

ESTILOS DE LIDERANÇA: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE SAÚDE

Ana Paula Gomes¹
Fernando Dewes²

RESUMO

As sociedades cooperativas apresentam características próprias e distintas das organizações mercantis. Seus gestores operam em contextos organizacionais que se associam aos diversos agentes influenciadores dos padrões comportamentais emergentes na organização, entre os quais os estilos de liderança dos seus gestores. Por meio deste estudo de caso, de caráter exploratório e quantitativo, procurou-se identificar a possível predominância de estilos de liderança praticados em uma cooperativa do ramo de saúde. Os dados foram coletados através de uma escala de avaliação dos estilos gerenciais, construída com base nos modelos de liderança situacional e validada por Melo (2004). A identificação dos estilos de liderança sugeriu a predominância do estilo orientado para o relacionamento. Diferenças significativas entre a auto percepção dos líderes e dos liderados foram encontradas, indicando que os líderes se percebem mais orientados para o relacionamento do que o percebido pelos seus liderados. Resultados encontrados nos diferentes setores da organização também são apresentados e discutidos. Características mais marcantes do perfil de liderança nessa organização são também sugeridas.

Palavras-chave: Cooperativas. Liderança. Estilos de Liderança.

ABSTRACT

Cooperative societies have their own distinctive characteristics and are distinct from market organizations. Its managers operate in organizational contexts that associate themselves with the various agents influencing the behavioral patterns emerging within the organization, including the leadership styles of its managers. Through this exploratory and quantitative case study, an attempt was made to identify the possible predominance of leadership styles practiced in a health cooperative. The data were collected through a scale of evaluation of managerial styles, built on the models of situational leadership and validated by Melo (2004). The identification of leadership styles suggested the predominance of relationship oriented style. Significant differences between leaders 'and leaders' self-perceptions were found, indicating that leaders perceive themselves to be more relationship oriented than their leaders perceive them. Results found in different sectors of the organization are also presented and discussed. More striking characteristics of the leadership profile in this organization are also suggested.

Keywords: Cooperatives. Leadership. Leadership Styles.

¹ Acadêmica do Curso de Administração Linha de Formação Específica - Administração Geral das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT. Taquara-RS. anagomes.facact@gmail.com

² Professor Orientador das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT. Taquara-RS. fdewes@faccat.br

1 INTRODUÇÃO

Desde o último século, têm surgido vários modelos de liderança, os quais se iniciaram com o conceito da teoria do “Grande Homem”, aquele que nasce líder e tem a liderança como uma propriedade pessoal. Depois outros conceitos e modelos foram formulados, tais como o da liderança situacional, liderança transformacional e transacional. Independentemente da abordagem ou dos modelos que o descrevem, o tema de pesquisa, que está relacionado à liderança, é da maior importância para identificar e agregar vantagens competitivas às organizações. As mudanças impostas pelos ambientes interno e externo, pelo avanço da tecnologia da informação e pela própria concorrência no mercado estão gerando desafios que afetam diretamente os perfis dos líderes, demandando estilos cada vez mais alinhados às pressões pontuais e à natureza, à missão e aos objetivos da organização.

Os papéis dos gestores estão, portanto, ligados diretamente às demandas originadas da necessidade de tomar decisões cada vez mais complexas, com maiores riscos, e de produzir cada vez mais resultados com menos recursos. Essa tendência surgiu em um passado recente, mas acentuou-se muito nas últimas décadas, levando os líderes a questionarem seus próprios estilos de liderança e a desenvolverem novas e refinadas habilidades para responderem efetivamente às necessidades organizacionais.

Sabe-se que existem demandas organizacionais que são típicas dos cenários macroeconômicos atuais, afetando de modo semelhante todas as empresas. Todavia, justapostas às demandas gerais, existem demandas específicas, associadas à natureza de uma organização específica, sendo legítimo esperar-se que seus padrões de liderança correspondam às características derivadas das especificidades dessa organização.

Uma organização cooperativista apresenta características bem próprias e distintas daquelas apresentadas por empresas mercantis, começando pelo fato de que ela é baseada na cooperação e regida por princípios e valores diferentes daqueles que regem as empresas mercantis. Para melhor tipificar a natureza de uma organização cooperativa, o quadro abaixo descreve algumas das suas características, traçando um paralelo com as de uma empresa mercantil.

Quadro 1 - Comparação entre cooperativa e empresa mercantil

Empreendimento cooperativo	Empresa mercantil
É uma sociedade simples, regida por legislação específica	Sociedade de capital – ações
Número de associados limitado à capacidade de prestação de serviços, podendo, no entanto, ser ilimitado	Número limitado de sócios
Controle democrático, reconhecimento das manifestações da maioria – cada pessoa um voto	Cada ação - um voto
Objetivo: prestação de serviços	Objetivo: lucro
Assembleia – “quórum” baseado no número de associados	Assembleia – “quórum” baseado no capital
Não é permitida a transferência de quotas-partes a terceiros	É permitida a transferência e a venda de ações a terceiros
O retorno dos resultados é proporcional ao valor das operações	O dividendo é proporcional ao valor total das ações

Fonte: Gawlak (2007, p. 53).

Conforme o quadro acima, o conceito de cooperativa explica uma boa parte das diferenças observadas. Segundo a ACI - Aliança Cooperativa Internacional (2011), cooperativas são associações voluntárias, formadas e dirigidas democraticamente por pessoas que se unem para atender a necessidades econômicas, sociais e culturais. As cooperativas são fundamentadas nos princípios da governança participativa, sendo dirigidas pelos próprios usuários dos seus serviços, ou seja, seus membros. Portanto, uma cooperativa é um empreendimento econômico controlado pelos seus proprietários-usuários.

Já uma empresa mercantil é um empreendimento econômico controlado pelos seus proprietários, definidos pela quantidade de ações que possuem. Seu objetivo é o lucro, dividido entre os sócios de acordo com o número de ações que cada um possui. Na cooperativa, o número de cotas por sócio é limitado e intransferível, mas, na empresa mercantil, é permitida a transferência e a venda de ações a terceiros.

O objetivo principal da sociedade cooperativa é o de prestar serviços aos seus associados, de modo que eles possam participar competitivamente no mercado. No que se refere ao retorno dos investimentos, na empresa mercantil, a distribuição dos lucros é proporcional às ações de cada cotista. Na cooperativa, aquele que contribui mais com seus produtos ou serviços é o que terá maior participação nas sobras, que consistem nos resultados dos ingressos menos os dispêndios. As sobras podem ser retornadas ao associado após as deduções dos fundos, de acordo com a lei e o estatuto da cooperativa.

Por terem um regime jurídico diferenciado das sociedades mercantis, são regidas por uma lei específica. A Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, define a

Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. No texto dessa lei, fica claro que uma cooperativa é definida como uma sociedade de pessoas, distinguindo-a dos demais tipos societários.

Com base nas especificidades de uma organização cooperativa, formula-se, então, o seguinte problema de pesquisa: Qual é o estilo de liderança mais praticado em uma organização cooperativa do ramo de saúde?

A partir dos eixos norteadores oferecidos pelo problema acima proposto, estabeleceu-se como objetivo geral deste estudo o de:

- Verificar a possível predominância de um estilo de liderança na cooperativa em questão.

Como objetivos específicos, buscaram-se os seguintes:

- Encontrar possíveis diferenças de percepções relativas aos estilos de liderança praticados por parte dos gestores e seus liderados.
- Encontrar possíveis diferenças de estilos de liderança entre os líderes de diferentes setores.
- Delinear um perfil de liderança comum aos líderes da organização investigada.

2 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

2.1 Estruturação das cooperativas

Conforme a OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras (2016) - a cooperativa é composta de órgãos deliberativos/consultivos, que são mantidos pelos sócios ativos, eleitos em Assembleia Geral, e de órgãos de execução e operacionais, que são profissionais contratados no mercado de trabalho.

A divisão de responsabilidades é realizada dessa forma, pois os associados podem não possuir suficientes conhecimentos em gestão, indicando a necessidade de suporte e apoio, especialmente em períodos de transição diretiva, relacionada às atividades operacionais.

A estrutura de uma cooperativa é representada pelas seguintes instâncias e mecanismos organizacionais: Assembleia Geral; Conselho de Administração; Conselho Fiscal; Comitê Educativo; Núcleo Cooperativo ou Conselhos Consultivos,

Estatuto Social; Capital Social; Demonstração de Resultado do Exercício; Sobras e Fundo Indivisível.

Uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem de forma voluntária para realizar suas pretensões e necessidades econômicas, sociais e culturais de forma democrática. Segundo Young (2001), as cooperativas se estruturam com base na Lei 5.764/71 e nas resoluções do Conselho Nacional de Cooperativismo, disposições legais que caracterizam claramente as sociedades cooperativas, como se pode observar nos artigos a seguir:

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

- I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
- II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;
- III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
- IV - insensibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- VI - quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;
- VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;
- VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
- IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
- X - prestação de assistência aos associados e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Para assegurar o cumprimento dos objetivos essenciais do cooperativismo, surge o direito cooperativo. Para Bulgarelli (1998, p.108), “[...] o direito cooperativo é o conjunto de normas que regulamenta os atos cooperativos orientados a obter o bem-estar geral”.

O cooperativismo é um princípio de vida e um modelo socioeconômico que considera as cooperativas como forma ideal de organização humana, sendo capaz de juntar o desenvolvimento econômico com o bem-estar social.

Para Perius (2001, p. 85), o ato cooperativo é a denominação:

[...] dada pelo legislador ordinário o vincula às operações ou negócios das cooperativas com seus associados e reciprocamente. Vincula também aos negócios entre as cooperativas, quando entre si associadas. As operações demandam sempre a busca dos objetivos sociais das sociedades cooperativas, os quais devem estar sempre claramente estabelecidos no ordenamento estatutário.

Segundo a OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras (2016) - suas referências são fundamentadas na participação democrática, na solidariedade, na independência e na autonomia, sendo iguais para todos os sócios, sem discriminação de qualquer natureza. É um sistema baseado em reunião de pessoas e não de capital, colocando sempre as necessidades do grupo, e não do lucro, enfatizando o crescimento em conjunto, e não individual, com equilíbrio e justiça aos associados.

A ACI - Aliança Cooperativa Internacional (2016) - foi fundada em 1895 e é o órgão máximo de representação do cooperativismo internacional, responsável pela preservação dos valores, da história, das tradições e das doutrinas cooperativistas, cuja preocupação, após sua constituição, foi a de sistematizar os princípios cooperativistas, devido ao rápido crescimento do cooperativismo nos cinco continentes.

No Brasil, o cooperativismo foi instituído por padres jesuítas por volta do século XVII, os quais utilizaram-se da persuasão e foram movidos pelo princípio do auxílio mútuo, que procuravam praticar e estimular entre os índios brasileiros.

Mesmo que essas práticas típicas dos princípios cooperativistas tenham sido levadas a efeitos no Brasil, a ACI - Aliança Cooperativa Internacional - considera que o nascimento formal do cooperativismo foi à união de 28 tecelões de Rochdale, na Inglaterra.

No ano de 1844, em meio à Revolução Industrial, quando a população trabalhava por baixos salários e longas jornadas de trabalho, 28 tecelões decidiram constituir uma cooperativa de consumo num modelo cooperativista semelhante ao praticado nos dias de hoje, conduzida pelos sete princípios edificados sobre os valores da liberdade, solidariedade e equidade.

Os sete princípios que orientam o cooperativismo são estes: (1) adesão voluntária e livre; (2) gestão democrática; (3) participação econômica dos membros; (4) autonomia e independência; (5) educação, formação e informação; (6) intercooperação e (7) interesse pela comunidade (MEINEN; PORT, 2014).

O cooperativismo brasileiro envolve treze áreas econômicas: agropecuária, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo. Ele está presente nas mais diversas regiões do Brasil e, no Rio Grande do Sul, cresceu 15,75% no ano de 2015, faturando mais de R\$ 36 bilhões e gerando cerca de 58 mil empregos (OCERGS, 2016).

O presente estudo de caso foi realizado em uma cooperativa do ramo de saúde. As cooperativas desse ramo dedicam-se ao cuidado e à promoção da saúde humana, cumprindo um importante papel junto à comunidade.

3 LIDERANÇA E SUAS TEORIAS

Liderança é um processo que pode ser percebido em vários lugares e que ocorre em diversas situações de interação humana, quando fica clara a influência praticada por alguma pessoa sobre as outras.

Para Robbins, (2005, p. 258), “[...] liderança é a capacidade de influenciar pessoas para alcançar metas em comum”. A liderança é o conjunto de atitudes que exerce influência sobre um indivíduo ou um grupo, com esforços para a realização do objetivo em determinada atividade.

Maximiano (2012, p. 194) define liderança como:

[...] O processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

Para Schermerhorn (2007, p.224), “[...] liderança é o método de movimentar pessoas, para realização do trabalho árduo, buscando a conclusão das tarefas importantes”. Ainda de acordo com o autor, líder é quem orienta um indivíduo ou grupo, sendo que esse líder poderá ter profissão ou ocupar posição, na estrutura organizacional em que estiver inserido.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 348), o significado de liderar é:

[...] conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios.

Para o líder desempenhar o ato de liderar pessoas, é necessário possuir muitas habilidades, estando ciente de que cada liderado tem suas particularidades para a tomada de decisão na delegação das atividades.

Segundo França (2008, p.55), liderança é:

[...] um processo no qual o líder direciona as ações, sob influência e aceitação do próprio grupo, para alcance de metas e objetivo específicos, por meio de mobilização, motivação, informação e comunicação, manejo e solução de conflitos, estabelecimento de estratégias e definição de políticas.

Há diversos tipos de situações com os liderados. Alguns precisam ser motivados frequentemente para realizar o trabalho de forma eficiente; outros são mais afetivos, necessitando dividir seus problemas pessoais, e outros trabalham melhor se forem postos sob pressão. Dessa forma, o líder tem que estar atento às necessidades de seus liderados e da sua equipe, contornando situações que poderão prejudicar diretamente a execução das tarefas e o desenvolvimento dos liderados e da organização.

[...] Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe (HUNTER, 2006, p. 20).

Ao longo dos anos, os líderes conservadores buscavam motivar seus seguidores através de cumprimento de metas, para, assim, alcançar seus objetivos. Essa é forma de se trabalhar por recompensas: a equipe que conseguisse atingir o resultado esperado pelo líder da organização era recompensada. Não está errado esse tipo de motivação, pois não existe liderança sem a obtenção de resultados. Mas, nos dias atuais, o líder tem que estar apto a motivar e inspirar seus subordinados de forma natural, buscando desenvolver neles características que irão despertar o comprometimento da equipe e levar ao resultado esperado. Diante do apresentado, o líder pode se enquadrar em inúmeros estilos de liderança.

Os estilos de liderança representam o foco de interesse deste estudo. Na próxima seção, será apresentada, em ordem cronológica, a evolução das teorias referentes à liderança. Através dessas teorias, busca-se compreender o próprio fenômeno da liderança. Elas iniciaram, no universo acadêmico, com estudos baseados nos traços de personalidade do líder, evoluindo, posteriormente, para o

estudo do seu comportamento. Após entraram em cena as abordagens que focalizavam os fatores da situação na qual emergia a liderança. Atualmente, a visão de liderança perpassa as diversas teorias que inspiraram muitos estudos sobre o tema e incorpora os valores e o modo de ser típicos da sociedade pós-moderna, na qual a imagem de um líder forte e inspirador modela um novo estilo de liderança: o do líder carismático e transformacional.

3.1 Teoria dos Traços

Essa Teoria dos Traços é vista como uma combinação que ressalta as qualidades pessoais do líder, as quais são consideradas intrínsecas. Essa teoria conclui que o líder já nasce com essas características, não havendo possibilidade de treiná-lo posteriormente.

Segundo Robbins (2011, p. 259):

[...] a teoria dos traços chegou a duas conclusões, a primeira que os traços de personalidade de um indivíduo podem indicar a sua liderança, a segunda conclusão é que essa abordagem funciona melhor para prever o aparecimento da liderança mais do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes [...].

O referido autor ressalta o fato de que um indivíduo pode apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais, mas não significa, necessariamente, que ele será bem-sucedido e consiga liderar seu grupo no alcance dos objetivos.

Seguindo o ponto de vista de Robbins (2011, p. 260), “[...] se a teoria dos traços tivesse sido comprovada, teria proporcionado uma base para a seleção de pessoas ideais para assumir posições formais nas organizações que buscavam liderança”.

3.2 Teorias comportamentais

No final da década de 1940, passou a ser pesquisado o comportamento do líder, como o líder agia no exercício do seu papel. Buscava-se verificar se havia alguma coisa específica na maneira dele agir.

Para Montana e Charnov (1998), as teorias comportamentais diferem das teorias dos traços, pois insinuam que os comportamentos específicos podem ser utilizados para a distinção dos líderes, dessa forma, poderiam ser realizadas implantações desses padrões comportamentais através de capacitações, desenvolvendo, assim, a liderança eficaz.

3.2.1 *Grid* Gerencial

Uma das teorias comportamentais mais conhecidas é a do *Grid* Gerencial proposta por Blake e Mouton (1997), que descreve os vários estilos de comportamento do líder e tem como principal objetivo auxiliar no treinamento e desenvolvimento de lideranças.

De acordo com Robbins (2011), a representação gráfica de uma visão bidimensional dos estilos de liderança foi desenvolvida por Blake e Mouton, que propuseram uma grade gerencial, também chamada de *grid* de liderança, baseada nos estilos "orientado para pessoas" e "orientado para a produção", que representam o entendimento das dimensões encontradas nos estudos realizados no final dos anos 40 nas Universidades de Ohio e Michigan.

Para Blake e Mouton (1997), os líderes sempre operam por avaliação intangível, ou seja, subjetiva, que pode chegar perto ou não da realidade da situação apresentada.

Quando o líder toma uma decisão, é movido por premissas sobre o que é verdadeiro e confiável. Essas premissas partem das crenças e atitudes desses líderes e podem ser observadas em seu comportamento.

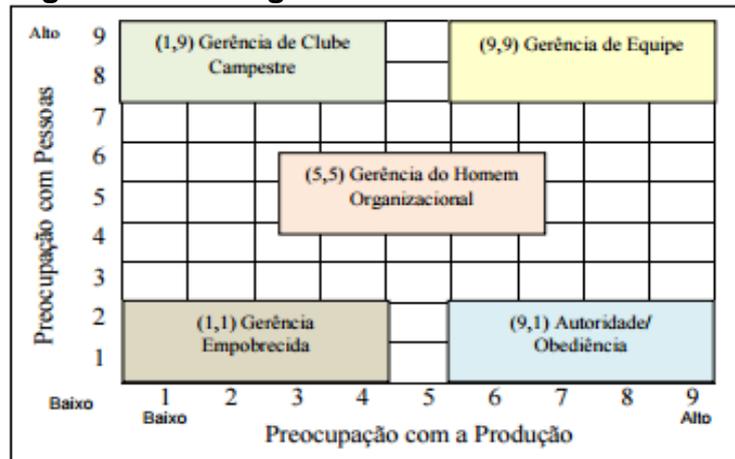
Considerando que as premissas são, eventualmente, verbalizadas e que os líderes podem aprender e mudar as suas premissas, o *Grid Gerencial* pode ajudar a identificar as hipóteses de liderança e contribuir para um melhor desempenho.

Como todos os gestores trabalham com os problemas de uma organização e buscam equilibrá-los, tentando garantir o máximo de resultado mediante o uso produtivo dos recursos humanos, surge a pergunta: "Qual é a melhor maneira de se conseguir isto?" (BLAKE; MOUTON, 1997). Os autores explicam que, tanto a ideia de líder excessivamente preocupado com a produção, quanto a de líder voltado extremamente para a gestão de pessoas seriam de alcance limitado para a organização.

A matriz desenvolvida por Blake e Mouton (1997) enfatiza as duas dimensões fundamentais da gestão. A primeira é a preocupação do gestor com a produção, e a segunda é a preocupação com as pessoas, a ênfase que o gestor dá aos relacionamentos e às pessoas que trabalham na organização.

A relação entre essas duas dimensões está representada na figura 1, a seguir:

Figura 1- O Grid gerencial



Fonte: Adaptado de Blake e Mouton (1997, p.13).

Na figura acima pode-se verificar as duas variáveis: preocupação com as pessoas e preocupação com a produção. Cada variável é representada por 9 pontos, dos quais o 1 expressa uma baixa preocupação, o 5 indica uma preocupação média, e o 9 representa uma alta preocupação. Os cruzamentos dessas duas variáveis demonstram os possíveis estilos de liderança que podem ser exercidos por um gestor em determinado contexto ou situação. Cinco pontos são destacados como estilos básicos, cada um descrito sucintamente a seguir:

Estilo 9.1– representa preocupação máxima com a produção e mínima com as pessoas. Caracteriza o líder que se utiliza da autoridade para alcançar resultados. Este líder, em geral, age de maneira centralizadora e controladora. A eficiência das atividades resulta de medidas relacionadas às condições de trabalho no sentido de que os elementos humanos interfiram o menos possível. O gerente que opera na posição 9.1 pode ser caracterizado como executor de tarefas. Ele se preocupa e age em função da produção.

Estilo 1.9 – Neste caso, a preocupação máxima é com as pessoas e a mínima com a produção. Caracteriza o líder que busca sempre a harmonia de

relacionamentos, mesmo que tenha que sacrificar a eficiência e a eficácia do trabalho realizado. A atenção conduz a um ambiente organizacional e a um ritmo de trabalho cordial e descontraído. As relações humanas são extremamente importantes.

Estilo 1.1 – Representa a preocupação mínima com relação à produção e com relação às pessoas. Caracteriza o líder que desempenha uma gerência empobrecida, que é negligente, pois não se importa com as pessoas e nem com as tarefas da organização. Realiza o mínimo necessário, visando apenas manter o seu emprego.

Estilo 5.5 – O desempenho adequado da organização torna-se possível pelo equilíbrio entre a necessidade de realizar o trabalho e a manutenção em nível satisfatório da disposição de ânimo das pessoas, conhecido como meio-termo, ou seja, a orientação para a produção é tão importante quanto à orientação para as pessoas.

Estilo 9.9 – Estilo em que o líder é caracterizado pela máxima preocupação com a produção e com as pessoas, o qual vê no trabalho em equipe a única forma de alcançar resultados, ou seja, mediante a integração na busca de objetivos comuns.

A diferença entre o estilo 9.9 e os demais está na fixação de objetivos e no emprego desse recurso como abordagem gerencial básica para vários problemas. As pessoas devem estar envolvidas nos objetivos da organização e no cumprimento das metas (BLAKE; MOUTON, 1997).

Como se observa, os autores do *GridGerencial* idealizaram esse modelo para analisar a eficácia do líder conforme a combinação dos estilos, tendo por variáveis a preocupação com as pessoas e a preocupação com a produção (MAXIMIANO, 2012). Para Blake e Mouton (1997), o melhor estilo para a organização é aquele que mais se aproximar da posição 9.9. De acordo Gibson (1991), o *Grid* permite que o líder verifique o seu próprio estilo de liderança, possibilitando que o analise antes de começar um programa de capacitação, de treinamento que vise alterar sua posição na direção do estilo 9.9.

3.3 Teorias Situacionais

Para Maximiano (2012), essas teorias ressaltam um propósito em comum: para a liderança ser eficaz, tem que se ajustar à situação. No entanto, é sabido que nenhuma teoria situacional consegue esclarecer definitivamente a eficácia do líder. Segundo Robbins (2011, p. 263), “[...] prever o sucesso da liderança é muito complexo, mais do que distinguir alguns poucos traços ou comportamentos preferenciais”.

De todo modo, as teorias situacionais procuram definir qual o estilo de liderança que combina com cada situação, e, para isso, é necessário, antes de tudo, avaliar a situação (MAXIMIANO, 2004).

Uma coisa é dizer que a eficácia da liderança depende da situação, outra é ser capaz de identificar essas condições situacionais. Algumas abordagens, para a identificação de variáveis situacionais básicas, tiveram mais sucesso que outras. Robbins (2011) cita algumas dessas abordagens, como o modelo de Fiedler, a teoria situacional de Hersey e Blanchard, a teoria da troca entre líder e subordinado e os modelos de meta e caminho e de participação da liderança.

Nessas abordagens, a liderança torna-se eficaz dependendo da conciliação entre estilos e situações (MONTANA; CHARNOV, 1998). Fiedler indica meios de medir estilos e situações de lideranças, apontando quais seriam as uniões recomendáveis. Iniciou medindo o estilo de liderança do gerente com um instrumento denominado “questionário do colega menos preferido”, LPC - *Least Preferred Coworker*. Esse instrumento tem o objetivo de verificar o perfil do líder, se é voltado para a tarefa ou para a pessoa. Segundo Robbins (2005), após identificar o estilo de liderança, é necessário ajustá-lo à situação, e para isso são avaliados três fatores:

- Relação entre líder e subordinados: os graus de confiança, credibilidade e respeito que os subordinados têm para com o líder;
- Estrutura da tarefa: o grau em que as tarefas são organizadas e definidas para os subordinados;
- Poder da posição: o grau de influência e de autoridade que o líder tem como promover, contratar, demitir e tomar atitudes disciplinares.

Fiedler presume que o estilo de liderança de um indivíduo é fixo, mas, se uma situação necessita de um líder orientado para a tarefa, e o líder é orientado para a

pessoa, o seu estilo de liderança deverá ser alterado, ou a situação precisará ser modificada para que haja eficácia no desempenho desse líder (ROBBINS, 2011).

Para Maximiano (2002), as críticas a esse modelo são relacionadas ao fato de que os questionários elaborados para medir o estilo do líder avaliam as atitudes e não os comportamentos. O líder analisado poderá dizer uma coisa e realizar outra, mas o ponto-chave desse modelo é que o estilo do líder deve ser adequado à situação.

Ainda na linha das teorias situacionais, aparece a abordagem de Hersey e Blanchard, denominada Teoria do Ciclo Vital (MAXIMIANO, 2002). Cada variável situacional tem sua importância, mas para os autores a prontidão do liderado é considerada uma das mais essenciais. O termo prontidão designa a habilidade e a disposição demonstrada pela pessoa para a realização de uma determinada tarefa. A prontidão é extremamente importante em qualquer situação, não só porque o líder poderá ser aceito ou não, mas também porque o grupo de subordinados define o poder pessoal que cada líder poderá acumular.

Para Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1989, p.188):

A liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa), que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

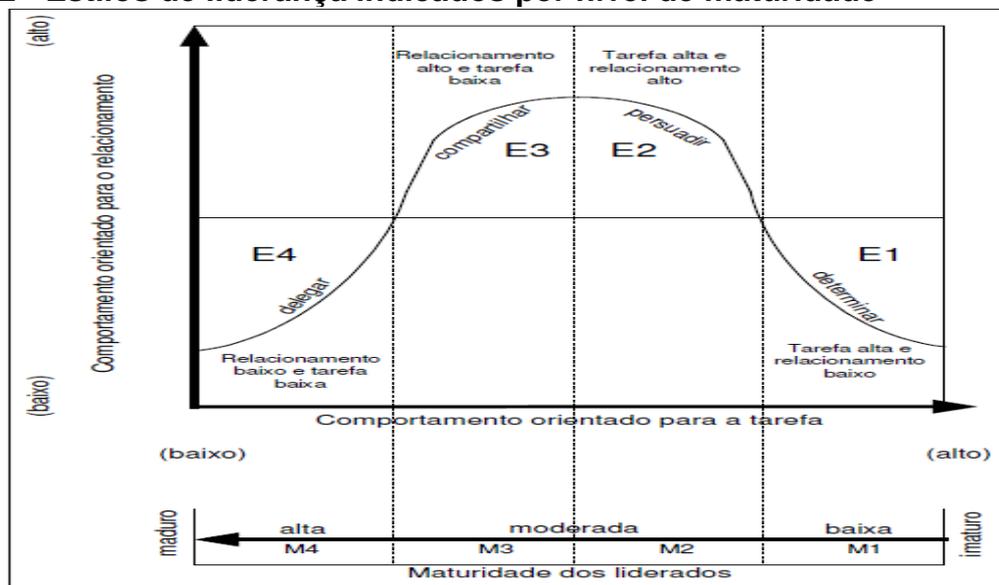
Os autores utilizaram as mesmas dimensões de Fiedler, comportamento de tarefa e de relacionamento, mas demonstram essas duas dimensões como “alto e baixo” e, assim, surgiram os quatro comportamentos que foram assim denominados:

- Determinar (E1), (tarefa alto – relacionamento baixo): adequado aos subordinados com baixa maturidade (M1). Esse líder diz para seus subordinados o que, quando, onde e como fazer, isto é, o líder define papéis.
- Persuadir (E2), (tarefa alto – relacionamento alto): indicado para pessoas com maturidade entre baixa e moderada (M2). O líder proporciona orientação e apoio aos subordinados.
- Compartilhar (E3), (tarefa baixo – relacionamento alto): é adequado para subordinados com maturidade entre moderada e alta (M3). O principal papel do líder é facilitar a comunicação e partilhar a tomada de decisão.

- Delegar (E4), (tarefa baixo – relacionamento baixo): adequado para subordinados com alta maturidade (M4). O líder oferece pouco direcionamento e contribuição para os subordinados.

O componente da liderança situacional é a maturidade dos subordinados, pois ela define a capacidade e disposição que as pessoas assumem para desenvolver a tarefa. Portanto, a maturidade integra duas dimensões: a primeira voltada ao trabalho, ao conhecimento. É a capacidade técnica. A segunda é a maturidade psicológica, voltada à disposição/convicção em si mesmo para a realização de algo. A figura 2 apresenta o modelo de liderança situacional.

Figura2 - Estilos de liderança indicados por nível de maturidade



Fonte: Hersey e Blanchard (1989, p.89).

3.4 Liderança carismática e transformacional

Para Robbins (2002), a Teoria da Liderança Carismática ressalta que os líderes conseguem ter grandes e heroicas atribuições em relação aos seus seguidores. Possuem forte necessidade de poder, considerando-se muito eficientes e convictos da sua moralidade e de suas crenças.

O autor acima afirma que os líderes carismáticos têm metas planejadas e se comprometem fortemente com elas. São assertivos e confiantes. Uma das características mais notáveis nesse estilo é a perseverança. São conhecidos como agentes de mudança radical.

Conforme Maximiano (2004), o líder carismático institui alta importância de padrões e valores para o alcance das metas. Essa liderança evidencia o alto desempenho dos liderados. Entretanto, o carisma pode não ser generalizado, pois a eficácia pode ser situacional. Nesse sentido, a liderança carismática nem sempre é efetiva para atingir altos níveis de desempenho. O líder carismático é mais aconselhável quando a tarefa dos subordinados possui um elemento ideológico, ou quando o ambiente é rodeado de insegurança e de conflitos.

O líder transformacional, por sua vez, motiva seus subordinados a realizarem mais do que normalmente o fazem e os leva a colocar a organização acima de seus próprios interesses. Ele é capaz de transformar o ambiente e mudar a realidade, com atenção particularizada, fomentando o estímulo intelectual de seus subordinados, modelando comportamentos e criando novas expectativas (ROBBINS, 2011).

Os líderes têm altos padrões de moral e ética, que são levados em consideração e auxiliam na construção da confiança, provocando, assim, a inspiração de seus subordinados, motivando a fidelidade dos seguidores.

As evidências indicam que a liderança transformacional está mais fortemente relacionada aos índices mais baixos de rotatividade, maior produtividade e maior satisfação dos liderados (ROBBINS, 2011).

Na conclusão deste tópico referente às abordagens sobre liderança, constata-se a imensa produção intelectual até aqui alcançada sobre o tema. Percebe-se que ele tem sido focalizado através das mais diferentes perspectivas, permitindo um avanço notável no seu conhecimento e inspirando novas linhas de estudos. Uma delas é a referente aos estilos de liderança, suas variações e predominâncias em diferentes contextos organizacionais. É nessa direção que o presente estudo se alinha.

Nos tópicos a seguir, são focalizados o método adotado no estudo, os resultados colhidos, a análise e a conclusão.

4 METODOLOGIA

O presente trabalho é de caráter exploratório, seguindo o método de estudo de caso, visto que a investigação foi realizada em uma cooperativa do ramo de saúde, sendo adotada uma abordagem quantitativa. Para Oliveira (2001, p. 155), “[...]”

essa abordagem é bastante utilizada no desenvolvimento de pesquisas nos campos social e comportamental”.

O universo do estudo foi uma cooperativa do ramo de saúde localizada na região do Vale do Paranhana, Rio Grande do Sul. A cooperativa possui 148 colaboradores, sendo cinco gestores e os demais exercendo cargos de assistência administrativa ou apoio operacional.

A amostra da pesquisa consistiu de cinco gestores da organização pesquisada e noventa colaboradores, sendo 31 do setor de atendimento, 22 do setor Financeiro-Contábil, quinze do setor Comercial, oito do setor de Tecnologia da Informação e quatorze da Superintendência. A característica da amostragem foi probabilística e representada de forma intencional.

O instrumento através do qual os dados foram coletados consistiu na EAEG - Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais, desenvolvida e validada por Melo (2004). A escala foi construída com base nos estudos de Ohio, na grade gerencial de Blake e Mouton, no modelo de Fiedler e na abordagem da liderança situacional de Hersey e Blanchard.

A escala considera três estilos gerenciais, representados, no instrumento, por dezenove itens, sendo seis referentes ao fator **Tarefa**, nove referentes ao fator **Relacionamento** e quatro referentes ao fator **Situação**.

O conteúdo de cada estilo, conforme descrito pelos itens correspondentes consiste no seguinte:

Estilo Tarefa: relata que o líder tem que determinar e organizar o seu estilo e o dos subordinados na busca do cumprimento das metas. O líder ressalta o trabalho, as técnicas empregadas na função, a execução dos padrões, os canais comunicação, a hierarquia e os métodos e processos para efetivação das tarefas.

Estilo Relacionamento: conforme esse estilo, esse líder preza a confiança mútua, a amizade, as relações humanas, o respeito pelas ideias dos subordinados e mostra interesses pelos seus sentimentos. Esse líder aprecia a individualidade, mas enfatiza as relações interpessoais.

Estilo Situação: caracteriza o líder que tem a capacidade de identificar a realidade do seu ambiente, conseguindo, assim, adequar o seu estilo à situação existente, podendo variar o seu comportamento de acordo com as características e os motivos dos seus subordinados.

Como se observa nos estilos descritos acima, a abordagem inspiradora do instrumento foi a da liderança situacional, a qual considera o comportamento do líder direcionado para tarefa, para o relacionamento e a sua capacidade e disposição para ajustar seu estilo às demandas de cada situação.

Cada item foi avaliado em uma escala de 1 a 5, significando o seguinte: 1 - nunca age assim; 2 - raramente age assim; 3 - ocasionalmente age assim; 4 - frequentemente age assim e 5 - sempre age assim. As descrições dos itens sofreram pequenos ajustes na nomenclatura, mas sem alterar o sentido da escala validada, apenas para possibilitar a auto avaliação do estilo de liderança realizada pelos gestores e a avaliação do estilo de liderança dos gestores, conforme a percepção dos seus respectivos colaboradores. Dessa forma, a escala apresentou duas versões: (1) autopercepção do estilo de liderança (gestores) e (2) avaliação do estilo de liderança do gestor conforme o julgamento dos seus liderados. A escala foi aplicada individualmente, no próprio posto de trabalho dos participantes, no período de 14 de maio a 27 de junho de 2016. O tempo despendido para responder às questões foi de aproximadamente 20 minutos.

O termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) foi assinado pelos respondentes antes do início do preenchimento da escala. Foram assegurados o sigilo e a privacidade quanto à identidade, não expondo o nome dos respondentes.

5 RESULTADOS E ANÁLISE

Os quadros a seguir expõem os resultados em termos de médias apresentadas em cada estilo de liderança considerado, conforme a percepção dos gestores em relação ao seu próprio estilo de liderança e a percepção dos colaboradores quanto ao estilo de liderança dos seus respectivos gestores.

Quadro 2 - Geral: autopercepção dos gestores x percepção dos colaboradores

Estilo Gerencial	Gestores Média	Colaboradores Média	NS (t)
Relacionamento	4,51	4,27	0,003*
Situação	4,13	4,10	-----
Tarefa	4,26	4,26	-----

*Diferença significativa

Fonte: dados da pesquisa (2016).

No geral observa-se que o fator Relacionamento é o estilo predominantemente praticado pelos gestores da cooperativa. Esse resultado indica que os gestores apresentam o seu índice LPC - *Least Preferred Coworker* - alto. Conforme a teoria de Fiedler, os gestores demonstram o mesmo comportamento com todos os colaboradores, independentemente do grau de preferência entre eles, ou seja, apresentam um comportamento acessível, atencioso, respeitando e confiando nos subordinados. Para Bergamini (1994), muitos líderes preferem manter um relacionamento amigável com todos os membros da equipe. Nota-se que, neste estudo, os gestores se percebem como mais orientados para o fator Relacionamento do que os colaboradores os percebem.

Com o propósito de verificar se as diferenças de percepções entre gestores e colaboradores são significativas, empregou-se o teste “t” de *Student*, bi-caudal, o qual indicou diferença significativa ao nível de 0,003. Essa diferença pode ser justificada pela preferência dos gestores por um estilo amigável. A preferência por um estilo faz com que a autopercepção do seu comportamento mantenha-se alinhada com a preferência. Todavia, nada assegura que os liderados percebam o seu líder do mesmo modo, uma vez que eles não sofrem pressões internas para alinhar preferências e comportamentos. Mesmo assim, na percepção dos colaboradores, a média atribuída ao Relacionamento aparece como a mais elevada, embora minimamente superior à do estilo de Tarefa (4,27/4,26).

Os quadros a seguir apresentam os resultados obtidos nos diferentes setores da empresa:

Quadro 3 - Setor Comercial: autopercepção do gestor x percepção dos colaboradores

Estilo Gerencial	Gestor Média	Colaboradores Média
Relacionamento	4,44	4,41
Situação	4,25	4,21
Tarefa	4,16	4,41

Fonte: dados da pesquisa (2016).

No setor Comercial, o Relacionamento, na autopercepção do gestor, é o estilo predominante. Seus colaboradores, por sua vez, percebem-no como mais praticante de dois estilos: Relacionamento e Tarefa. O gestor do setor comercial é voltado para esses dois estilos gerenciais, na percepção de seus colaboradores, sendo que as médias nesses fatores são absolutamente iguais (4,41). O líder voltado para o

relacionamento reconhece a confiança recíproca nas relações humanas, prezando o respeito e tendo interesse pelos sentimentos dos seus colaboradores. O fator tarefa faz referência à probabilidade que o líder tem de estruturar e definir seu papel e o de seus subordinados para o alcance de metas (MELO, 2004). Esse estilo voltado para Tarefa preocupa-se com o desempenho das atividades, destacando os aspectos técnicos e a disciplina nos padrões estabelecidos pela organização.

Quadro 4 - Setor Financeiro/Contábil: autopercepção do gestor x percepção dos colaboradores

Estilo Gerencial	Gestor Média	Colaboradores Média
Relacionamento	4,78	4,35
Situação	3,50	4,24
Tarefa	4,50	4,23

Fonte: dados da pesquisa (2016).

No setor Financeiro/Contábil, o Relacionamento aparece como o estilo mais fortemente praticado, tanto na autopercepção dos gestores quanto na percepção de seus liderados, sendo novamente predominante a preocupação máxima com os membros da equipe. Já no estilo referente à Situação, o gestor se percebeu como menos praticante, mas seus liderados percebem esse como o segundo estilo mais praticado por seu gestor, com uma média de (4,24).

Conforme Melo (2004), a habilidade do gestor situacional é poder ajustar o seu estilo de atuação na identificação do ambiente de trabalho, pois, sendo um líder flexível, poderá adaptar-se às exigências desse ambiente, de acordo com as necessidades e os motivos dos colaboradores.

Quadro 5–Setor Superintendência: autopercepção do gestor x percepção dos colaboradores

Estilo Gerencial	Gestor Média	Colaboradores Média
Relacionamento	4,44	4,29
Situação	4,00	4,05
Tarefa	4,50	4,31

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Na superintendência, diferentemente do observado em outros setores, aparece o estilo Tarefa como o predominante, tanto na autopercepção quanto na percepção dos colaboradores. De acordo com Robbins (2005), onde o fator Tarefa for desordenado, será necessária uma maior orientação do gestor, mas, por outro lado, onde a tarefa for clara, a direção pessoal do líder poderá ser demonstrada

como dominação. Já o Relacionamento é o segundo estilo mais marcante na percepção do gestor e dos seus liderados, e, conforme Hersey e Blanchard (1989, p. 189), “[...] o relacionamento é definido como a medida com que um líder se empenha em comunicar-se de forma recíproca com sua equipe, dando-lhes apoio e incentivo de forma psicológica”.

Quadro 6- Setor de Tecnologia da Informação autopercepção do gestor x percepção dos colaboradores

Estilo Gerencial	Gestor Média	Colaboradores Média
Relacionamento	4,33	3,94
Situação	4,00	4,00
Tarefa	4,00	3,91

Fonte: dados da pesquisa (2016).

No setor de Tecnologia da Informação, o Relacionamento é o estilo preferencial do gestor, que também se percebem esse fator, embora sua equipe não o perceba do mesmo modo. Para ela, o estilo predominante do gestor é o da Situação. Apesar dessa diferença, existe uma convergência perceptiva indicada pela mesma média apresentada pelo gestor e pelos colaboradores. O gestor preocupa-se com seus colaboradores, visando a um relacionamento satisfatório para ambos, para conduzir o ambiente organizacional num ritmo de trabalho cortês e descontraído (BLAKE; MOUTON, 1997). Os colaboradores ressaltam que seu gestor é voltado para o fator Situação; assim sendo, cabe lembrar que “[...] um líder eficaz, em uma abordagem contingencial, deve entender a dinâmica da situação e conciliar as suas habilidades a esse processo” (MONTANA; PATRICK, 1998).

Quadro 7 - Setor Atendimento: autopercepção do gestor x percepção dos colaboradores

Estilo Gerencial	Gestor Média	Colaboradores Média
Relacionamento	4,55	4,21
Situação	4,75	4,08
Tarefa	4,16	4,28

Fonte: dados da pesquisa (2016).

No setor de atendimento, o estilo Situação é predominante para o gestor, mas para os colaboradores o estilo Tarefa é o mais fortemente praticado por ele. Para Bergamini (1994), esse fator é muito importante porque não é satisfatório observar somente os aspectos da personalidade do líder para a formação de um perfil eficaz. É necessário observar as situações, pois essas intervêm no exercício da liderança.

Observa-se que o relacionamento é o segundo colocado, tanto na ordem do gestor quanto na dos seus colaboradores, no qual estão relacionadas questões como confiança, acessibilidade, sentimentos dos subordinados, respeito, compreensão, aspectos que são ligados às relações do gestor com seus liderados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral verificar a possível predominância de um estilo de liderança no contexto organizacional de uma cooperativa do ramo de saúde. Os seus resultados sugerem que o Relacionamento é o estilo de liderança mais praticado, tanto na ótica dos gestores quanto na percepção dos liderados.

Os únicos setores diferentes foram os de Tecnologia da Informação - onde o Relacionamento aparece com média mais elevada na autopercepção do gestor e no fator Situação na percepção dos liderados de Atendimento - no qual o estilo de liderança, por parte do gestor, é Situação, mas, na percepção dos colaboradores, é o estilo Tarefa.

O cooperativismo é um modelo socioeconômico inspirado na preocupação com o bem-estar social e traz consigo características como participação democrática, independência e autonomia, sempre com foco na solidariedade, visando ao bem comum. A confiança mútua, a amizade, o respeito pelas ideias dos subordinados e o interesse pelos seus sentimentos são dimensões alinhadas à cooperação e próprias do estilo Relacionamento. Através do relacionamento, a cooperação emerge e se mantém. E esse é, quem sabe, o principal motivo pela preferência do estilo Relacionamento.

Devido às características do empreendimento e os resultados desta investigação, é possível traçar um perfil dos atuais líderes da cooperativa médica considerada neste estudo de caso. As características mais marcantes do perfil dos líderes são os seguintes:

- Elevada sensibilidade no relacionamento interpessoal; comprometimento dos liderados com as tarefas sem sacrificar o atendimento das necessidades humanas;
- Flexibilidade comportamental; mesmo com preferência por um estilo, é capaz de adotar outro estilo em maior sintonia com uma situação específica abertura para ouvir os liderados, estimulando-os a contribuir para melhorias; ênfase no trabalho em equipe e na cooperação intergrupala.

Mesmo que os achados deste estudo possam ter contribuído para a identificação de um perfil dos líderes, não se pode concluir que tal perfil será também encontrado em outras organizações cooperativas do mesmo ramo. É necessário cotejar os dados aqui apresentados com novas pesquisas, realizadas em outras cooperativas, com os mesmos critérios de abordagem e mensuração de estilos. Ademais, as limitações verificadas neste estudo não permitem conclusões e nem generalizações sobre os seus resultados, especialmente pelo fato de que ela foi realizada por meio de uma amostra restrita e pouco representativa do universo que envolve.

Por outro lado, pode ser interessante também comparar estilos de liderança em organizações cooperativas e organizações mercantis, pois se tratam de contextos organizacionais marcados por objetivos, princípios e valores distintos, os quais, possivelmente, influenciam diferentemente os estilos de liderança de seus gestores. Por se tratar de um estudo de caso de caráter exploratório, pode-se entender que os seus resultados inspiram novos estudos e confirmam a importância do tema para a busca de novas contribuições destinadas a subsidiar esforços no desenvolvimento do cooperativismo e de suas lideranças.

Finalmente, cabe dizer que, tendo em vista uma inquietação pessoal por parte da autora deste estudo sobre o estilo gerencial adotado pela organização a qual serve, este trabalho proporcionou seu crescimento pessoal e profissional. A verificação do estilo de gestão predominante confirmou o papel dos princípios e valores praticados na organização na construção e modelagem dos estilos dos seus líderes.

REFERÊNCIAS

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL - ACI. *What is a co-operative?*
Disponível em: <<http://www.learningcentre.coop/content/what-co-operative>>. Acesso em: 04 jul. 2016.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Administração do Sentido*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BLAKE, Robert; MOUTON, Jane. *O Grid Gerencial III: a chave para a liderança eficaz*. São Paulo: Pioneira, 1997.

- BRASIL. *Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências.*- Lei nº 5.764/71, de 16 de dezembro de 1971. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1971.
- BULGARELLI, Waldírio. *As sociedades cooperativas e sua disciplina jurídica*. Rio de Janeiro: Renovar, 1998.
- FRANÇA, Limongi Ana Cristina. *Comportamento organizacional: conceitos e práticas*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- GAWLAK, Fabiane Ratzke. *Cooperativismo: primeiras lições*. Brasília: SESCOOP, 2007.
- GIBSON, James L. *Organizações: comportamento, estrutura, processos*. São Paulo: Atlas, 1991.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. *Psicologia para administradores: teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1989.
- HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. *Introdução à administração*: 6. ed. São Paulo: Atlas: Atlas, 2004.
- _____. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MELO, E. A. A. de Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, v.4, n 2, Julho-Dezembro, p. 31-62, 2004.
- MEINEN, Enio; PORT, Márcio. *Cooperativismo Financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios*. Edit. Confefras, 2014.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. *Cooperativismo*. 2016. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/>>. Acesso em: 09 maio 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – OCERGS. Disponível em: <<http://www.ocergs.coop.br/>>. Acesso em: 12 de out. de 2016.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de Metodologia Científica*. São Paulo: Pioneira, 2001.

PERIUS, Vergílio Frederico. *Cooperativismo e Lei*. São Leopoldo: Unisinos, 2001.

ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. *Comportamento organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SCHERMERHORN Jr., John R. *Administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

YOUNG, Lúcia Helena Briski. *Sociedades cooperativas – Resumo Prático*. Curitiba: Juruá, 2001.