, proposta base desta pesquisa.

Segundo Moscovici (1980), as pessoas pensam, sentem, percebem e agem de maneiras diferentes. Nessas percepções distintas é que surge o conflito e, à medida que essas diferenças comportamentais precisam ser enfrentadas, as pessoas irão apresentar inúmeras opções e maneiras para reagir a situações e problemas.

Em relação aos conflitos, Bowditch (1992) complementa que conflito intergrupal é representado pelas diferentes maneiras de pensar dos indivíduos quanto às autoridades, metas, espaços ou recursos, que são inevitáveis dentro das organizações.

Compreender situações comportamentais contribui para que as lideranças organizacionais respondam às demandas de maneira assertiva. Existem variáveis dependentes básicas no comportamento organizacional que são: produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação com o trabalho (ROBBINS, 2002). E as variáveis independentes existem e são as principais determinantes das variáveis dependentes.

As variáveis independentes são três: variáveis no nível do indivíduo, no nível do grupo e no nível do sistema organizacional.

- Nível do indivíduo: significa as características comportamentais de cada pessoa.
- Nível do Grupo: significa a soma dos comportamentos individuais, compreender que os comportamentos das pessoas são diferentes quando estão sozinhas ou em grupo.
- Nível do Sistema Organizacional: significa o desenho da organização, os processos de trabalho, as funções, as políticas e as práticas de recursos humanos como, por exemplo, recrutamento e seleção, treinamento, dentre outros. Além da cultura interna, que também exerce impacto nas variáveis independentes (ROBBINS, 2002).



Tomando como base os conceitos citados acima, observa-se o tamanho da relevância que o estudo sobre comportamento organizacional tem perante as organizações. Pois, através do entendimento do comportamento organizacional, compreende-se a necessidade e a importância de tratar de temas como motivação, poder de liderança, melhoramento da comunicação interpessoal, melhoramento da estrutura e processo de grupos, melhorar o aprendizado através do desenvolvimento de atitudes e percepção, trabalhar o processo de mudanças, a administração de conflitos e o estresse no trabalho, desenvolvendo melhor o planejamento do trabalho e assim, qualificando e modificando um indivíduo. Pode-se, também, ressaltar o que o ser humano tem de potencial, valorizando-o ou até mesmo, tomando decisões sobre a permanência ou não de um indivíduo dentro de uma organização.

### 2.3 LIDERANÇA

Há inúmeras definições e teorias de liderança, mas quase que de forma unânime, todas convergem para o conceito de que liderar é influenciar as pessoas ou equipes para atingirem resultados necessários. O conceito de liderar pode ser entendido como conseguir que as coisas sejam feitas através das pessoas. Isso envolve foco na tarefa e no relacionamento. Para Hunter (2004), liderar é a arte de executar tarefas enquanto se constroem relacionamentos.

Desta forma, pode ser entendido que a liderança em uma organização é o padrão comportamental que se manifesta quando procura influenciar as atividades de outras pessoas e como é visto por elas. Segundo Maximiano (2000), a liderança é definida como “o processo de conduzir e influenciar as ações para a realização dos objetivos estipulados pelas organizações”.

De acordo com Jogulu e Wood (2006), o conceito vem sendo estudado desde o século XVIII, as pesquisas sobre o comportamento dos líderes passaram por inúmeras linhas teóricas até chegar às teorias contemporâneas. As pesquisas iniciais sobre liderança, a Teoria dos Traços de Personalidade (STOGDILL, 1948), teve sua origem nos anos 20 e diferenciava o líder dos liderados por meio de características de personalidade (físicas ou habilidades cognitivas). As teorias comportamentais de liderança que surgiram com a Segunda Guerra Mundial, abriram novos questionamentos para o tema e desviaram o foco para a identificação do melhor estilo de liderar. Vale declarar a Teoria dos Estilos de Liderança apresentada por White e Lippitt (1960)

que, da mesma forma que os estudos de Kurt Lewin da University de Iowa, nos falam da diferença entre estilos (democrático, autocrático e laissez-faire) e os estudos de Rensis Likert da University de Michigan, que identificaram a separação entre líderes orientados para tarefas e líderes orientados para pessoas.

Em 1985, Blake e Mouton da University do Texas, propuseram o modelo do Grid Gerencial, no qual utilizaram o Leadership Opinion Questionnaire (LOQ) para mensurar o comportamento do líder e de seus seguidores.

Conforme ressalta Vecchio (2009), nesta época “pesquisadores realizaram que as abordagens comportamentais não explicavam as questões contextuais da liderança.” As teorias situacionais e contingenciais são introduzidas para preencher esta lacuna. Bass e Stogdill (1990) afirmam que “as teorias situacionais sugerem que a liderança é uma questão de demandas contingenciais, isto é, fatores situacionais determinam quem vai ser o líder.” Das abordagens de liderança situacional, destaca-se nesta pesquisa o modelo situacional de Hersey e Blanchard (1986) que interrelaciona três variáveis: Comportamento das Tarefas (Alto ou Baixo-AT e BT), Comportamento do Relacionamento (Alto ou Baixo-AR e BR) e nível de Maturidade ou Desenvolvimento dos liderados, definido como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento e varia de M1 (incapacidade de realização das tarefas pelas pessoas aliadas à falta de vontade para assumir responsabilidades) à M4 (grande capacidade de realizar as tarefas e alta motivação para assumir responsabilidades).

Seguindo este raciocínio, liderança é o processo de convencer, influenciar pessoas para que suas ações alimentem os objetivos da instituição. Porém, convencer pessoas não é uma tarefa fácil já que, diariamente, pessoas e organizações sofrem interferências internas e/ou externas, independente das características da organização, privadas, cooperativas ou públicas, todas são compostas por pessoas que desenvolvem ou não processos de liderança.

Na obra "Administando em tempos de grandes mudanças", Drucker (1999) esclarece que o líder deverá desenvolver o que ele chama de competências para atuar nos ambientes atuais, de sucessivas mudanças. Identificar as principais competências em líderes é um desafio de toda organização, já que estas competências, após serem identificadas, devem ser aprimoradas para garantir a perenidade do negócio e a permanência de sua cultura.

As teorias sobre liderança são divididas em três grupos, muito bem expostos por Bergamini (1994):

- Teorias dos traços de personalidade: estudos iniciais que relacionam as características de personalidade do líder, suas qualidades pessoais, consideradas pelos autores as principais impulsionadoras no desempenho do papel de líder. Nessa teoria vigora o entendimento de que algumas pessoas possuem características ou traços de personalidade que contribuem para mantê-los nesta posição.
- Teorias sobre os estilos de liderança: descrevem os estilos adotados pelos líderes, atendo-se aquilo que fazem e especificando comportamentos que se mostram eficazes na liderança.
- Enfoques situacionais: nesta vertente, o comportamento do líder pode se adequar às diversas situações enfrentadas em seu cotidiano.

Os autores Merighi, Lima e Albuquerque (2013), realizaram pesquisa com o objetivo de compreender a definição de liderança e seus estilos, analisar o desempenho e identificar os estilos de liderança e, assim, fornecer ferramentas para auxiliar o administrador a compreender que perfil as empresas esperam desse profissional como líder dentro das organizações, utilizando como objeto de estudo a SICREDI, Unidade de Atendimento Chapadão do Sul, MS.

No estudo referido, os autores realizaram entrevistas com o líder da unidade e com seus liderados, cujo objetivo foi identificar o estilo de liderança praticado. Os pesquisadores evidenciaram que, na pesquisa de campo realizada na empresa, o gestor possui uma liderança mista, utilizando sempre os três tipos de liderança, predominando a democrática, que dá uma maior liberdade para os liderados, mas sempre sob a observação do líder. Com os dados obtidos na pesquisa de campo, os autores afirmaram que não existe um tipo de liderança ideal, mas sim, um conjunto de características e habilidades com que o indivíduo obterá sucesso, se souber utilizá-lo na hora correta (MERIGHI; LIMA; ALBUQUERQUE, 2013).

Portanto, o tipo de liderança ideal a ser utilizado depende da situação e das características pessoais dos liderados, pois, quando se lidera, lida-se com pessoas que possuem características diferentes umas das outras, tornando-se essencial ao líder saber utilizar todos os estilos de liderança e também possuir atitude, criatividade. O estudo pode tornar-se mais rico se, além de evidenciar o perfil de liderança utilizado pelo gestor, avaliar o impacto de tal perfil nos resultados, seja através de

indicadores de gestão ou de clima organizacional, seja no impacto que provoca na cooperativa (MERIGHI; LIMA; ALBUQUERQUE, 2013).

### 2.3.1 Características e estilos de liderança

Em toda a organização existe uma interrogação que, quando respondida, contribui para o auxílio do desenvolvimento organizacional e das pessoas: “Quais as características dos líderes eficazes?” É evidente que esta não é uma pergunta de fácil resposta, tendo em vista que cada organização possui uma cultura específica, crenças e valores próprios, e isso contribuirá para a resposta que deve ser encontrada para a indagação citada anteriormente.

Segundo os pesquisadores Zaccaro, Kemp e Bader (2004), a habilidade cognitiva e a personalidade são atributos de liderança mais estudados. Estes dois tipos estão inseridos no que consideram como atributos pessoais do líder, e isto inclui traços de extroversão e habilidades cognitivas, como exemplo, a atenção concentrada do líder.

As ações e comportamentos observáveis dos líderes também são considerados fatores relevantes para evidenciar características de liderança. Uma variedade de metodologias é utilizada, incluindo observações e entrevistas. Questionários com objetivo de gerar taxonomias de comportamentos utilizadas pelos líderes. Segundo McCall e Hollenbeck (2008 apud Biech, 2011), muitas dessas taxonomias podem ser organizadas da seguinte forma: eficiência das tarefas, relações humanas e mudança adaptativa.

A *expertise* também pode ser considerada como uma característica de liderança, estudiosos como Lord e Hall (2005) e McCall e Hollenbeck (2008 apud Biech, 2011) inspiram-se em pesquisas e teorias sobre o desenvolvimento da *expertise* para descrever o processo de desenvolvimento do líder novato para líder intermediário até líder mestre. Neste conceito, o conhecimento tácito do líder – o conhecimento baseado na experiência – aumenta a sensibilidade para enfrentar determinadas situações e lhe dá suporte para saber quais respostas precisa oferecer nestas ocasiões.

Interessante ressaltar que todas as organizações possuem um objetivo: o resultado. Neste cenário, as características das lideranças podem contribuir ou não para que o resultado seja atingido. Claro que não se deve desconsiderar a cultura e a forma de gestão do negócio em si. Na verdade, a intenção é fortalecer o impacto que determinadas características de comportamento expressam para uma empresa. Tornar-

se um líder orientado para resultados, para Ulrich, Zenger e Smallwood (2000, p. 191), depende de quatorze iniciativas:

1. Comece com foco absoluto nos resultados.
2. Assuma responsabilidade pessoal e integral pelos resultados do grupo.
3. Comunique as expectativas e alvos ao pessoal do grupo, de forma clara e específica.
4. Determine o que você deve fazer pessoalmente para melhorar os resultados.
5. Utilize os resultados como critério de teste para a continuação ou implementação de práticas de liderança.
6. Envolver-se em atividades e oportunidades de desenvolvimento que o ajudem a produzir melhores resultados.
7. Conheça e utilize ao máximo as capacidades de todos os membros do grupo e ofereça a cada um as oportunidades de desenvolvimento adequadas.
8. Experimente e inove em todas as áreas sob a sua influência, buscando constantemente novas maneiras de melhorar o desempenho.
9. Mensure os padrões certos e aumente o rigor das mensurações.
10. Parta constantemente para a ação; os resultados não melhorarão por si mesmos.
11. Aumente o ritmo ou a velocidade do grupo.
12. Procure o feedback de outros na organização sobre as maneiras como você e seu grupo melhorarão os resultados.
13. Assegure-se de que os subordinados e colegas percebem que sua motivação como líder é a obtenção de resultados positivos e não a conquista de ganhos pessoais ou políticos.
14. Modele os métodos e se esforce pelos resultados a serem adotados e obtidos pelo grupo.

Assim, o produto da liderança eficaz é simples, ele deve converter aspirações em ações. Aspirações surgem de várias formas: estratégias, metas, missões, visões, previsões e planos. No entanto, a função do líder não é apenas aspirar, mas também agir, convertendo uma declaração de intenção em uma série de condutas. Os líderes precisarão apresentar resultados e seus comportamentos irão contribuir para que ações se concretizem (ULRICH; ZENGER; SMALLWOOD, 2000).

As características são questões importantes já que podem contribuir para a identificação do estilo de um líder e, até mesmo, do estilo de liderança dentro de uma organização. É necessária a compreensão das características e seus estilos, pois completam o entendimento das relações promovidas entre líder e liderados. Neste sentido, Engstrom e Mackenzie (1974), apresentam cinco categorias de estilos de liderança:

- **Laissez-faire:** sem estrutura ou supervisão, os membros definem seus alvos e padrões de desempenho, o líder é o “primeiro entre os iguais”, sem autoridade, o líder dá o mínimo de direção e o máximo de liberdade.
- **Democrático-participativo:** a liderança fornece alguma estrutura, na qual os membros fixam alvos e padrões. As decisões são tomadas por todos de forma democrática, a decisão é, portanto, coletiva. Os líderes estão ali para fazer fluir a comunicação, esclarecer problemas e resolvê-los coletivamente.
- **Manipulativo-Inspirador:** há alguma estrutura, mas geralmente confusa e duvidosa. O gestor estabelece alvos com pouca participação, mas a aceitação dos empregados é difícil.
- **Benevolente-autocrático:** atividades altamente estruturadas, com supervisão cerrada, funcionários encorajados a fazer sugestões. É um método paternalista, onde, visa-se manter todos felizes sem perceber que, por fim, tornam-se dependentes.
- **Autocrático-burocrático:** as atividades são minunciosamente arbitradas, desencorajando, assim, a participação de outros membros, questionar ordens é interpretado como uma insubordinação. Estilo de liderança onde os líderes mandam e não “comandam”, exigindo que se faça o que foi mandado, sem discussão.

Pode-se ainda identificar outros estilos de liderança, constatados de acordo com as características, tanto pessoais como profissionais do líder em si, e no quadro 4, segundo Chiavenato (2000), apresenta algumas distinções quanto aos estilos de liderança.

Quadro 4 – Distinções dos estilos de liderança

<b>Aspectos</b>	<b>Liderança autocrática</b>	<b>Liderança liberal</b>	<b>Liderança democrática</b>
<b>Tomada de decisões</b>	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem nenhuma participação do grupo.	Total liberdade ao grupo para tomar decisões, com mínima participação do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que são orientados e estimulados pelo líder.
<b>Programação dos trabalhos</b>	O líder dá ordens e determina providências para a execução das tarefas, sem aplicá-las ao grupo.	Participação limitada do líder. Informações e orientações são dadas desde que solicitadas pelo grupo	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivos e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates.
<b>Divisão do trabalho</b>	O líder determina a tarefa a cada um e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas é do grupo. Nenhuma participação do líder.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada um tem liberdade para escolher os colegas.
<b>Comportamento do líder</b>	O líder é dominador e pessoal nos elogios e críticas ao grupo.	O líder assume papel de membro do grupo e atua somente quando solicitado	O líder é objetivo e limitados aos fatos nas críticas e elogios. Trabalha como orientador da equipe.

Fonte: Chiavento (2000, p. 213).

Faz sentido pesquisar e identificar perfis de lideranças para o líder contribuir em sua autogestão e escolha de suas atitudes com equipes de trabalho. Para a organização, contribui para nortear seu futuro, identificando potenciais a serem melhorados e aperfeiçoar o aproveitamento das forças dos líderes e suas equipes com objetivo de sustentar e manter o negócio competitivo.

## 2.4 TENDÊNCIAS DE TRAÇOS

O estudo de liderança iniciou-se com esforço para identificar as características pessoais e os traços de personalidade dos líderes. Thomas Carlyle (DORFMAN, 1996) propôs a teoria da liderança do “grande homem”, que preconiza que o líder era uma pessoa dotada, hereditariamente, de qualidades únicas que o tornava diferente. Essa tendência orientou estudos desde o início do século XX até o final dos anos 40. Bird (BASS; STOGDILL, 1990) analisou estudos que concluíssem que alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso de líder, mas nenhum dos traços é um preditor seguro da liderança.

Estes estudos não conseguiram dar respostas das características da personalidade do líder, no sentido de entendimento do fenômeno da liderança. Então, as pesquisas voltaram-se para as ações do líder, com perspectiva de uma nova tendência, a “comportamental”.

### 2.4.1 Tendência comportamental

Segundo Melo (2004), essa tendência se desenvolveu para trazer à tona temáticas sobre o entendimento a respeito da motivação, produtividade e outras questões que abordam o comportamento do líder e, não mais, suas características pessoais.

### 2.4.2 Estudo da universidade estadual de Ohio

Os estudos da Universidade Estadual de Ohio tiveram início após a segunda guerra mundial e procuraram identificar dimensões independentes do comportamento do líder. O estudo começou com mais de 1800 afirmações sobre o comportamento dos líderes e foram reduzidas a dois fatores: “estrutura inicial” e “consideração”. O primeiro, diz respeito à probabilidade que um líder tem de definir e estruturar seu papel na busca para realização das metas. O segundo, diz respeito à extensão que uma pessoa tem com relações de trabalho com confiança e respeito pelas ideias dos subordinados (MELO, 2004).

### 2.4.3 Estudo da universidade de Michigan

A pesquisa desenvolvida em Michigan, identificou as características de comportamento do líder relacionadas à sua eficácia. Dos estudos, destacam-se os de Bowers e de Scashore e Likert (DORFMAN, 1996). Resultaram também, em duas dimensões



comportamentais do líder, quais sejam: “orientação para o empregado”, que enfatiza as relações interpessoais e a “orientação para a produção”, que enfatiza o trabalho e a realização de tarefas.

As conclusões dos estudos de Michigan apresentam sintonia com os estudos de Ohio, ambas apontando que os líderes se comportam voltados para tarefa e/ou para relacionamentos.

#### 2.4.4 A grade gerencial de Blake e Mouton

Em 1964, Blake e Mouton desenvolveram uma representação bidimensional dos estilos de liderança, resultando no que eles denominaram de grade gerencial. No plano cartesiano, no eixo X representou-se a preocupação do gerente com a produção e no eixo Y a preocupação com as pessoas. Cada um dos eixos foi dividido em nove pontos, de modo que o cruzamento desses pontos resultasse em estilos gerenciais que combinasse a orientação do gerente para a produção e para as pessoas, conforme apresentado na figura 4.

Figura 4 – Grade gerencial de Blake e Mouton



Fonte: Melo (2004, p. 40, adaptação nossa).

Os autores procuravam encontrar o estilo ideal, o qual é representado pelo estilo 9,9, que dedica a mesma entrega para as duas dimensões.

A crítica às abordagens comportamentais, segundo Melo (2004), é que não reconhecem as mudanças nas situações, ou seja, no contexto em que os líderes exercem a liderança.

## 2.5 LIDERANÇA CARISMÁTICA

O grau com que um líder pode ser considerado carismático é determinado por alguns indicadores, House (1977) os resume:

- a confiança dos seguidores na retidão das crenças do líder;
- similaridade entre as crenças dos seguidores e as do líder;
- afeição e aceitação incondicional do líder;
- obediência espontânea ao líder;
- envolvimento emocional dos seguidores com a missão da organização;
- crença dos seguidores de que são capazes de contribuir com a missão da organização.

Segundo Conger e Kanungo (1998), a liderança carismática é um processo que envolve a mudança de membros da organização de um determinado estado para outro nível de desenvolvimento que é convergente com a visão assumida pelo responsável.

De acordo com Soto (2002, p. 230): “[...] a teoria dessa liderança é uma ampliação das teorias dos atributos que diz que os seguidores atribuem ao líder uma capacidade sobre-humana ou extraordinária quando este observa certas condutas”.

## 2.6 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

O estudo da liderança transformacional decorreu de um interesse em perceber os processos do relacionamento entre líder e liderados que fosse além das explicações baseadas na tarefa ou na consideração individual (BATES; AVOLIO, 1990).

De acordo com Bass (1985), a mensuração deste tipo de liderança dá-se através de quatro dimensões interligadas:

- Carisma – capacidade de despertar confiança, respeito e orgulho dos seguidores por meio de um impactante senso de missão. É a principal característica da liderança transformacional.
- Inspiração motivacional – gerar altas expectativas por meio de ações motivacionais, corrigir comportamentos e atitudes, com objetivo de somar esforços.
- Estimulação intelectual – propor desafios constantes aos liderados, estimulando sua capacidade criativa para o desenvolvimento de novas respostas. Esta dimensão impulsiona a aprendizagem.

- Consideração individualizada – a atenção acontece de forma personalizada, nesta dimensão o líder atua como um *coach* ou mentor.

## 2.7 LIDERANÇA TRANSACIONAL

De acordo com Maximiano (2005, p. 304), “o líder transacional é aquele que apela aos interesses, especialmente as necessidades primárias, dos liderados. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os seguidores trabalhem para realizar metas”.

Um líder transacional apresenta três características principais: recompensa contingente; gestão por exceção, que intervém quando não atingem os resultados esperados; e *laissez-faire*, delega responsabilidades e evita tomada de decisão (BASS, 1990).

As diferenças entre as lideranças transformacional e transacional são sentidas no formato de relações que os líderes estabelecem dentro do grupo. Na liderança transacional, o líder propõe tarefas e consequências que são respeitadas pelo grupo. Já na liderança transformacional, o líder vai além da satisfação das necessidades individuais, construindo uma sensação de identidade comum, sempre baseado em um propósito coletivo (GOMES, 2005).

## 2.8 LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), a liderança situacional baseia-se na inter-relação entre a quantidade de orientação e direção que o líder oferece, a quantidade de apoio socioemocional dado pelo líder e o nível de comprometimento dos subordinados no desempenho de suas tarefas.

Para identificar o estilo de liderança mais adequado à situação, é necessário:

- Identificar a área de atividade do indivíduo que se deseja influenciar;
- Identificar a capacidade ou a motivação do indivíduo no grupo.

Dessa forma, pode-se entender que a liderança situacional procura dar ferramentas para o líder, evitando que decisões e comportamentos gerenciais ocorram de forma arbitrária ou infundada.

Os autores Hersey e Blanchard (1986) combinaram dimensões como “alto” e “baixo”, resultando em quatro comportamentos que foram denominados da seguinte forma: Determinar (tarefa alto – relacionamento baixo) – ênfase no comportamento diretivo, o líder diz o

que precisa ser feito; Persuadir (tarefa alto – relacionamento alto) – ênfase no comportamento diretivo e de apoio; Compartilhar (tarefa baixo - relacionamento alto) – o líder e liderado compartilham decisões e o líder facilita a comunicação; Delegar ( tarefa baixo – relacionamento baixo) – o líder fornece pouca direção ou apoio.

Figura 5 - Estilo do líder



Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 17, adaptação nossa).

A partir das pesquisas produzidas, apresenta-se a seguir resumo dos estilos e suas principais características:

Quadro 5 – Síntese dos Estilos de Liderança (31 estilos)

(continua)

Autor(es) / Data	Estilo de Liderança	Característica
Engstrom e Mackenzie (1974); Weber (1992)	Laissez-faire/ liberal	Sem estrutura ou supervisão, decisões incumbidas ao grupo
Engstrom e Mackenzie (1974); Weber (1992)	Democrático/ participativo	A liderança fornece alguma estrutura, o líder conduz e orienta o grupo apenas.
Engstrom e Mackenzie (1974)	Manipulativo / Inspirador	Estrutura confusa e duvidosa
Engstrom e Mackenzie (1974); Weber (1992)	Benevolente / Autocrático	Atividades altamente estruturadas, com supervisão cerrada

(continua)

Engstrom e Mackenzie (1974); Weber (1992)	Autocrático/ Burocrático	Decisões centralizadas no líder, atividades minunciosamente arbitradas.
Hersey e Blanchard (1986)	Comportamento de Tarefa	Organizar e definir as funções dos membros do seu grupo, explicar atividades que cada um deve executar (o quê, quando, onde e como)
Hersey e Blanchard (1986)	Comportamento de relacionamento	Manter as relações pessoais entre ele e os membros do seu grupo, abrangendo o ato de ouvir, prestar atenção, dar <i>feedback</i> , facilitar e apoiar
Robbins (2004); Macedo e Boas (2006)	Carismática	Ressalta apelo emocional e compromisso dos liderados, visão, articulação, risco pessoal, autoconfiança, agente de mudança, comportamentos não convencionais
Robbins (2004); Macedo e Boas (2006)	Visionária	Cria e articula uma visão de futuro realista, atrativa e acreditável.
Arantes (2013), Kouzes e Posner (2007)	Servidora	Busca bons resultados através da participação ativa dos envolvidos nas áreas produtivas das empresas. Amor como ato de se dispor a serviço do outro.
Thomas e Velthouse (1990); Macedo e Boas (2006)	Distribuída	Dar poder a alguém, compartilhamento de informação (visão, metas claras, tomada de decisão, resultados de esforços)
Covey (2002)	Baseada em Princípios	4 níveis: 1) Pessoal: minhas relações comigo mesmo; 2) Interpessoal: minhas relações e interações com os outros; 3) Gerencial: minha responsabilidade de concluir uma tarefa em conjunto com outros; 4) Organizacional: minha responsabilidade de organizar as pessoas, de recrutá-las, treiná-las, remunerá-las, formar equipes, solucionar os problemas e criar uma estrutura, uma estratégia e sistemas concordantes.

(continua)

Robbins (2000)	Transformacional	Voltada a explicar e diferenciar os líderes que conseguem realizações admiráveis dos líderes comuns que não realizam feitos extraordinários. Há consideração individualizada, ou seja, dedica atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente, orienta tecnicamente, aconselha.
Munhoz (2002); Oliveira (2006)	Motivadora	Muda por meio de ações criativas, mantém como meta agregar pessoas, procura convencê-las a partilhar as melhores ideias e ações do grupo, acreditando no significado que “convencer” quer dizer “vencer juntos”.
Morgan (1996); Oliveira (2006)	Apaixonado	A principal característica é o estado de espírito do líder. Quanto mais “apaixonado” pelo empreendimento maior será sua garra em alcançar os objetivos almejados, e consequentemente, maior o seu poder em conquistá-los. Leva a equipe a se apaixonar pelos valores e causas que está se empreendendo, pois quando a empresa atinge um estágio de encantamento pelos projetos, assim como o líder, a mesma passa a criar um ambiente estimulante a melhorias.
Likert (1971); Blake e Mouton (1995)	Centrada na tarefa	Preocupa-se com a execução de tarefas e com seus resultados. Seleciona e treina pessoas adequadas a cada tarefa.
Likert (1971); Blake e Mouton (1995); Benis (2002);	Centrada nas pessoas	Centrada nos aspectos humanos dos seus subordinados, onde tais são atuantes nas decisões pela empresa tomadas. Estilo de liderança é mais voltado para as pessoas do que para o trabalho em si, procurando compreender e ajudar os colaboradores, preocupando-se mais com as metas do que com os métodos.

(conclusão)

House e Dessler (1974)	Diretiva	O líder explica o quê e como os subordinados devem fazer determinada tarefa.
House e Dessler (1974)	Apoiadora	O líder focaliza as necessidades dos subordinados e seu bem-estar e promove um clima de trabalho amigável.
House e Dessler (1974)	Orientada para resultados	O líder enfatiza a definição de objetivos claros e desafiadores.
House e Dessler (1974)	Participativa	Quando o líder focaliza a consulta aos subordinados e pede sugestões e as leva em consideração antes da tomada de decisões.
Maximiano (2005)	Paternalista	O líder e sua equipe têm relações interpessoais similares às de pai e filho.
Maximiano (2005)	Conselheiro	Relaciona os desejos das pessoas com os objetivos da organização. Ajuda um empregado a ser mais eficiente, melhorando as suas capacidades de longo prazo.
Maximiano (2005)	Relacional	Um líder que cria harmonia melhorando o relacionamento entre as pessoas.
Maximiano (2005)	Pressionador	Atingem objetivos difíceis e estimulantes.
Maximiano (2005)	Dirigista	Dá instruções claras em situações de emergência.

Fonte: Topanotti (2015, p. 42).

A liderança é um tema bastante complexo, pois quanto mais instável a situação, **mais se faz** necessária. Apresentando-se diversas teorias sobre o assunto, nas quais especialistas defendem suas visões, sendo que, em alguns casos, concordam e, em outros, há uma divergência de ideias.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta o enquadramento metodológico da pesquisa, com método, abordagem, estratégia e técnicas propostas, bem como a caracterização sumária do objeto a ser pesquisado.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA

A pesquisa possui caráter interdisciplinar, uma vez que se apresenta em um processo sustentado na construção compartilhada de conhecimentos, envolvendo a multidisciplinaridade de saberes. A interdisciplinaridade é sempre um processo de diálogo entre disciplinas estabelecidas em sua identidade teórica e metodológica (PHILIPPI JUNIOR; SILVA NETO, 2011b).

Utilizou-se o método dedutivo, para Araújo (2000), a dedução é o caminho das consequências, uma cadeia de raciocínios em conexão descendente, ou seja, do geral para o particular, leva à conclusão. De acordo com esse método, partindo-se de teorias e leis gerais, pode-se chegar à determinação ou previsão de fenômenos ou fatos particulares.

Com relação à abordagem de investigação será qualitativa e quantitativa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade, recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno e as relações entre variáveis (FONSECA, 2002). A pesquisa qualitativa representa uma forma de explorar o meio para compreender o significado que indivíduo e grupos concedem as questões humanas ou sociais (CRESWELL, 2007).

Este tipo de abordagem contribui para que sejam alcançados resultados no campo de análise. Tal método envolve a imersão do pesquisador no campo de pesquisa, este como o cenário social em que tem lugar o fenômeno estudado em todo o conjunto de elementos que o constitui, e que, por sua vez, está constituído por ele (REY, 2010).

Quanto aos fins de investigação, será uma pesquisa descritiva, a qual Vergara (2000) busca identificar e obter informações sobre particularidades de determinado problema ou questão.

Com relação aos procedimentos técnicos, será bibliográfica e de campo. Quanto à primeira, foi realizada uma busca assistemática de artigos científicos, em base de dados como *Scopus e Spell*. Na segunda, a pesquisa de campo, persegue-se o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizada por meio de entrevista, com amostra por conveniência, com informantes para captar as explicações e interpretações do que ocorrem naquela realidade (GIL, 2008). Ainda de



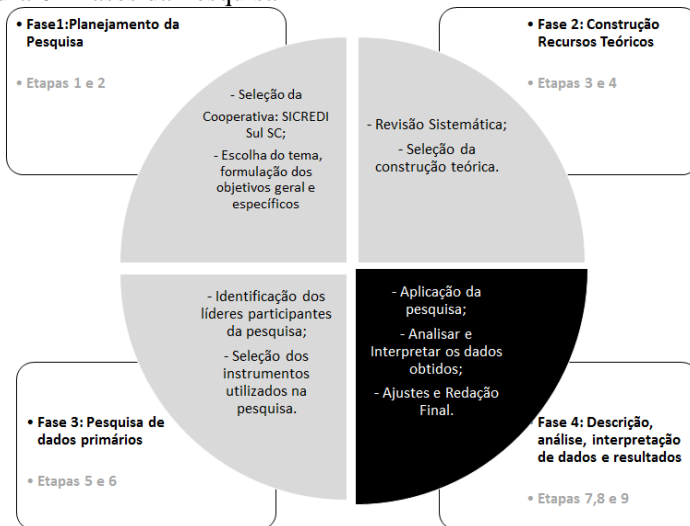
acordo com o autor, o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento. Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados (YIN, 2005).

Portanto, essa pesquisa trabalha com dados primários, coletados em primeira mão na pesquisa de campo por meio de questionários e entrevistas, estas enviadas por meio eletrônico, cuja duração foi de quinze dias, contados o envio pela autora e devolução pelos participantes da pesquisa e, com dados secundários, coletados por intermédio de análise documental, ou seja, documentos registrados em relatórios. Deve-se informar o tipo de documento de onde foram extraídos dados e autoria dos mesmos (MICHEL, 2015). Na sequência, para análise e interpretação fez-se uso da triangulação de dados, que consiste em usar diferentes fontes de dados, sem usar métodos distintos. Neste caso, os dados são coletados em momentos, locais ou com pessoas diferentes.

### 3.2 SÍNTESE DA PESQUISA APLICADA

O processo de operacionalização do trabalho de pesquisa ocorreu em quatro fases, conforme detalhado na figura 6.

Figura 6 - Fases da Pesquisa



Fonte: Do autor.

O desenvolvimento foi dividido em 4 fases e 9 etapas. As etapas com a cor cinza indicam as fases já cumpridas. O trabalho está na Fase 4, identificada pela cor preta, iniciada na etapa 7.

A primeira fase foi o planejamento da pesquisa, onde estão as etapas 1 e 2, nela aconteceu a escolha da cooperativa, SICREDI Sul SC, cuja seleção baseou-se no fato de tal cooperativa possuir o maior número de agências em nossa região, o que tornaria a pesquisa de campo mais fidedigna. Em seguida, definiu-se o tema, formulação dos objetivos geral e específicos.

Posteriormente, na segunda fase, especificamente nas etapas 3 e 4, houve a Revisão assistemática nas bases de dados *Spell* e *Scopus*, onde houve a identificação da falta de estudos sobre liderança, estilos e características de liderança. A definição da construção teórica aconteceu nessa fase e definiu-se que os temas abordados seriam: cooperativismo, comportamento organizacional e liderança.

Na terceira fase da pesquisa, nas etapas 5 e 6, foram identificados os líderes que participarão da pesquisa que irá acontecer na fase 4. E também, a identificação dos instrumentos utilizados na pesquisa.

A quarta fase foi a aplicação da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG e entrevistas. Esta fase englobou as etapas 9, 10 e 11,

as quais consistiram em aplicar, analisar e interpretar os dados primários da pesquisa, realizar os ajustes e a redação final.

A pesquisa de campo foi realizada *in loco*, no SICREDI Sul SC em Criciúma – Santa Catarina, com objetivo de compreender as características comportamentais e estilos de liderança no cooperativismo.

A coleta de dados primários foi realizada por meio de uma técnica de coleta de dados a ser aplicada de forma selecionada com os treze participantes, os quais possuem as seguintes funções: dez líderes que atuam como Gerentes de Unidade de Atendimento - GUA e três líderes que atuam na Superintendência, ocupantes dos cargos de Diretor Executivo, Diretor Administrativo e Gerente Regional de Desenvolvimento, totalizando treze participantes como universo da pesquisa. Entende-se que estes cargos ocupam posições de liderança e, por isso, atendem a necessidade inicial de estudo desta pesquisa. Os participantes foram escolhidos na fase inicial da pesquisa, tão logo houve a definição da temática liderança, levando em consideração cargos em que há submissão e sobreposição hierárquica e que então, atendessem a possibilidade da verificação dos estilos de liderança.

Para a coleta foi utilizada a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG. Validada no Brasil por Melo (2004), a escala contém 19 itens sobre liderança que estão separados em três fatores: tarefa, relacionamento e situacional. A coleta levou aproximadamente quinze dias entre envio dos instrumentos aos participantes e a devolução dos mesmos devidamente preenchidos, sendo que os participantes levaram, em média, uma semana para realizarem a devolução do material, nesta etapa, utilizou-se o meio eletrônico para encaminhamento dos formulários preenchidos.

Para realizar a tabulação dos resultados foi necessário calcular o alfa de Cronbach. Em seguida, calcular a variância e o desvio padrão de cada pergunta para se obter uma média de respostas confiáveis a fim de validar a amostragem.

O Alfa mede a confiabilidade de uma escala pela relevância inobservável construída a partir das  $n$  variáveis observadas (CRONBACH, 1951). Este parâmetro não deixa de ser uma média examinada das correlações entre as variáveis que formam a escala. Pode-se calcular de duas formas: a partir das variações ou das correlações dos próprios itens.

No que tange à tarefa, refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e o dos subordinados na busca da realização de metas. No fator relacionamento, refere-se à extensão em

que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesses pelos sentimentos. No fator situação, refere-se à habilidade do gerente em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente (MELO, 1999).

Os dados primários foram analisados considerando a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986), apresentado na figura 5.

**Quadro 6 – Síntese da Pesquisa Aplicada**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Tipologia</b>	<b>Dados</b>	<b>Instrumento coleta dos dados</b>	<b>Análise dos dados</b>
-Identificar as características e os estilos de liderança;  - Verificar a influência do estilo de liderança na cooperativa;	Qualitativa	Estudo de Caso	Nos dados primários, aplicação da escala, serão evidenciadas as características comportamentais dos líderes e as diferenças de características existentes entre os líderes.	Escala EAEG;	Teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986)

Fonte: Do autor.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão apresentadas discussões sobre os resultados provenientes da pesquisa quantitativa qualitativa. Primeiramente, serão apresentadas informações sobre a empresa, objeto da pesquisa e, na sequência, a análise dos resultados.

### 4.1 A ORGANIZAÇÃO SICREDI

O Sicredi, instituição financeira cooperativa, é referência internacional pelo modelo de atuação em sistema. São 95 cooperativas de crédito filiadas que operam com uma rede de atendimento que conta com 1.406 pontos. A estrutura possui quatro Centrais Regionais – acionistas da Sicredi Participações S.A., uma Confederação, uma Fundação e um Banco Cooperativo e suas empresas controladas. Todas estas instituições juntas, formam o Sicredi e adotam um padrão operacional único. A atuação em sistema permite ganhos de escala e aumenta o potencial das cooperativas de crédito para exercerem a atividade em um mercado no qual estão presentes grandes conglomerados financeiros (SICREDI, 2016).

É importante o resgate histórico da instituição para realizar tal ação, a pesquisa no site da empresa possibilitou o esclarecimento dos acontecimentos cronológicos que marcaram a “vida” da cooperativa (SICREDI, 2016).

Em 28 de dezembro de 1902, foi constituída a primeira cooperativa de crédito brasileira na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis - Rio Grande do Sul, atual Sicredi Pioneira RS. Já em setembro de 1925, ocorreu a criação da primeira Central de Caixas Rurais, denominada União Popular do Rio Grande do Sul, que reuniu 66 cooperativas até 1964. Em 1967, esta central foi transformada na Cooperativa de Crédito Sul Rio-Grandense, atual Sicredi Metrópolis, RS (SICREDI, 2016).

Com a aprovação da reforma bancária - Lei nº 4.595/64 - e a institucionalização do crédito rural - Lei nº 4.829/65, as restrições normativas e a perda de competitividade fazem desaparecer mais de 50 cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul, mais precisamente no período compreendido entre 1970 e 1980. Sob a denominação de Caixas Populares Raiffeisen, existiam 66 cooperativas de crédito com papel expressivo no Sistema Financeiro do Rio Grande do Sul. Neste mesmo ano ocorreu a reformulação do Sistema Financeiro Nacional (Lei nº 4.595/64), que impôs restrições normativas ao funcionamento das

cooperativas de crédito brasileiras. Em 27 de outubro de 1980, foi constituída a Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul - Cocecrer/RS, fruto da união de nove cooperativas de crédito remanescentes do sistema Raiffeisen no Rio Grande do Sul (SICREDI, 2016).

A partir do segundo semestre de 1981, são constituídas as três primeiras cooperativas de crédito rural do Paraná. As primeiras operações são realizadas pela Cooperativa de Crédito Agropecuária do Oeste Ltda, atual Sicredi Oeste PR. Em janeiro de 1985, as 10 cooperativas de crédito singulares em atividade no Paraná constituíram a Cooperativa Central de Crédito Rural do Paraná - Cocecrer/PR, atual Central Sicredi Paraná. Em novembro e dezembro de 1987 mais sete cooperativas de crédito e cinco cooperativas agropecuárias de 2º grau filiam-se à Cocecrer/PR (SICREDI, 2016).

Com a criação de mais 05 cooperativas de crédito em Mato Grosso: Credijul (Sicredi Vale do Cerrado); Credinova; Credioeste (Sicredi Sudoeste); Credinoroeste (Sicredi Noroeste) e, Credicanarana (Sicredi Alto Xingu), foi constituída a Cooperativa Central de Crédito Rural de Mato Grosso - Cocecrer/MT, atual Central Sicredi MT, em 5 de setembro de 1989. Em julho de 1989, foram criadas 10 cooperativas de crédito em Mato Grosso do Sul, sendo elas nos municípios de Dourados (Credidourada), Maracaju (Credimara), Ponta Porã (Credipan), Naviraí (Credinav), Rio Brillhante (Credirio), Caarapó (Credirural), Itaporã (Credita), Sidrolândia (Credilândia), Fátima do Sul (Credivale) e Bonito (Credibon) (SICREDI, 2016).

No dia 10 de novembro do mesmo ano, foi criada a Cooperativa Central de Crédito Rural do Mato Grosso do Sul - Cocecrer/MS, atual Central Sicredi Brasil Central.

Em 10 de julho 1992, por decisão de todas as cooperativas, a Cocecrer/RS e suas filiações passam a adotar a marca Sicredi, unificando a identidade de todas as cooperativas do Sistema em representação ao Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI, 2016).

Em 1995, foi lançado o programa A União Faz a Vida, principal programa de responsabilidade social do Sicredi. Em 03 de junho de 1996, iniciam-se as operações do Banco Cooperativo Sicredi. Em 13 de dezembro do mesmo ano, as cooperativas do Paraná e do Rio Grande do Sul unem-se para fortalecer o Banco Cooperativo Sicredi, tornando-o, assim, um banco interestadual. Em 19 de agosto, iniciam-se as atividades do Banco Cooperativo Sicredi em Curitiba/PR. Constituída a Alcred Central - SP, atual Central Sicredi SP. O Banco Cooperativo Sicredi é autorizado a realizar operações de crédito rural com encargos

equalizados pelo Tesouro Nacional. Constituídas a Confederação Sicredi com o objetivo de prestar serviços ao Sistema e entidades conveniadas e a Corretora de Seguros Sicredi Ltda (SICREDI, 2016).

Em 30 de novembro de 2000, o Conselho Monetário Nacional aprova a resolução nº 2788/00, facultando aos bancos cooperativos a transformarem-se em bancos múltiplos. O Banco Cooperativo Sicredi concretiza sua participação na BC CARD - Administradora de Cartões dos Bancos Cooperativos Ltda. A Cooperativa Central de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos da Aliança Cooperativista do Estado de São Paulo - ALCRED Central-SP (atual Central Sicredi SP) e suas filiais passam a integrar o Sicredi. Assim, inicia a operação do Sicredi em São Paulo (SICREDI, 2016).

Já em 28 de dezembro de 2002, o cooperativismo de crédito comemora o centenário da cooperativa de crédito de Nova Petrópolis e é inaugurado o monumento "A Força do Cooperativismo", em Nova Petrópolis/RS. Em 26 de junho de 2003, o Sicredi inicia suas atividades em Santa Catarina. Em 25 de junho, o Conselho Monetário Nacional aprova a Resolução nº 3.106/03, que permite a livre admissão de associados às cooperativas de crédito (SICREDI, 2016).

Em 2004, se fez a constituição da Administradora de Bens Sicredi Ltda e teve o início das atividades do Sicredi em Rondônia, Tocantins e Pará. Em 2006, o Banco Cooperativo Sicredi, adquire as quotas de participação do Bancoob na BC Card. Com esta transação, a empresa passa a ter a seguinte razão social: Administradora de Cartões Sicredi Ltda. A Sicredi Participações S.A foi constituída em 10 de outubro 2008 para propiciar a participação direta e formal das cooperativas de crédito na gestão corporativa e, ao mesmo tempo, para dar aos associados, à sociedade, aos órgãos de regulação, aos grandes fundos de investimento e às demais instituições financeiras que operam em nível nacional e internacional, maior transparência na estrutura de governança do Sicredi (SICREDI, 2016).

Em 2009, Nova Petrópolis recebe o título de Capital Nacional do Cooperativismo. Em 2010, o Sicredi firmou uma parceria com o Rabo Financial Institutions Development - RD, braço de desenvolvimento do grupo holandês *RABOBANK*, sistema de crédito cooperativo Holandês presente em 40 países. Mediante participação minoritária no Banco Cooperativo Sicredi, o sistema holandês passa a transferir sua *expertise* de 160 anos de organização e, ao mesmo tempo, através do Sicredi, investir nas atividades econômicas do quadro associativo das cooperativas de crédito que o integram. Em 2001, foi assinado o contrato com a IFC (*International Finance Corporation*), braço do

Grupo Banco Mundial que investe no setor privado dos países em desenvolvimento. Em 2012, Implantada a Política de Sustentabilidade (SICREDI, 2016).

Em 2013, ampliado o acordo com a IFC (International Finance Corporation) e lançado o primeiro balanço combinado. Neste mesmo ano, a Cooperativa Unicred Rio se filia a Central Sicredi PR/SP e o sistema Sicredi ingressa no Rio de Janeiro (SICREDI, 2016).

O Sicredi Sul SC, em Criciúma, nasceu em 13 de julho de 1999 a Cooperativa de Crédito Mútuo dos Confeccionistas do Vestuário da Região Sul Catarinense - Acicred - a partir de um projeto concebido pela Associação Empresarial de Criciúma - Acic - e realizado pelo Sindicato do Vestuário do Sul Catarinense. Em 2005, inicialmente instalada dentro da Associação Empresarial de Criciúma - Acic, a cooperativa muda a sua sede para a Rua Rui Barbosa, no Centro Empresarial Diomício Freitas, centro de Criciúma. Já em 2007, a cooperativa migra suas operações para o Sistema Sicredi, que é referência nacional por sua organização sistêmica, porte e solidez. No mesmo ano, ela inaugura a sua primeira Unidade de Atendimento dentro dos padrões do novo Sistema, localizada na rua Marechal Deodoro - centro de Criciúma. No ano de 2011, o Banco Central aprova o projeto de livre admissão de associados da Cooperativa, permitindo que ela atue com associados pessoa física e jurídica de diversos segmentos. No mesmo ano, em Assembleia, os associados aprovam o projeto União das três microrregiões do sul do estado e dão origem ao nome Sicredi Sul SC. Em 2013, inaugurada a décima agência da cooperativa, localizada em Morro da Fumaça. Além desta, as agências de Criciúma -Centro, Próspera - Criciúma, Rio Maina - Criciúma, Quarta Linha - Criciúma, Içara, Tubarão, São Martinho - Tubarão, Balneário Rincão e Forquilha já estavam em funcionamento.

Atualmente, o SICREDI Sul SC possui sede da superintendência em Criciúma/SC, objeto desta pesquisa, conta com 10 unidades de atendimento nos municípios de Criciúma, Içara, Morro da Fumaça, Forquilha, Tubarão e Araranguá (SICREDI, 2016).

## 4.2 RESULTADOS DA PESQUISA

Através da pesquisa realizada, a análise sociodemográfica foi obtida no levantamento das informações via sistema da cooperativa de crédito. Estas informações têm por finalidade retratar o perfil dos participantes envolvidos na pesquisa. Sendo assim, de 10 gerentes e 3 diretores que participaram da pesquisa, doze eram do sexo masculino e



um do sexo feminino (figura 7). Em relação ao tempo de atuação na cooperativa de crédito, 6 gerentes trabalham na Cooperativa de Crédito Sicredi no período de 4 a 7 anos, como retratado a seguir (figura 8).

Figura 7 - Distribuição dos participantes por sexo



Fonte: Do autor.

Figura 8 - Tempo de atuação na cooperativa de crédito



Fonte: Do autor.

A análise dos resultados ocorreu por intervenção da Escala de Avaliação de Estilo Gerencial – EAEG, elaborada e validada por Melo em 2004, somados aos resultados das entrevistas com uma amostra por conveniência dos pesquisados. A análise dos dados deu-se através da Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986). Os testes de avaliação situacional é uma ferramenta de seleção muito utilizada nos

Estados Unidos e na Europa (OOSTRAM et al., 2012). Para realizar a tabulação dos resultados foi necessário calcular o alfa de Cronbach. Em seguida, calcular a variância e o desvio padrão de cada pergunta para se obter uma média de respostas confiáveis a fim de validar a amostragem.

O Alfa mede a confiabilidade de uma escala pela relevância inobservável construída a partir das  $n$  variáveis observadas (CRONBACH, 1951). Este parâmetro não deixa de ser uma média examinada das correlações entre as variáveis que formam a escala. Pode-se calcular de duas formas: a partir das variações ou das correlações dos próprios itens. No EAEG foram usadas as correlações, avaliadas por 13 líderes das cooperativas de crédito. As escalas que mais se afirmaram foram as três em que o teste aborda e de no máximo 1 (um) dos 2 (dois) fatores demonstraram índices de confiabilidade altos, como retratado na tabela 1.

Tabela 1 - Alfa de Cronbach do EAEG

<b>Fator</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Relacionamento	0,94
Tarefa	0,74
Situação	0,82

Fonte: Do autor.

Para a análise dos dados foram realizadas as tabulações dos mesmos. A tabulação serve para calcular o percentual dos líderes satisfeitos em relação a diferentes variáveis pesquisadas (LUZ; SNELL; SHERMAN, 2003). Para efetuar a análise dos dados foram feitas as tabulações através da planilha do Excel 2010 e os indicadores adotados para verificação da confiabilidade da amostra foram usados para calcular a média, o desvio padrão e a variância de respostas para cada pergunta e a média geral de cada fator: relacionamento, tarefa e situação.

A média é encontrada a partir da soma de todos os resultados e dividida pelo número de resultados (CAMPAGNER, 2011). Os desvios de respostas, as diferenças entre cada resposta e a média do agrupamento de respostas, permitiu encontrar a variância, que é a média dos desvios elevados ao quadrado, o qual mostra as distorções das respostas à tona, para validação da amostra. O desvio padrão é a raiz quadrada da variância. Esse cálculo mostra, em média, o quanto todas as respostas se afastaram da média aritmética encontrada e determina uma área de confiança, na qual as respostas encontradas delimitam uma tendência dos participantes da pesquisa para os estilos de lideranças. A

seguir, a tabulação dos resultados obtidos pelos participantes na aplicação da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (tabela 2), logo, fatores de liderança, itens e os dados descritivos da média, variância e desvio padrão (tabela 3) e a média geral dos fatores de liderança (tabela 4).

Tabela 2 - Tabulação dos resultados obtidos na EAEG

<b>ESCALA DE AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL – EAEG</b>					
	Nunca agem assim	Raramente agem assim	Ocasionalmente agem assim	Frequentemente agem assim	Sempre agem assim
1				7	6
2			4	9	
3		1		5	7
4			5	4	3
5			4	6	3
6				3	10
7			1	7	5
8			3	2	8
9				2	11
10			1	4	8
11			2	7	4
12			3	7	3
13				6	7
14				4	9
15				6	7
16				2	11
17			2	2	9
18				7	6
19				7	6
<b>TOTAL</b>		1	25	97	123

Fonte: Do autor.

Tabela 3 - Fatores de Liderança, itens e seus dados descritivos

(continua)				
<b>Fator</b>	<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Variância</b>
Relacionamento	1. É atencioso (a) no relacionamento com os subordinados.	8,92	0,99	0,99
	2.É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados.	7,38	0,92	0,85
	5. Interesse-se pelos sentimentos dos subordinados.	7,84	1,45	2,13
	6. Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.	9,53	0,84	0,71
	10. Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.	9,07	1,26	1,60
	11. Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.	8,30	1,32	1,75
	13. Demonstra confiança nos subordinados.	9,07	0,99	0,99
	16. Mostra-se acessível aos subordinados.	9,69	0,72	0,52
	19. Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.	8,92	0,99	0,99
	Tarefa	4.Coloca o trabalho em primeiro lugar.	7,69	1,53
7. É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.		8,61	1,21	1,46
8. Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).		8,76	1,67	2,79
12. Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.		8,00	1,35	1,84
14. Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.		9,38	0,92	0,85
17. Valoriza o respeito á autoridade.		9,07	1,49	2,22

(conclusão)				
Situação	3. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	8,76	1,67	2,79
	9. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	9,69	0,72	0,52
	15. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	9,07	0,99	0,99
	18. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.	8,92	0,99	0,99

Fonte: Do autor.

Tabela 4 - Média Geral dos Estilos de Lideranças por Fator

<b>Fator</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Variância</b>
Relacionamento	8,74	0,71	0,51
Tarefa	8,58	0,58	0,34
Situação	9,18	0,46	0,21

Fonte: Do autor.

As análises apontam que há variações nos comportamentos de lideranças. Portanto, nota-se uma sutil predominância do comportamento de situação (média= 9,18 : desvio padrão= 0,43) e variância de 0,21, seguido pelo de relacionamento (média= 8,74 : desvio padrão= 0,71) e variância de 0,51 e, por último, está o fator tarefa (média=8,58 : desvio padrão= 0,58) e variância de 0,34 de acordo com a tabela 5. A média alta representa que existe um forte estilo de liderança Situacional e Relacionamento, embora o estilo de liderança Tarefa também tenha uma média alta, não é tão representativo como os estilos situação e relacionamento, em razão das médias dos fatores. É possível identificar que o fator situação é predominante no atual estilo de

liderança dos participantes. É possível identificar que o fator situação é predominante no atual estilo de liderança dos participantes.

De acordo com Melo (2004), o fator situação é a habilidade do líder em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar seu estilo de liderança às exigências do ambiente.

O modelo situacional permite que os líderes coloquem mais ou menos ênfase na tarefa e nos relacionamentos com os subordinados, dependendo da necessidade da tarefa a ser realizada com sucesso.

A liderança situacional sustenta que, para os liderados imaturos, é apropriada uma direção firme que está relacionada ao comportamento de tarefa visando que eles se tornem produtivos. Quando os liderados atingirem altos níveis de maturidade, o líder deverá reduzir ainda mais o controle sobre suas atividades, mas também o apoio no comportamento de relacionamento, visto que com pessoas bem amadurecidas surge a necessidade da autonomia do grupo.

O componente essencial da liderança situacional é a habilidade de um líder de sucesso de se adaptar em um ambiente organizacional em mudança.

Tal reflexão encontra-se pautada nos fundamentos da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986), os quais salientam que, além de o líder utilizar sua capacidade diagnóstica para identificar o estágio no qual o colaborador está, ele “deve ser flexível o suficiente para variar seu estilo de liderança, dependendo do nível de habilidade de seu pessoal, pois, de outro modo, sua eficácia será limitada” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 120).

O item 9 do resultado da tabela, apresenta maior média e isso pode ter relação com a cultura cooperativista em que estes líderes estão inseridos, sendo que um dos princípios cooperativistas é a autonomia e a independência entre seus membros, podendo trazer como reflexo o comportamento do líder que dá liberdade ao liderado.

Para Vidal et al. (2017), apesar da existência de estilos de lideranças predominantes, o uso de uma variedade deles em situações diferentes é muito apreciado. De acordo com Melo (2004), o fator situação é a habilidade do líder em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar seu estilo de liderança às exigências do ambiente. Conhecer a direção que o líder está escolhendo é fundamental para traçar um curso. Não se pode mapear um curso sem saber para que lado ir, primeiramente, é necessário conhecer os seus subordinados e o ambiente de trabalho (MORAN; 2010).

O modelo situacional permite que os líderes coloquem mais ou menos ênfase na tarefa e nos relacionamentos com os subordinados,

dependendo da necessidade da tarefa a ser realizada com sucesso. O líder precisa ser prático e situacional em sua abordagem quando está liderando ou gerenciando em uma organização (ALI, 2017). Situações diferentes devem ser tratadas de maneiras diversas, desde que, cada situação tenha a sua própria característica (GHAZZANI; SHOUGHARI; OSTA, 2017).

Situações diferentes no ambiente de trabalho podem exigir estilos diferentes e o líder deve estar apropriado para lidar com as variações, avaliando seus subordinados e seus graus de maturidade. Os níveis de prontidão de cada subordinado podem variar e o líder deve estar pronto para adaptar o seu estilo de liderança de acordo com os subordinados que busca influenciar, a fim de atingir o nível mais alto da eficácia global (SILVERTHORNE; WANG, 2001). Para Ghazzani, Shoughari e Osta (2017), a liderança é uma necessidade de cada ação em uma organização que influenciará positivamente os subordinados e os deixará trabalhar duro para atingir as metas organizacionais. Os subordinados que se encaixam no estilo do seu líder podem atribuir mais valor e importância ao seu trabalho e, conseqüentemente, é menos provável que saia da organização (HAMSTRA et al., 2011). Quando o estilo de liderança do gestor é compatível com a dos subordinados, garante maior confiança e credibilidade dos mesmos ao realizarem as tarefas.

No fator relacionamento, a análise que se faz dos itens 6 e 16 como maiores médias, deve-se a um dos princípios cooperativistas, que é a gestão democrática, no qual as pessoas têm liberdade de participação, sendo natural que os líderes representem comportamento que reforçam essa cultura.

O interesse pela comunidade é um princípio que reforça a importância do relacionamento e esse quesito é também o que diferencia cooperativas de instituições financeiras, questão de proximidade e relacionamento.

O item Tarefa apresenta a menor média de todos os fatores, consequência dos relacionamentos gerados. Seguir normas alimenta o princípio educação, formação e informação, a partir do momento em que realizam suas tarefas seguindo os princípios da organização, contribuem para o desenvolvimento das cooperativas.

Os subordinados em níveis mais altos de desenvolvimento apresentam interesse, confiança e dominam habilidades suficientes para realizarem o trabalho. Enquanto os subordinados que exibem o menor nível de desenvolvimento demonstram alta motivação, mas lhes falta a habilidade de realizar a tarefa (CHEVANE et al., 2017).

É importante que o líder seja flexível e percorra todos os estilos de liderança para que os subordinados não se sintam acomodados, mas constantemente motivados. A flexibilidade no estilo de liderança é uma necessidade do alto nível de eficácia de liderança desejado e exigido pela situação. Quanto maior for a flexibilidade demonstrada pela liderança, mais positiva será a resposta dos subordinados e maior a produtividade (SILVERTHORNE; WANG, 2001).

Na atualidade, integrar as capacidades de liderança com as capacidades de executar as funções administrativas é um enorme desafio, mas quando realizado com plenitude pode ser extremamente eficaz para a organização. Para Luizzi (2017), embora a teoria da liderança situacional faça sentido intuitivamente, muitas pessoas, na verdade, acreditam que a teoria não faz sentido para o trabalho. Dado o amplo nível de variações nesses fatores, as escolhas de lideranças são altamente subjetivas em relação a cada pessoa ou grupo que é influenciado. Entretanto, um estudo comparando empresários de Taiwan e do Reino Unido, descobriu que o papel do líder dentro da cultura corporativa era apenas alocação de recompensas, o que, por sua vez, influenciava o comportamento. Ao discutir liderança em uma cultura chinesa, Hui e Tan (1996) notaram que os colaboradores querem que seus líderes sejam mais atenciosos. Essa observação indica que na cultura chinesa existe uma preferência por um estilo de liderança que enfatize o relacionamento ao invés das tarefas (SILVERTHORNE; WANG, 2001).

Aprofundado os estudos, constatou-se a liderança situacional, como estilo presente em uma empresa do ramo de telecomunicações conforme artigo construído pelos autores Duarte, Papa (2011), o estudo revelou que os líderes percebiam a necessidade de tratar os colaboradores de acordo com o momento em que eles se encontravam, ou seja, levavam em conta o nível de desenvolvimento do profissional, suas habilidades e basear-se nisso para, então, decidir que tipo de postura é a mais indicada. Tal reflexão encontra-se pautada nos fundamentos da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986), os quais salientam que, além de o líder utilizar sua capacidade diagnóstica para identificar o estágio no qual o colaborador está, ele “deve ser flexível o suficiente para variar seu estilo de liderança, dependendo do nível de habilidade de seu pessoal, pois, de outro modo, sua eficácia será limitada” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 120).

Contemplando a complexidade do mercado atual, no sentido das rápidas mudanças que ocorrem em todas as áreas, a Liderança Situacional é uma proposta de mudança da teoria clássica estruturada,



condizente com o contexto atual, a era do conhecimento e inovação. Na atualidade, já não é mais possível manter os velhos padrões, pois o mundo corporativo, composto por inúmeras variáveis, busca mais e mais a competitividade e efetividade. É fundamental que o líder atual consiga identificar e diagnosticar situações complexas, que seja competente no trabalho em equipe e que, além de conhecer o negócio, saiba a quem recorrer nas situações adversas. Nesse sentido, a Liderança Situacional enfatiza a capacidade do líder em reconhecer o nível de maturidade de seu liderado e adequar o estilo de liderança ao nível de desenvolvimento, sendo uma estratégia bastante competitiva (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

#### **4.2.1 Análise das entrevistas**

Nesta seção serão apresentados os resultados das entrevistas, por amostra convencional, das questões 01 a 03 do questionário (Apêndice 02), que fazem referência à forma como os líderes observam sua condução no fenômeno liderança.

As perguntas representam um aspecto de cada variável da liderança ou seja, relacionamento, tarefa e situação de acordo com a Teoria de Hersey e Blanchard, 1986.

Abaixo, a pergunta 01 e sua posterior análise:

1 - Como você define a forma como se relaciona com seus liderados no que diz respeito a OFERECER oportunidades para expressarem suas ideias, sentimentos e opiniões?

A pergunta 01 colocou em evidência a liderança com foco no relacionamento e as respostas desta questão foram fornecidas pelos entrevistados por meio eletrônico para posterior descrição subjetiva. Dos diversos comportamentos citados pelos entrevistados, percebe-se que há espaço para que os colaboradores possam expressar suas ideias. Corroborando os resultados obtidos através da EAEG utilizada na pesquisa, o fator relacionamento pontuou como segundo maior aspecto adotado pelos líderes em seus comportamentos. Nas transcrições, evidenciou-se o fator: “Eu costumo dar bastante feedback para eles e oportunidade de eles expressarem os sentimentos deles. A gente sempre conversa muito, tem um diálogo muito aberto, e faz com que a gente tenha uma conexão” (respondente 01); “Eu faço da seguinte forma, eu defino esse relacionamento com os meus colaboradores, com os nossos colaboradores, visando dois momentos principalmente, para que eles possam expressar as opiniões deles. Uma reunião coletiva geral, que

acontece uma vez por mês com todo o quadro, e com a área comercial toda segunda-feira, com alguns momentos em que a área administrativa também participa, e a gente faz uma reunião geral também” (respondente 02); Acho que essa necessidade, ainda mais na cooperativa, ela é muito mais aberta e todo mundo já está livre disso aí, acho que no pensamento de participar. E a gente vai trocando ideias” (entrevistado 03); “Eu defino uma forma bem próxima de comunicação com os meus liderados, eu procuro uma vez por mês fazer um feedback individual, mas geral, ali a gente passa além das metas e eu abro depois para a gente ver aspectos comportamentais, algum sentimento, alguma coisa que ficou pendente, algo que a gente possa melhorar” (entrevistado 04).

As citações do parágrafo anterior, baseadas nas respostas subjetivas dos entrevistados, reforçam a percepção de que a organização pesquisada possui uma liderança voltada para o relacionamento.

Conforme Silva e Kovaleski (2006), o fator chave na liderança situacional é a necessidade do líder desenvolver sua sensibilidade e percepção, diagnosticando sua equipe para que possa definir como irá se comportar, pois em qualquer situação em que a equipe possa estar, a liderança sempre deverá realizar suas funções básicas de gerir com atenção concentrada nos objetivos e resultados. Por sua vez, o comportamento de relacionamento seria a medida com que o líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com os liderados, fornecendo-lhes suporte, encorajamento e apoio psicológico, ouvindo ativamente as pessoas e apoiando os seus esforços.

2. Como você conduz seus liderados rumo ao cumprimento de normas, prazos e procedimentos?

A pergunta dois colocou em evidência a liderança com foco na tarefa. Dos diversos comportamentos citados pelos entrevistados, percebe-se que os líderes tem um olhar para tarefa, mas não aparece como algo prioritário ou que se coloca em primeiro lugar e isso se evidencia nas expressões como: “Acho que em todo o ambiente de trabalho, não acho não tenho certeza, a gente precisa deixar bem claro aonde vai, o colaborador pode ir, aonde é o limite dele e aonde é o limite da empresa. Isso tem que ficar muito claro desde o início, o que a gente espera do colaborador, quais são as regras, os cumprimentos. Como a gente trabalha numa instituição financeira, que tem muitas regras que já são conhecidas dentro do ambiente de trabalho, mas respeitar os espaços, respeitar o ambiente, acho que quando está bem claro qual o planejamento estratégico da empresa, o que a empresa espera de ti, fica

muito melhor a questão dos procedimentos e prazos” (entrevistado 01); “A gente tem a área administrativa que vai cuidar de determinados processos, então de acordo com o objetivo eu ajo de uma forma diferente. Mas basicamente é isso, é disseminar as normas de maneira eficiente, através de reuniões, replicando e-mails, material; disseminar os prazos e os procedimentos e agindo nos grupos foco, de acordo com o procedimento que a gente vai tratar” (entrevistado 02); “Quanto ao rumo de cumprimento de normas e prazos e procedimentos, eu acho que o ponto maior é o exemplo, se o líder cumpre, se o líder chega no horário, se o que ele marca ele cumpre naquela data. Eu acho que o ponto começa por aí, eles vão se sentir na obrigação de entregar também no horário” (entrevistado 03); “Buscamos informações pertinentes sobre atualizações, sobre externo, mas também interno do Sicredi, para que todos nós estejamos alinhados, no mesmo discurso, no mesmo nível de atendimento para o nosso associado. Também é importante ressaltar que eu faço o acompanhamento das metas; traço junto com eles em cima do que é o objetivo da agência, nós traçamos também meta para cada carteira, então cada carteira tem e sabe o seu objetivo e ajuda a construir o plano de ação que nós possamos atingir esse resultado. O acompanhamento é feito também semanal, mensal, da macro meta mas também individual por carteira, então é feito um acompanhamento bem de perto neste sentido” (entrevistado 04).

3 - Você considera que seus liderados possuem autonomia? Se sim, em que casos? Se não, por quê?

A pergunta três colocou em evidência a liderança com foco na situação. Dos diversos comportamentos citados pelos entrevistados, percebe-se que os líderes citam que este é um dos fatores importantes porque estão ligados a um dos princípios cooperativistas que é autonomia e independência. Há de se considerar que os líderes trouxeram a condição da maturidade dos liderados como condição *sine qua non* da análise da situação para concessão de autonomia. E isso pautado nos fundamentos da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986), os quais salientam que, além de o líder utilizar sua capacidade diagnóstica para identificar o estágio no qual o colaborador está, ele “deve ser flexível o suficiente para variar seu estilo de liderança, dependendo do nível de habilidade de seu pessoal, pois, de outro modo, sua eficácia será limitada” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 120).

“Com certeza os meus liderados têm autonomia...no ambiente empresarial, ainda mais no ambiente cooperativista, a gente tem que

criar profissionais para que eles sejam independentes. A gente tem um ambiente de conversa, de feedback, de alinhamento; mas eles têm que ter a maturidade e perceber sua independência e ter a ciência do papel deles, de cada um nesse processo” (entrevistado 01); “Referente a autonomia, eu acredito que cada colaborador vai ter uma autonomia de acordo com o seu grau de maturidade e sua função também. Eu acredito que sim, que os meus liderados possuem um certo nível de autonomia, e eu tento, procuro muito estimular isso nessas reuniões individuais, para que ele realmente haja aquele sentimento de empoderamento. Isso é o que eu chamo talvez de maturidade e de um processo a ser construído. Então eu acredito que existe sim a autonomia, porém em níveis diferentes para cada colaborador, e muito em cima da maturidade de cada colaborador. O que eu viso fazer de maneira geral neste sentido é estimular autonomia deles de acordo com cada função” (Entrevistado 02); Eu acredito que eles têm autonomia para agir. Lógico que tem as regras, tem as normas a seguir, tem a hierarquia, mas eles têm que ser cada vez mais empoderados para isso, depende da maturidade de cada um. O que eu tenho que seguir simplesmente é a norma, e se tiver alguma coisa fora; chamar, corrigir, mas não tirar autonomia das atitudes de cada um” (Entrevistado 03); “Considero que sim, que os colaboradores têm bastante autonomia. Porque eu penso que com cada um a gente pode trabalhar a responsabilidade; com isso, cada um trabalha sua responsabilidade e seus planejamentos também. Se a gente ficar limitando, a gente impede essa pessoa de ter uma ideia diferente, de apresentar um crescimento; porque ela também tem que se sentir parte útil neste meio. Eu acredito que sem autonomia fica complicado de você gerir uma equipe de alto rendimento. Você tem que liberar essa autonomia, mas também saber que nem tudo pode. Você libera mas também tem o controle disso.”

Analisando as respostas emitidas pelos entrevistados, evidencia-se que o líder, de acordo com o modelo da Liderança Situacional, deve saber diagnosticar adequadamente o grau de maturidade de seus subordinados, relacionados a tarefas específicas e deve também saber diagnosticar o nível de maturidade de um determinado grupo com o objetivo de moldar, em si, o comportamento de liderança mais adequado para se relacionar com este (HERSEY e BLANCHARD, 1986). A Liderança Situacional considera as habilidades do líder em identificar a realidade contida em seu ambiente de trabalho e adaptar sua forma de liderar com base nas necessidades de cada ambiente. O fator situacional requer um líder flexível, no sentido de que haja flexibilidade em variar seus comportamentos conforme as necessidades e motivos de seus

liderados (MELO, 2004). Deste modo, a Liderança situacional pode ser descrita como: Liderança Situacional = Líder voltado à Tarefa + Líder voltado ao Relacionamento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o cenário atual, no qual as empresas vivenciam intensas transformações nos contextos social, econômico, político e cultural, é imprescindível que o líder moderno seja capaz de se flexibilizar a esta realidade e valorizar não só os resultados, mas também a construção de uma gestão focada em pessoas.

A presente pesquisa cumpriu seu objetivo na medida em que forneceu informações sobre as características e os estilos de liderança no cooperativismo. Este objetivo está fundamentado nos aspectos teóricos da Teoria da Liderança – especificamente na Liderança Situacional e nos princípios regentes do cooperativismo. O foco da pesquisa esteve direcionado para as lideranças de uma Cooperativa de Crédito da região Sul de Santa Catarina.

Para alcançar o objetivo proposto, realizou-se um estudo de caso, com abordagem quantitativa qualitativa do tipo descritivo, a partir de análise de teorias e da utilização da EAEG e entrevista com amostra por conveniência. Como amostra, foram selecionadas intencionalmente, treze participantes, sendo três membros da Diretoria e os outros dez membros, Gerentes de Agências.

Para a realização da análise foram avaliados artigos científicos extraídos de bases consolidadas e confiáveis, trazendo questões inerentes à liderança e sobre cooperativismo.

O primeiro objetivo específico teve como propósito descrever o histórico da organização SICREDI no estado de Santa Catarina. E, para que houvesse uma compreensão mais robusta sobre a cooperativa em questão, primeiramente, explorou-se mais sobre os conceitos cooperativistas e evidenciou-se que a gestão cooperativista creditícia possui como missão valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade. E destaca-se, a cooperativa financeira SICREDI é referência internacional pelo modelo de atuação no sistema cooperativista.

O segundo objetivo apresentou a intenção de identificar as características e os estilos de liderança. Para isso, foram estudadas teorias abordando uma diversidade de conceitos sobre essa temática. Dessa forma, foi possível concluir que não existe um conceito único sobre liderança, mas sim um grande número de pensadores com teorias diversas, contribuindo para que as organizações se identifiquem com algum dos modelos e criem alternativas de desenvolvimento utilizando-se destas fontes como referência. Entre os inúmeros conceitos, destaca-

se nesta pesquisa o conceito de Liderança Situacional. Neste modelo, o líder transita levando em consideração o nível de maturidade de seu grupo para definir a melhor forma de fazer a gestão de seus liderados.

O terceiro objetivo específico tratou de verificar a influência do estilo de liderança na cooperativa. Através da aplicação do instrumento de pesquisa, a EAEG, foi possível identificar os estilos mais evidentes na cooperativa e a influência que cada estilo possui. Os líderes pesquisados apresentam, com maior evidência, características de liderança situacional que considera que o líder não deva utilizar apenas um estilo de liderança, os líderes de sucesso devem mudar os estilos de liderança, tendo em conta a maturidade das pessoas que lideram e os detalhes da tarefa em causa. É possível que o comportamento dos líderes pesquisados tenham a conotação situacional, levando em consideração que a cultura em que estão inseridos é uma cultura regida pelos princípios cooperativos, que visam promover a construção de uma vida mais colaborativa, portanto, é uma alternativa socioeconômica baseada em princípios e valores, cujo objetivo é a construção de uma vida mais abundante para as pessoas. Esses objetivos se alinham com o propósito da liderança situacional, que alavanca o aumento da produtividade através de um clima organizacional mais harmônico e de maior autonomia.

Constatou-se também, a liderança como um aspecto da administração que pode ter a capacidade de harmonizar as necessidades motivacionais das pessoas em relação às exigências da organização, em prol da busca por resultados. Por isso, aprofundar os conhecimentos a respeito das características e estilos de liderança é uma necessidade para o cooperativismo que tem como premissa ser um importante instrumento de incentivo para o desenvolvimento econômico e social. Quanto mais claro for o conhecimento sobre as lideranças, mais ágil será a prática desse conceito em ação focada na promoção do crescimento das pessoas – líderes e dos negócios – e dos resultados.

Por fim, conclui-se que a partir das informações levantadas, poder-se-á trazer maior autoconhecimento por parte dos gestores acerca de características e seus estilos de liderança, facilitando o entendimento do porque apresentam determinados comportamentos; as consequências de tais atos e quais mudanças poderiam ser adotadas a fim de obter resultados diferentes da equipe, de acordo com os objetivos da cooperativa.

Essa pesquisa possibilitou compreender o cooperativismo, especificamente o cooperativismo de crédito e, também, sobre liderança e suas vertentes teóricas. A cooperativa objeto deste estudo, ao permitir

a realização da pesquisa de campo, demonstrou seu interesse em conhecer mais sobre suas lideranças e reforçou um dos princípios cooperativos que é o interesse pela comunidade, neste caso, a comunidade acadêmica. Foi possível conhecer também algumas etapas necessárias para a elaboração de uma pesquisa em campo, envolvendo agendamento com os participantes, tempo, planejamento e compromisso com as informações obtidas. Deseja-se que o presente trabalho contribua com novas pesquisas nessa área de liderança no cooperativismo.

A pesquisa possui relevância acadêmica visto que o tema abordado possui destaque no âmbito organizacional, sendo fundamental sua compreensão para alavancar os resultados das organizações. Para o SICREDI é relevante conhecer as características e os estilos adotados pelas suas atuais lideranças com o objetivo de desenhar o cenário futuro, levando em consideração o desenvolvimento necessário das pessoas que compõem o negócio. A relevância também é válida para os participantes da pesquisa, pois ter conhecimento da maneira como agem é despertar a consciência para os comportamentos que precisam ser mantidos e aqueles que precisam ser minimizados ou até mesmo descartados.

O estudo apresentou algumas limitações, haja vista a pesquisa ter sido elaborada em apenas uma Cooperativa de Crédito. Por isso, os resultados apresentados nesta pesquisa não podem ser generalizados para as demais empresas cooperativas de crédito no Sul de Santa Catarina. Outra limitação, ainda referente à amostra estudada, é que os subordinados dos líderes em questão também poderiam participar da pesquisa para validar a auto percepção dos líderes pesquisados. E, como último fator limitante, considera-se a falta de estudos anteriores contemplando estilos de liderança em Cooperativas de Crédito. Como direcionamento futuro, pode-se propor a sugestão de mais pesquisas que ampliem o estudo para as equipes geridas pelos líderes pesquisados.



## REFERÊNCIAS

- ALI, W. A Review of Situational Leadership Theory and Relevant Leadership Styles: Options For Educational Leaders in the 21st Century. **Journal of Advances in Social Science and Humanities**, v. 3, n. 11, 2017.
- ARAÚJO, S.C. **Métodos de Pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2000. Disponível em: <[http://www.iesambi.org.br/apostila\\_2007/metodos\\_pesquisa.htm](http://www.iesambi.org.br/apostila_2007/metodos_pesquisa.htm)>. Acesso em: 09 mai. 2017.
- ARANTES, R. N. **A utilização estratégica da liderança servidora no desempenho organizacional**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-utilizacao-estrategica-da-lideranca-servidora-no-desempenho-organizacional/5593/>>. Acesso em: 14 set. 2017.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BASS, B.M.; STOGDILL, R.M. **Handbook of Leadership: A Survey of Literature**, Freeman Press. NY: New York, 1990.
- BATES, C.; AVOLIO, B.J. **The multifactor leadership manual**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990.
- BENATO, J.V.A. **O ABC do cooperativismo**. São Paulo: ICA, 1994.
- BENIS, W. **A nova liderança**. In: Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Leaders: The Strategies for Taking Charge**. New York: Harper and Row, 1985.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- BIECH, Elaine. **O Manual de Liderança ASTD: a melhor fonte de informação sobre a arte de liderar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BLAKE, R. R; MOUTON, J. S. **O Grid Gerencial**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1995.

BOWDITCH, J.L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. Banco Central do Brasil. O que é cooperativa de crédito? Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/coopcred.asp>>. Acesso em: 16 maio 2017.

CAMPAGNER, C.A. **Elementos da estatística atual**. Sem publicação, 2011.

CHEVANE, A. et al. Effective Leadership Style in Extractive Industry: A Case Study of Emerging Companies in Mozambique. **Open Science Journal**, v. 2, n.4, 2017.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

CONGER, J.A; KANUNGO R. N. **Charismatic Leadership in Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

COOPERATIVA DE CRÉDITO DE LIVRE ADMISSÃO DE ASSOCIADOS DO SUL DO ESTADO DE SANTA CATARINA – SICRED SUL SC. **Histórico**. 2016. Disponível em <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/historico/>> acesso em: 01 ago. 2016.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CRESWELL, John W. **Projetos de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: Luciana Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRONBACH, L.J. Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. **Psychometrika**, University of Illinois, v.16, n. 3, p. 297-334, 1951.

DORFMAN, P. International and cross-cultural leadership. IN: Punnett, B. J.; SHENKAR, O. (eds), **Handbook for International Management Research**. Cambridge: MA: Blackwell, v.1, n.1, p. 267-349, 1996.

DRUCKER, P.F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUARTE, A.G.; PAPA, C.A. A Utilização Da Liderança Situacional Como Diferencial Estratégico Para As Organizações Contemporâneas. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 364-377, set./dez. 2011.

ENGSTROM, T. W.; MACKENZIE, R A. **Managing your time**. Grand Rapids. Michigan: Zondevan Publishing House, 1974.

FERNANDES, J.A.T.; ROSA, C.R. da. O clima organizacional: um conceito motivador para redução do Turnover. **Contribuciones a la Economía**. v.1, n. 1, p. 13-28, 2013.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. **Apostila**.

GHAZZANI, KI.; SHOUGHARI, R.E.I.; OSTA, B.. Situational Leadership and its Effectiveness in Rising Employee Productivity: A Study on North Lebanon Organization. **Human Resource Management Research**, v. 7, n. 3, p. 102-110, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, A. R da S. **Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos**. 2005. 382f. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade do Minho, Minho.

HAMSTRA, M.R.W. et al. Transformational-Transactional Leadership Styles and Followers' Regulatory Focus. **Journal of Personnel Psychology**, v. 10, n. 4, p.182-186, 2011.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H.; JOHNSON, D.E. **Management of organizational behavior**: utilizing human resources. Pennsylvania State: Prentice Hall, 1996.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo. EPU, 1986.

HICKEY, N.; FRANÇA, A. **An Accounting Firm Leadership Style and Culture.** In: Auckland Region Accounting Conference 2011: Conference Papers. AUT

HOBSBAWN, E.J. **Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991.** São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOUSE, R. J. A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), **Leadership: The cutting edge.** Carbondale: Southern Illinois University Press. 1977.

HOUSE R. J.; DESSLER G. "The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and a Priori Tests". In: James G. Hunt. Contingency Approaches to Leadership. Carbondale, **III.:Southern Illinois University**, 1974.

HUI, C. H.; Tan, C.K. **Employee motivation and attitudes in the Chinese workforce.** In M. Bond (Ed.), The handbook of Chinese psychology. Hong Kong: Oxford University Press. 1996.

HUNTER, J.C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JOGULU, U.D.; WOOD, G.J. The role of leadership theory in raising the profile of women in management. **Equal Opportunities International**, 2006.

KLAES, L.S. **Introdução ao Cooperativismo.** Palhoça: Unisul Virtual, 2006.

KOUZES, J.; POSNER, B. Z. **Líder- Mestre: o verdadeiro líder serve aos outros e se sacrifica por eles.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LIKERT, R. **Novos Padrões de Administração.** Tradução de Albertino Pinheiro Júnior e Ernesto D'Orsi. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.

LORD, R.G.; HALL, R.J. Identity, deep structure and the development of leadership skill. **The Leadership Quarterly**. v. 16, n. 4, p. 591-615, 2005.

LUIZZI, Paul. **Situational Leadership**. Fire Engineering, 2017.

LUZ, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MACEDO, J. L.; BOAS, A. A. V. Liderança: Um estudo de caso sobre o papel dos gerentes na difícil tarefa de influenciar os recursos humanos de uma Organização. In: **III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2006. Penedo – RJ.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral de Administração: da revolução urbana e revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEINEN, Enio; PORT, Márcio. **O Cooperativismo de Crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: CONFEBRAS, 2012.

MELO, E. A. A. **Comportamento Gerencial: levantamento de percepções**. Brasília: Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 1999.

\_\_\_\_\_. E.A.A. Escala de Avaliação de Estilo Gerencial(EAEG): desenvolvimento e validação. **Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 31-62. Dez. 2004. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572004000200003](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000200003)>. Acesso em: 19 maio 2017.

MENEZES, Antonio. **Cooperativa de Crédito**. O que é e quais seus benefícios. Brasília: Stilo, 2004.

MERIGHI, C.C.; LIMA, T.B. de; ALBUQUERQUE, F. B. de. Estudos do comportamento da liderança na Cooperativa de Crédito Rural Centro Norte do Mato Grosso do Sul, unidade Chapadão do Sul, como fator de desenvolvimento local. **Interações**, Campo Grande MT, v. 14, n. 2, p.165-176, dez. 2013. Disponível em

<<http://www.scielo.br/pdf/inter/v14n2/a03v14n2.pdf>>. Acesso em: 11 maio 2016.

MICHEL, M.H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais. Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MORAN, D.F. ACT for Leadership: Using Acceptance and Commitment Training to Develop Crisis-Resilient Change Managers. **American Psychological Association**. v. 6, n. 4, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1980.

MUNHOZ, M. L. P. Bases teóricas da visão sistêmica. **Coleção Temas de Psicopedagogia**. São Paulo: Memnon, livro 4, 2002.

OLIVEIRA, J. F. **Profissão líder: Desafios e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

OOSTRAM, J.K. et al. **Implicit Trait Policies in Multimedia Situational Judgment Tests for Leadership Skills: Can They Predict Leadership Behavior?**. *Human Performance*, v. 25, p. 335-353, 2012.

PHILIPPI JUNIOR, A.; SILVA NETO, A.J. **Interdisciplinaridade em Ciência, Tecnologia e Inovação**. Barueri: Manole, 2011a.

\_\_\_\_\_. **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia & inovação**. Barueri, SP: Manole, 2011b. 998p.

POLANYI, Karl. **A grande transformação: As origens da nossa época**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PORTAL do Cooperativismo Financeiro. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/>>. Acesso em: 01 fev. 2017.

QUEIROZ, Levy. **Liderança Situacional**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/lideranca-situacional/51048/>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

REY, F.G. **Pesquisa Qualitativa e Subjetividade**: os processos de criação da informação. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

RICCIARDI, L. **Cooperativa, a empresa do século XXI**: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos. São Paulo. 2000.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração**: mudanças e perspectivas. Tradução. Cid Kinipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA, D.; CAVALCANTE, C.E.; SOUZA W.J. Estilos de Liderança: Estudo de Caso em uma Organização Militar. **Revista de Administração da UNIMEP**, São Paulo, v.8, n.2, Maio/Ago. 2010.

SANT'ANNA, L.L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E.E.M. Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários. **ANPAD**. Rio de Janeiro, v.16, n. 5, p. 744-764, Set/ Out. 2012. Disponível em: <[http:// www,anpad.or.br/rac](http://www.anpad.or.br/rac)>. Acesso em: 15 maio 2017.

SCHULZE, Edgar. **Estrutura de Poder em Cooperativas**. Perspectiva Econômica. São Leopoldo/RS. Unisinos/CEDOPE. v.22, n.59,1987

SCOPUS. **About Scopus**. 2017. Disponível em: <<https://www.elsevier.com/solutions/scopus>>. Acesso em: fev. 2017.

SICREDI Sul SC. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/sulsc/>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

SIEDENBERG, Dieter Rugar. Desenvolvimento: ambigüidades de um conceito difuso. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 4, p. 1-15, dez. 2006.. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5000>>. Acesso em: 08 maio. 2017.

SILVA, U. B.; KOVALESKI, J. L. Desenvolvimento de equipe através da liderança situacional e feedback 360°: caso de uma equipe de manutenção da Copel Distribuição Centro-Sul. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 26, 2006, Fortaleza. Anais. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2006.

SILVERTHORNE, C.; WANG, T. Situational leadership style as a predictor of success and productivity among taiwanese business organizations. **The Journal of Psychology**, v. 135, n. 4, p.399-412, 2001.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning; 2002.

STOGDILL, R. M. Personal factors associated with leadership: survey of literature. **Journal of Psychology**, v. 25, n.1, p. 35-71, 1948.

THOMAS, K.; W. VELTHOUSE, B. A. Cognitive elements of “empowerment”: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, v.15, n.4, p.666-681, OCT 1990, 1990.

TOPANOTTI, A.P. **Estilos de liderança e inovação: estudo de caso em uma organização familiar do sul de Santa Catarina**. 2015. 109 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Criciúma, 2015. Disponível em: <<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/00005A/00005ABD.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2017.

ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. **Liderança orientada para resultados**. São Paulo: Campus, 2000.

VECCHIO, Robert. **Comportamento organizacional**. Tradução da 6<sup>o</sup> ed. Norte Americana. Editora: Cengage Learning, 2009.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.



VIDAL, G.G. et al. Contingency Theory Study Leadership Styles of Small Businesses Owner-managers At Santo Domingo, Ecuador. **International Journal of Engineering Business Management**. v. 9, n. 1, p. 1-11, 2017.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

WALDMAN, David.A. et al. Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. **Academy of Management Journal**, United States, v.44, n.1,p. 134-143, 2001.

WAYNE, Sandy. J et al. The Role of Human Capital, Motivation and Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success. **Journal of Organizational Behavior**, United Kingdom, v. 20, n.5, p.577-595, sep. 1999.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. 2 ed. Brasília: UNB, 1992.

WRIGHT, J.; BASCO, M.; THASE, M. **Aprendendo a terapia cognitivo-comportamental**: um guia ilustrado. Porto Alegre: Artmed, 2008. 224 p.

YIN, R.K. **Estudo de Caso**. Planejamento e Métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARO, S. J.; KEMP, C.; BADER, P. **Leader traits and attributes**. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, R. J. Sternberg (Eds.). The nature of leadership (pp. 101-124). Thousand Oaks, CA: Sage. 2004.

**APÉNDICE(S)**

## APÊNDICE A – Escala de avaliação do estilo gerencial - EAEG

### ESCALA DE AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL - EAEG

Você encontrará, a seguir, uma série de itens que descrevem comportamentos apresentados pelas chefias do dia a dia de trabalho com os seus subordinados. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira **como você, como líder, se comporta na organização**.

Para responder, assinale com “X” apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

1 Nunca age assim	2 Raramente age assim	3 Ocasionalmente age assim	4 Frequentemente age assim	5 Sempre age assim
-------------------------	-----------------------------	----------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
1	É atencioso (a) no relacionamento com os subordinados					
2	É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados.					
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.					
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar					
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.					
6	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.					
7	É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)					
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					
10	Estimula os subordinados a darem					

	opiniões sobre o trabalho.					
11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.					
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um					
13	Demonstra confiança nos subordinados.					
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.					
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
16	Mostra-se acessível aos subordinados.					
17	Valoriza o respeito à autoridade.					
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.					
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo					