



CONEXÃO ENTRE LÍDER E LIDERADOS EM UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DA REGIÃO SUL DO BRASIL

CONNECTION BETWEEN LEADER AND EMPLOYEES IN AN AGROINDUSTRIAL COOPERATIVE OF THE SOUTH REGION OF BRAZIL

Bruno Felipe De Castro Da Rosa, Faculdade Guairacá, Brasil, brunofelipecastro@hotmail.com

Joiceli Dos Santos Fabrício, Faculdade Guairacá/Positivo, Brasil, joicefabricio37@gmail.com

Jaiane Aparecida Pereira, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil, jaiane.pereira@ufms.br

Janete Probst Munhoz, Faculdade Guairacá/Positivo, Brasil, janete_munhoz@hotmail.com

Marcia Cristiane Gruba, Faculdade Guairacá/Positivo, Brasil, marciagruba@outlook.com

Resumo

O presente trabalho teve por objetivo investigar a percepção do líder sobre seu trabalho com os liderados e dos liderados em relação ao líder em uma cooperativa agroindustrial da região sul do Brasil. O referencial teórico resgatou a discussão da liderança, seus tipos e desenvolvimento e do estudo da liderança em cooperativas. Para atingir o objetivo, o trabalho foi classificado como de natureza qualitativa do tipo descritiva, realizado por meio de entrevista semiestruturada com o líder da organização e com sete de seus liderados. Como resultados, observou-se que há forte conexão entre líder e liderados, o que parece ser benéfico ao desenvolvimento do trabalho em organizações cooperativas. A conexão pode ser demonstrada porque o líder afirma incentivar os liderados para resolução de problemas e apoiar na facilitação do trabalho, enquanto os liderados percebem que são motivados para desenvolvimento pessoal e profissional. Ademais, pode-se classificar a atuação do líder de acordo com preceitos da liderança situacional e transformacional.

Palavras-chave: Liderança; líder; cooperativa; liderança transformacional.

Abstract

The aim of this study was to investigate the leader's perception about his work with the employees and the employees' perception of the leader in an agroindustrial cooperative in the South region of Brazil. The theoretical framework rescued the discussion of leadership, types and development, and the study of leadership in cooperatives. For this, we made a qualitative and descriptive research, using semi-structured interview with the leader of the organization and with seven employees. As results, we observed that there is a strong connection between the leader and the employees, which seems to be beneficial to the development of work in cooperative organizations. The connection can be demonstrated because the leader claims to encourage employees to problem solving and support in facilitating work, while the employees perceive that they are motivated for personal and professional development. In addition, we can classify the performance of the leader according to precepts of situational and transformational leadership.

Keywords: *Leadership; leader; cooperative; transformational leadership.*

1. INTRODUÇÃO

A complexidade do mundo contemporâneo coloca cada vez mais ênfase nos processos de liderança exercidos nas organizações. Segundo Drucker (2004), na atualidade, novas práticas solicitam a aplicação da criatividade e flexibilidade nos negócios. Há a necessidade de um novo modelo de liderança nessas organizações, sendo o papel do líder incentivar as pessoas, para que desenvolvam talentos, inteligência e conhecimentos com intuito de responder ao ambiente de mudanças e perpetuar a sua organização.

Discute-se que a organização bem-sucedida tem um diferencial importante: uma liderança eficaz. Contudo, há escassez de talentos nesse quesito, pois não faltam pessoas para assumir cargos administrativos, mas sim, pessoas que queiram assumir uma liderança e que sejam capazes de exercê-la com eficácia (Hersey & Blanchard, 1986; Lourenço, 2000; Santos, Caetano, & Jesuíno, 2012). Para que a liderança seja eficaz, ganha importância a relação entre líder e liderado (Benedetti, Hanashiro, & Popadiuk, 2004).

Estudos sobre os estilos de liderança e sua influência nos liderados têm sido desenvolvidos (Benedetti *et al.*, 2004; Almada & Policarpo, 2016). Almada e Policarpo (2016) analisaram a relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. Os autores concluíram que a liderança formal é um dos principais fatores que influenciam no sucesso ou fracasso dos processos de mudança.

Benedetti *et al.* (2004) analisaram o comportamento dos líderes que proporcionam condições aos liderados de alcançarem seus interesses. Os autores concluíram que alguns atributos, habilidades e comportamentos dos líderes se misturam formando uma dinâmica voltada a atender os interesses dos funcionários. Essa dinâmica envolve seis fatores, a saber: firmeza na defesa de ideias, opções de recompensas, novas experiências e desafios, autonomia no trabalho baseada na confiança, referência para os liderados e vida pessoal do funcionário (Benedetti *et al.*, 2004).

Apesar do aumento de interesse por pesquisas no contexto da liderança, ainda permanece a necessidade de melhor entendimento sobre o assunto, sobretudo em países em desenvolvimento, que possuem características distintas (Turano & Cavazotte, 2016). Aliado a essa necessidade, ressalta-se a importância de estudar organizações com características próprias e distintas das organizações mercantis, como as cooperativas (Gomes & Dewes, 2017).

O cooperativismo brasileiro é referência por seus benefícios sociais e sua participação expressiva na economia do País (Organização das Cooperativas Brasileiras [OCB], 2009). Particularmente, as cooperativas agroindustriais desempenharam um papel importante na reestruturação produtiva do Estado do Paraná, sul do Brasil (Fajardo, 2006).

Diante deste contexto, optou-se por estudar a conexão líder e liderado em uma cooperativa agroindustrial que atua no mercado há 46 anos. A justificativa pela escolha da organização repousa na sua representatividade para o setor, para o Estado e para a região sul do Brasil. A empresa possui mais de 100 unidades, localizadas nos estados do Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul. Pelo fato de ter começado suas atividades no estado do Paraná, foi selecionada uma unidade deste Estado para a realização do estudo.

Sendo assim, o objetivo do presente trabalho foi investigar a percepção do líder sobre seu trabalho com os liderados e dos liderados em relação ao líder. Para isso, o segundo capítulo trata da liderança, seus tipos e desenvolvimento e também do estudo da liderança em cooperativas. Depois apresentam-se os procedimentos metodológicos, seguido da descrição e análise dos dados. Por fim, expõem-se as conclusões.

2. LIDERANÇA: TIPOS E DESENVOLVIMENTO

A importância da liderança e do líder no desempenho organizacional é inegável (Bergamini, 1994; Benedetti *et al.*, 2004; Karriker, Madden, & Katell, 2017), uma vez que as organizações são compostas por pessoas, com sentimentos e motivos diferentes. A partir da importância das pessoas, cada vez mais têm sido discutidas formas de motivar os colaboradores no ambiente organizacional. Neste contexto surge o papel do líder e a percepção dos liderados sobre o seu trabalho.

Para Oliveira (2010) liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de objetivo em determinada situação. A liderança pode também ser definida como um processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas de um determinado grupo (Stoner & Freeman, 2012). Os autores reiteram que existem três implicações importantes em sua definição: (1) a liderança envolve subordinados ou seguidores, com sua disposição de aceitar as ordens do líder. Os membros do grupo ajudam a definir o status do líder e tornam possível o processo de liderança; (2) a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os membros do grupo, no qual o líder tem mais poder, apesar de que os membros do grupo não são desprovidos de poder e se moldam de vários modos às atividades grupais; (3) a liderança tem a capacidade de usar diferentes formas de poder para influenciar o comportamento dos liderados.

A partir a noção de influência do líder, vale ressaltar, os três tipos clássicos de liderança: (1) a autocrática ou autoritária, na qual o líder tente a tomar decisões sem considerar a opinião dos outros; (2) a democrática ou participativa, na qual o líder aceita a participação de seus liderados para a tomada de decisão; e (3) *laissez-faire* ou liberal, na qual o líder se afasta completamente das decisões, deixando com que os seus liderados decidam por eles próprios (Oliveira, 2006).

Vale salientar que a liderança pode ser exercida por qualquer pessoa, pois é possível aprender as habilidades de liderança, por meio de ensinamentos e de experiências de vida (Motta, 1991). Day (2001) revela que a liderança pode ser vista como uma habilidade de nível individual e o seu desenvolvimento ocorre por meio de formação individual, a fim de desenvolver competências e habilidades no indivíduo. O aprendizado da liderança pode ser desenvolvido por meio da observação de tendências, da percepção e antecipação das necessidades do mercado, da avaliação dos sucessos e erros do passado, e também da captação de lições (Covey, 2002). Por esse motivo, as organizações estão investindo na liderança como uma fonte de vantagem competitiva e no seu desenvolvimento.

Na última década, também tem sido discutida a teoria da liderança autêntica, devido à crise de liderança por causa dos diversos escândalos tanto no mundo corporativo, quanto na esfera governamental (Avolio & Gardner, 2005; Sobral & Gimba, 2012). O líder autêntico é aquele orientado para o bem-estar e a harmonia coletiva, sendo que seu comportamento está fortemente ancorado no seu sistema de valores pessoais (Sobral & Gimba, 2012).

Para além da classificação geral, discute-se que dentro do contexto organizacional, a liderança toma sentido mais aplicado. A liderança empresarial volta-se a necessidade do líder em conhecer sobre a gestão de recursos humanos e sobre a motivação humana nas empresas.

Neste caso, o líder deve considerar, no processo de tomada de decisões, o aproveitamento dos talentos que integram sua equipe de trabalho.

O líder empresarial deve ter a capacidade de alcançar objetivos da empresa por meio dos liderados e para isso sua ação envolve diferentes comportamentos. Para Lacombe e Heilborn (2008) o líder age ordenando, comandando, motivando, persuadindo, dando exemplos pessoais, compartilhando os problemas e ações, ou delegando e cobrando resultados. Sua forma de agir deve estar de acordo com a necessidade de cada momento e dependendo do tipo de liderado (Lacombe & Heilborn, 2008). De acordo com Botelho (1990) o envolvimento e o comprometimento de todos são ingredientes importantes para que o resultado esperado seja alcançado.

No contexto organizacional, a liderança situacional é bastante reivindicada, pois refere-se ao comportamento diferenciado do líder em determinadas situações (Lacombe & Heilborn, 2008). Nessa abordagem contingencial da liderança, o estilo mais eficaz varia de acordo com a “maturidade” dos subordinados, definidos não como idade ou estabilidade emocional, mas como desejo de realização, disposição para aceitar responsabilidades e experiência relacionadas à tarefa (Hersey & Blanchard, 1986; Stoner & Freeman, 2012).

Os líderes devem ser capazes conhecer seu ambiente, ter boa habilidade de diagnóstico e adaptar seu estilo de liderança às exigências do ambiente. “O líder tem que ter a flexibilidade pessoal e uma grande habilidade para variar seu comportamento, se as necessidades e motivos de seus subordinados forem diferentes, devem ser tratadas diferentes” (Hersey & Blanchard, 1986, pp. 185).

Atualmente tem ganhado espaço no meio acadêmico, novas teorias sobre liderança. Em uma análise bibliométrica sobre o assunto no periódico *The Leadership Quarterly*, Turano e Cavazotte (2016) revelam que os corpos teóricos dominantes são a liderança carismática, a transacional e a transformacional. A liderança carismática baseia-se num vínculo emocional único entre líder e seguidores, que possuem valores compartilhados (Shamir, House, & Arthur, 1993). A liderança transacional está fundamentada num processo de trocas que envolve expectativas e recompensas por meio do cumprimento de obrigações contratuais (Bass, 2008). A liderança transformacional engloba uma forte carga de motivação e aproximação entre o líder e seus liderados, considerando que o ato de liderar inclui a criação de novos líderes e não apenas de tarefas rotineiras (Calaça & Vizeu, 2015). Cruz, Frezatti & Bido (2015) reiteram que as lideranças transacional e transformacional tem sido apontadas como as teorias contemporâneas mais influentes.

Diante da importância da liderança para o contexto organizacional e da necessidade de estudar a conexão entre líder e liderado em organizações cooperativas, o próximo tópico, apresenta alguns estudos já desenvolvidos no âmbito do cooperativismo.

2.1 O estudo da liderança em cooperativas

Como discutido anteriormente, a liderança possui características distintas. De forma geral, observou-se que os estudos que versam sobre liderança e cooperativismo, acentuam a questão dos valores cooperativistas (Mazzilli, 2005; Andrade, 2015). Mazzilli (2005) estudou a influência dos valores cooperativistas na definição dos estilos de liderança em uma cooperativa de eletrificação. O autor aponta que a cooperativa exerce um processo de institucionalização sobre os gestores, moldando um estilo de liderança relacionado a características como tolerância ao erro e à ambiguidade, aversão ao conflito e presença de elementos afetivos nas decisões.

De forma contrária, Andrade (2015) analisou a liderança adotada pelos líderes no setor cooperativo e a forma como a liderança é influenciada pelos valores do cooperativismo, como: autoajuda, auto responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Os resultados mostraram que a liderança transformacional se sobrepõe no desempenho e na atuação do líder na organização cooperativa estudada e que a liderança não se relaciona com os valores desse tipo de organização.

Alguns estudos também levam em consideração a visão do líder e a visão do liderado em organizações cooperativas (Souza & Cruz, 2016; Gomes & Dewes, 2017). Souza e Cruz (2016) analisaram os estilos de liderança adotados na visão de gestores e associados em uma cooperativa vinícola. Os resultados mostram que para ambos, gestores e associados, o estilo de liderança transformacional prevaleceu, com destaque para os fatores: influência idealizada, estimulação intelectual e consideração pelos outros. Para os autores, isto mostra que, na cooperativa em questão, os diretores estão desenvolvendo a liderança transformacional e transacional de forma complementar, o que cria uma relação harmoniosa entre líder e liderados (Souza & Cruz, 2016).

Gomes e Dewes (2017) buscaram identificar os estilos de liderança praticados em uma cooperativa do ramo de saúde, com base nos modelos de liderança situacional. Como resultados, os autores discutem que houve a predominância do estilo orientado para o relacionamento. Todavia, houveram diferenças significativas entre a auto percepção dos líderes e a percepção dos liderados, indicando que os líderes se percebem mais orientados para o relacionamento do que o percebido pelos seus liderados. Além disso, foram expostas as características mais marcantes do perfil dos líderes na organização, a saber: elevada sensibilidade no relacionamento interpessoal e flexibilidade comportamental (Gomes & Dewes, 2017).

Genericamente, pode-se observar que os estudos têm sido produtivos. Entretanto, a depreender da complexidade do processo de liderança, reitera-se a necessidade de novos estudos que auxiliem no desenvolvimento desse assunto em organizações cooperativas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa está classificada como de natureza qualitativa do tipo descritiva (Godoy, 1995; Triviños, 2008), pois busca, com profundidade, investigar a percepção do líder sobre seu trabalho com os liderados e dos liderados em relação ao líder.

Como desenho de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso qualitativo (Godoy, 2006). Segundo Yin (2010) o estudo de caso é usado em muitas situações, para melhorar nosso conhecimento dos fenômenos pessoais, grupais e organizacionais, permitindo que os investigadores entendam características completas e significativas da vida real.

Foram utilizados dados secundários e primários. Os dados secundários foram coletados por meio do website da cooperativa estudada e documentos internos. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada com o líder da cooperativa (L1) e com sete de seus liderados, doravante denominados de (R1) a (R7). As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. A escolha dos entrevistados se por acessibilidade e o número de entrevistados teve como critério a convergência e a saturação das informações.

O roteiro da entrevista com o líder buscou investigar sua visão em relação aos liderados, incluindo questões de comprometimento para realização de metas, habilidades para novas situações e flexibilização frente a imprevistos, planejamento e organização e sua concretização, clima no ambiente de trabalho, questões sobre relacionamentos na unidade, flexibilização para melhoria de resultados e apoio para consecução de tarefas. O roteiro de

entrevista com os liderados indagou sobre as relações do líder com a equipe, a visão do liderado sobre o desempenho do líder, questões sobre confiança, motivação para o desenvolvimento do trabalho e ações para melhoria da liderança exercida na visão do liderado.

As entrevistas ocorreram durante o mês de outubro de 2017. A duração das entrevistas foram, em média, 20 minutos. Os dados foram categorizados e analisados por meio de análise de conteúdo (Bardin, 2011). As categorias emergiram da literatura sobre liderança.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, está exposta, primeiramente, uma breve caracterização da trajetória do líder na organização, seguida da sua visão sobre os seus liderados. Depois apresenta-se a visão dos liderados em relação ao líder, culminando no confronto que compõe a conexão entre líder e liderado.

O líder trabalha na cooperativa há mais de onze anos. Durante esse tempo, foi desenvolvendo sua trajetória profissional. Segundo L1, as oportunidades foram surgindo na cooperativa e ele estava preparado para aproveitá-las. O entrevistado é formado em Administração e está fazendo especialização em Pós Colheita de Grãos e Segurança Alimentar, voltada ao ramo da cooperativa.

Quando ingressou na empresa, em 2006, o entrevistado começou a trabalhar na função de serviços gerais. Um ano depois foi promovido para ajudante de maquinista de cereais. Em 2009 passou a ser maquinista de cereais I e em 2010 maquinista II. Em 2011 foi novamente promovido a classificador de produtos agrícolas II. Em 2013 passou a ser assistente controle operacional e em 2015 assistente operacional de entreposto. Por fim, em janeiro de 2016, foi promovido para o cargo que exerce no momento, encarregado do setor operacional do entreposto.

O entrevistado reitera que, desde seu primeiro dia de trabalho, os valores da cooperativa, como ética, transparência e honestidade, foram bastante esclarecidos. Naquele período as diretrizes da cooperativa ainda não tinham sido formalizadas, mas sempre conheceu os valores, a missão e a visão da organização. Atualmente, porém, essas diretrizes foram formalizadas, escritas e divulgadas a todos.

Observa-se que os valores e objetivos da cooperativa parecem estar internalizados no líder, bem como verbalizado em seu discurso. O entrevistado enfatiza que:

Trabalhar com pessoas em uma cooperativa do porte da nossa, sem dúvidas, é uma excelente oportunidade de desenvolver-se como profissional e como líder. Diariamente somos desafiados a fazer coisas novas e cada vez com mais qualidade, isso traz motivação para a realização das minhas atividades, não estar em situação de comodismo e sempre buscar atualizar-se, traz uma satisfação de bem-estar e prazer pelo que faço (L1).

Essa citação reforça a disposição do líder em desenvolver seu papel de influenciador e motivador, como descrito por Oliveira (2010) e Stoner e Freeman (2012). Essa orientação para novos desafios também condiz com os achados de Benedetti *et al.* (2004) que apontam o comportamento de líderes que proporcionam condição dos liderados alcançarem seus interesses.

Quando se trata do comprometimento da equipe para realização de metas, o líder acredita que sua equipe demonstra forte comprometimento, pois revela que pelas atitudes e pelo comportamento de cada um, “fica visível o comprometimento e a vontade de fazer corretamente a atividade” (L1).

Em relação às habilidades para novas situações e flexibilização frente a imprevistos, o entrevistado observa que a equipe está em fase de aprendizado contínuo, o que requer sempre um incentivo por parte do líder para que os liderados se sintam seguros a enfrentar esses desafios. L1 afirma que “após ser encorajada e orientada em resolver [problemas], a equipe tem mostrado resultados positivos, gerando conhecimento para novas situações”. Esse papel de incentivador do líder está de acordo com a proposta de Drucker (2004). Além disso, discute-se a importância de um estilo de liderança que possa depender da maturidade dos subordinados, como destacam Hersey e Blanchard (1986).

Considerando o planejamento e organização e sua concretização, observa-se que o planejamento efetuado pelo líder em questão é aquele de curto prazo. O entrevistado afirma que o planejamento e a organização das atividades são feitos mensalmente pelo líder com base nas diretrizes recebidas e distribuído de semanalmente para os funcionários. Vale ressaltar que o planejamento de longo prazo é feito pela matriz da cooperativa, como a pesquisa foi feita em uma das unidades, o líder entrevistado se planeja a partir dessas diretrizes gerais. Apesar disso, o respondente enfatiza que muitas vezes é necessário mudar o planejamento com base nas contingências, porém frisa que é primordial executar as atividades dentro do prazo, por mais que hajam mudanças.

Com relação ao clima no ambiente de trabalho, a percepção do entrevistado é positiva. Ele afirma que o clima “é excelente. Temos um ótimo relacionamento, o que é essencial para ter um bom clima de trabalho e assim melhorar o desempenho da equipe” (L1). O líder ainda cita que os funcionários têm plena liberdade em tirar dúvidas e questionar quaisquer acontecimentos dentro do ambiente de trabalho.

Observa-se que o bom clima organizacional está atrelado aos relacionamentos dentro da unidade de trabalho. Como existe espaço para troca de ideias e o liderado pode expor suas opiniões, o entrevistado reitera que há espaço para a pro atividade do liderado, apesar da necessidade de respeitar as diretrizes superiores. Esse tipo de comportamento parece estar relacionado à liderança situacional (Lacombe & Heilborn, 2008). Nesse caso, a fala do líder está de acordo com a pesquisa de Gomes e Dewes (2017), que mostrou a importância do relacionamento interpessoal e da flexibilidade comportamental como características marcantes dos líderes.

Sobre a flexibilização para melhoria dos resultados, o entrevistado cita que a cooperativa investe na capacitação dos seus colaboradores, o que incentiva na busca por melhoria de resultados. Nesse quesito o líder revela que há um quadro para treinamentos e os conhecimentos adquiridos são repassados à equipe para troca de experiências. A troca de experiências é apontada na literatura como uma forma de aprendizado do exercício da liderança (Motta, 1991; Covey, 2002). A trajetória do líder entrevistado dentro da organização também mostra que o ambiente da cooperativa contribui para essa formação.

Por fim, quando indagado sobre o apoio para consecução de tarefas, o entrevistado observa que esse é o papel mais importante do líder, que deve ser um facilitador do trabalho. Por outro lado, L1 também reitera a necessidade do apoio dos colaboradores para que o resultado geral do trabalho seja satisfatório.

Sem dúvida, o apoio dos colaboradores para um bom resultado é fundamental, da mesma forma exercer uma liderança baseada em construção de aprendizado, apoio, reuniões acrescentam muito, não somente para mim, responsável do setor, mas para toda a equipe, sou um líder democrático (L1).

De modo geral, observa-se que o entrevistado entende a importância do seu papel para a organização e busca exercer uma liderança democrática, usando a classificação de Oliveira

(2006). Apesar disso, é necessário conhecer a visão do liderado, pois pode haver divergência entre ambas as visões. Portanto, passa-se agora a visão dos liderados entrevistados para entender a conexão entre as respostas.

No que se refere as relações do líder com a equipe, foi identificado que existe forte conexão entre líder e liderados, já que de forma unânime os respondentes reiteram que existe um bom relacionamento entre eles e que o líder é democrático. Na visão de R5 “ele tem um bom relacionamento com a equipe por ter começado de baixo na empresa e saber de todas as dificuldades que temos no dia a dia, com isso facilita no comando da equipe”. De acordo com R4 “ele [...] sempre está conversando com todo mundo, é um líder democrático, absorvendo ideias de outras pessoas”. Essa visão da trajetória do líder como alguém que aprendeu e alcançou seu cargo por meio do esforço, parece favorecer o exercício de liderança, de acordo com a citação de Stoner e Freeman (2012).

Relacionado a questão anterior, quando indagados sobre o desempenho do líder, pode-se notar que os entrevistados admiram o domínio que o líder tem do trabalho e a sua busca por aprimoramento profissional. Nas palavras de R3 “com muito esforço em seus estudos e força de vontade [o líder] conquistou com êxito o cargo que ocupa e [é] uma pessoa que merece o cargo que tem, por ser competente e esforçado”.

Quando analisado sobre a confiança entre os entrevistados, foi citado principalmente a confiança no trabalho que é desenvolvido pelo líder. “As experiências vividas na área fazem com que as pessoas acreditem nas suas decisões, [que são] transmitidas com muita calma e clareza” (R1). Da mesma forma, R7 menciona que “ele passa muita confiança, pois sempre procura ficar calmo, na hora de pensar procura ouvir a opinião de todos e assim consegue chegar à solução do problema da melhor forma possível”.

Sobre a motivação para o desenvolvimento do trabalho, os respondentes afirmam que são sempre motivados a se desenvolver, seja para o trabalho, seja para além do trabalho que é desenvolvido na cooperativa. O entrevistado R4 revela que o líder “sempre está motivando eu e os demais colegas para estudar e se desenvolver profissionalmente e pessoalmente, eu espero ser reconhecido por isso”.

Por fim, com relação às ações para melhoria da liderança exercida na visão do liderado, os respondentes não citaram ações relacionadas à liderança propriamente dita, porém indicaram formas para melhoria do trabalho do líder, como aumentar o número de palestras, reuniões e ambientes para troca de informações entre eles (R6). Além disso, R1 revela que o líder precisa melhorar para apresentações em público, o que segundo ele “o fará crescer mais pessoalmente e melhorar o desempenho na empresa” (R1).

A figura 1 resume as percepções de ambas as partes sobre o trabalho do líder.



Figura 1 – Resumo da percepção do trabalho do líder pelo líder e pelos liderados

De forma geral, após análise das entrevistas, pode-se dizer que existe forte conexão entre a percepção do líder e de seus liderados. Além disso, quando se trata da classificação, o líder e os liderados acreditam que o líder é democrático, aceitando a participação dos liderados por meio da troca de opiniões, como propõe Oliveira (2006). Por meio das ações praticadas pelo líder, pode-se também citar que ele possui um perfil de liderança situacional, já que busca exercer seu trabalho levando em conta as especificidades da equipe (Hersey & Blanchard, 1986; Lacombe & Heilborn, 2008; Stoner & Freeman, 2012). Pode-se observar ainda que existe aproximação entre líder e liderados, o que vincula a relação existente na cooperativa à liderança transformacional (Calaça & Vizeu, 2015).

5. CONCLUSÃO

Retomando o objetivo inicial de investigar a percepção do líder sobre seu trabalho com os liderados e dos liderados em relação ao líder, pondera-se que existe forte conexão entre líder e liderados. Isto porque o líder afirma incentivar os liderados para resolução de problemas e apoiar na facilitação do trabalho, enquanto os liderados percebem que são motivados para desenvolvimento pessoal e profissional.

A percepção compartilhada entre líder e liderados mostra-se importante para o bom andamento do trabalho nas organizações. A presente pesquisa desvela-se condizente com os achados de Souza e Cruz (2016) no caso da cooperativa vinícola. Contudo, no caso da cooperativa de saúde, estudada por Gomes e Dewes (2017), não havia alinhamento entre líder e liderados. Por esse motivo, defende-se a necessidade de pesquisas semelhantes em outras organizações cooperativas devido às diferenças inerentes aos indivíduos e ao ambiente de cada uma delas, para que esse alinhamento seja incentivado, visando uma maior conexão entre líderes e liderados.

Além disso, no caso estudado, o clima organizacional é visto por ambos como voltado a troca de informações entre líder e liderado e existe abertura para que os liderados possam dar

opiniões. O líder também reitera que existe comprometimento de sua parte com a equipe e essa relação envolve os valores do cooperativismo. Do mesmo modo, os liderados confiam no trabalho do líder e o admiram por isso.

Ressalta-se neste caso, que a trajetória do líder dentro da organização influencia positivamente na sua aceitação pelos liderados e os inspiram no sentido de alcançar crescimento futuro. Esse fato mostra-se importante pois fornece *insights* para que os gestores de recursos humanos possam considerar o recrutamento interno como benéfico para o desenvolvimento da liderança.

Quanto ao perfil de liderança do líder investigado, discute-se que embora as classificações sejam importantes no sentido de categorizar os indivíduos, atualmente, devido ao ambiente em constante mudança, o tipo de líder pode estar relacionado a diferentes classificações. No caso estudado, pode-se observar que o líder possui características do líder democrático (Oliveira, 2006), estando ligado a liderança situacional (Hersey & Blanchard, 1986; Lacombe & Heilborn, 2008; Stoner & Freeman, 2012) e a liderança transformacional (Bass, 2008; Calaça & Vizeu, 2015; Cruz *et al.*, 2015).

Sendo assim, conclui-se que a conexão entre líder e liderado pode ser benéfica ao desenvolvimento do trabalho em organizações cooperativas. Os achados mostrados aqui também podem ser relevantes para pesquisas futuras. Sugere-se então que, os dados qualitativos coletados podem servir de base para uma pesquisa quantitativa que possa ser aplicada em todas as unidades da cooperativa. Ademais, seria interessante expandir a pesquisa para outras organizações cooperativas visando comparação.

REFERÊNCIAS

- Almada, L., & Policarpo, R. V. S. (2016). A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão, *REGE - Revista de Gestão*, 23, 10-19.
- Andrade, R. M. C. (2015). *A liderança em organizações com valores de cooperativismo*. Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão, Lisboa, Portugal.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 3, 315-338.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bass, B. M. (2008). *The bass handbook of leadership: theory, research & managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Benedetti, M. H., Hanashiro, D. M. M., & Popadiuk, S. (2004). Liderança: uma relação com base no gerenciamento de stakeholders, a partir da ótica dos liderados, *Organizações & Sociedade*, 11, 31, 59-76.
- Bergamini, C. W. (1994). Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes, *Revista de Administração de Empresas*, 34, 3, 102-114.
- Botelho, E. F. (1990). *Do gerente ao líder: a evolução do profissional*. São Paulo: Atlas.
- Calaça, P. A., & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? *Cadernos EBAPE.BR*, 13, 1, 121-135.
- Convey, S. (2002). *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus.

- Cruz, A. P. C., Frezatti, F., & Bido, D. S. (2015). Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: papel das alavancas de controle, *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 19, 6, 772-794.
- Day, D. V. (2001). Leadership development: a review in context, *The Leadership Quarterly*, 11, 4, 581-613.
- Drucker, P. F. (2004). O líder do futuro. (11a ed.). São Paulo: Futura.
- Fajardo, S. (2006). O novo padrão de desenvolvimento agroindustrial e a atuação das cooperativas agropecuárias no Paraná, *Raega – O Espaço Geográfico em Análise*, 11, 89-102.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 35, 2, p. 57-63.
- Godoy, A. S. (2006). Estudo de caso qualitativo. In: C. K. Godoi, R. Bandeira-deMello, & A. B. Silva (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais* (pp. 115-146). São Paulo: Saraiva.
- Gomes, A. P., & Dewes, F. (2017). Estilos de liderança: estudo de caso em uma cooperativa de saúde, *Revista de Administração de Empresas Eletrônica - RAEE*, 7., mar., 28-52.
- Hersey, P.; Blanchard, K. H. (1986). Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Ed. EPU.
- Karriker, J. H, Madden, L. T., & Katell, L. A. (2017). Team composition, distributed leadership, and performance: it's good t share, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24, 4, 507-518.
- Lacombe, F.; Heilborn, G. (2008). *Administração: princípios e tendências*. (2a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Lourenço, P. R. (2000). Liderança e eficácia: uma relação revisitada, *Psychologica*, 23, 119-130.
- Mazzilli, C. P. (2005). *Análise da influência dos valores do cooperativismo na definição dos estilos de liderança*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Motta, P. R. (1991). Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. (2a ed.). Rio de Janeiro: Record.
- Oliveira, J. F. (2006). *Profissão líder: desafios e perspectiva*. São Paul: Saraiva.
- Oliveira, M. A. (2010). *Comportamento Organizacional para a Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva.
- Organização das Cooperativas Brasileiras. (2009). *A importância do cooperativismo*, jul. Recuperado em 11 abril, 2018, de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/agroanalysis/article/viewFile/26881/25754>
- Santos, J., Caetano, A., & Jesuíno, J. C. (2012). As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 11, 2-3, 95-106.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effect of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 4, 577-594.
- Sobral, F. J. B. A., & Gimba, R. F. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança, *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 13, 3, 96-121.
- Souza, A. V. O., & Cruz, M. R. (2016, setembro). Estilos de liderança em cooperativa vinícola da Serra Gaúcha. *Anais do International Symposium of Technological Innovation*, Aracaju, SE, Brasil, 7.
- Stoner, J. A., & Freeman, R. E. (2012). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.
- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento Científico sobre Liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly, *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, ahead of print, mar., 1-24.

Triviños, A. (2008). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.