

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA  
CURSO DE MESTRADO**

**ARIANE VANESSA DE OLIVEIRA DE SOUZA**

**ESTILOS DE LIDERANÇA EM COOPERATIVA VINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA**

**CAXIAS DO SUL**

**2015**

**ARIANE VANESSA DE OLIVEIRA DE SOUZA**

**ESTILOS DE LIDERANÇA EM COOPERATIVA VINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA**

Dissertação de Mestrado submetido à Banca de Qualificação designada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração.  
Área de Concentração: Administração da Produção.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Emilia Camargo

**CAXIAS DO SUL**

**2015**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
UCS - BICE - Processamento Técnico

S729e Souza, Ariane Vanessa de Oliveira de, 1985-  
Estilos de liderança em cooperativa vinícola da Serra Gaúcha /  
Ariane Vanessa de Oliveira de Souza. – 2015.  
82 f. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa  
de Pós-Graduação em Administração, 2015.  
Orientadora: Profa. Dra. Maria Emilia Camargo.

1. Liderança. 2. Indústria vinícola – Serra, Região (RS). 3.  
Cooperativas agrícolas. I. Título.

CDU 2. ed.: 005.322:316.46

Índice para o catálogo sistemático:

1. Liderança	005.322:316.46
2. Indústria vinícola – Serra, Região (RS)	663.2(816.5)
3. Cooperativas agrícolas	631.115.8

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária  
Roberta da Silva Freitas – CRB 10/1730

**“Estilos de Liderança em uma Cooperativa Vinícola da Serra Gaúcha”**

Ariane Vanessa de Oliveira Souza

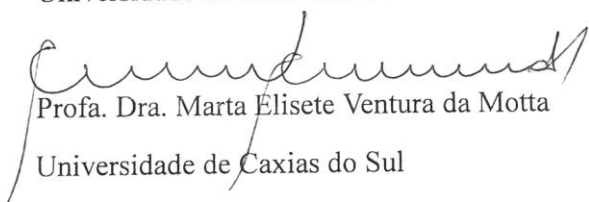
Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção

Caxias do Sul, 17 de dezembro de 2015


Banca Examinadora

  
Prof.ª. Dra. Maria Emilia Camargo (orientadora)

Universidade de Caxias do Sul

  
Prof.ª. Dra. Marta Elisete Ventura da Motta

Universidade de Caxias do Sul

  
Prof.ª. Dra. Márcia Rohr da Cruz

Universidade de Caxias do Sul

  
Prof. Dr. Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo

Universidade de Caxias do Sul

  
Prof. Dr. Antonio Jorge Fernandes

Universidade de Aveiro - Portugal

Dedico ao meu esposo Vagner, por ter acompanhado esta minha jornada e pelo apoio incondicional.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar a Deus, por tudo que me proporciona, sou grata por este presente maravilhoso que me concedeu que é a vida.

Agradeço a minha família pelo carinho que me ofereceram em alguns momentos que estive ausente. Ao meu companheiro Vagner que nunca desistiu de me incentivar e me proporcionou todo apoio necessário.

A Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela Bolsa do Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares (PROSUP) que me foi concedida no período do Mestrado.

A Universidade de Caxias do Sul por me conceder a possibilidade de realizar um curso de mestrado.

Agradeço a minha orientadora professora Maria Emilia Camargo pelo aprendizado e por ter me apoiado em todas as fases do curso de Mestrado. A professora Marcia Rohr da Cruz pelos conhecimentos compartilhados e pela sua disponibilidade em se fazer presente em todos os momentos do qual eu precisei.

A todo o corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS), pelas aulas e o compartilhamento dos conhecimentos.

As secretárias do PPGA da Universidade de Caxias do Sul que sempre me auxiliaram naquilo que precisei.

Agradeço aos diretores e funcionários da vinícola estudada por proporcionarem informações para a realização da pesquisa. Aos produtores por ter se disponibilizado a responder o questionário.

Por fim a todos que de alguma forma contribuíram com meu aprendizado, crescimento e realização deste trabalho.

## RESUMO

Com a competitividade no mercado globalizado, as organizações sentem a necessidade de unirem-se por meio da incorporação, que tem apresentado um crescimento continuado desde a década de 90. Desta forma a integração das empresas tem se tornado um grande desafio para a liderança, pelo fato de unir culturas organizacionais diferenciadas, que quando juntas podem gerar conflitos. Nesse sentido, torna-se necessário que os líderes utilizem suas habilidades para facilitar este processo de mudança. Assim o desenvolvimento e sobrevivência de uma organização são resultados da forma como está sendo conduzida ou por quem a conduz. Neste contexto, de tantas transformações a liderança é vista como um diferencial competitivo no mercado de produtos e serviços. Portanto os estilos de liderança podem agregar, influenciar e direcionar as pessoas para que juntas possam alcançar objetivos esperados pela organização. Esta dissertação tem como objetivo identificar e analisar os estilos de liderança adotados na visão dos gestores e associados da Cooperativa Vinícola em estudo. Como método de pesquisa foi realizado um estudo exploratório e descritivo de natureza quantitativa operacionalizada através de uma *survey* junto às quatro cooperativas incorporadas à Cooperativa Vinícola objeto de estudo desta pesquisa, localizada na Serra Gaúcha. Como instrumento de pesquisa, foi aplicado o MLQ-6S simplificado (*Multifactor Leadership Questionnaire*). Os dados coletados foram tratados por meio de técnicas estatísticas e obteve-se os resultados através do *Microsoft Excel* e o *Software SPSS 20.0*. Dentre os principais resultados percebeu-se que com os diretores prevaleceu à liderança transformacional com destaque para os fatores: influência idealizada, estimulação intelectual e consideração pelos outros que obtiveram os índices das variáveis classificadas como elevado. Destacou-se a liderança transacional com índice moderado para os fatores: a gestão da recompensa, a gestão por exceção. Assim, de acordo com os resultados obtidos prevaleceu o estilo de liderança, na visão dos diretores, a liderança transformacional, com presença importante da liderança transacional. Pelas respostas dos associados o que prevalece foi à liderança transformacional, obtendo respostas de 82% dos associados. Para esta amostra foram destacados os fatores: influência idealizada, estimulação intelectual, consideração pelos outros, a partir da escala proposta por Northouse (2004). Diante das constatações, destaca-se relevância e aprimoramento das habilidades de liderança transformacional exercida na vinícola estudada.

**Palavras-chave:** Indústria vinícola. Estilos de liderança. Liderança transformacional.

## ABSTRACT

With competitiveness in the global market, the organizations feel the need of join through merger, which has shown a continued growth since the 90's. This way, the integration of companies has become a major challenge for leadership by the fact of joining different organizational cultures, that when put together can lead to conflict. In this sense, it is necessary that leaders use their skills to facilitate this process of change. Thus, the development and survival of an organization are the result of the way it is being conducted or by whom it is being leaded. In this context, from many of the changes leadership is seen as a competitive advantage in the market of goods and services. Therefore, the leadership styles can aggregate, influence and direct people so that together they can achieve goals expected by the organization. This paper aimed to identify and analyze leadership styles adopted in the view of managers and associates of the Wine Cooperative in study. As research method an exploratory and descriptive study operationalized through a quantitative survey was performed with the four cooperatives incorporated to the Wine Cooperative studied in this research, located in Serra Gaúcha. As a research tool, the MLQ-6S simplified (Multifactor Leadership Questionnaire) was applied. The collected data was processed by means of statistical techniques and the results were obtained through Microsoft Excel and SPSS 20.0 software. Among the main findings it was realized that with the heads prevailed the transformational leadership with emphasis on the factors: idealized influence, intellectual stimulation and consideration for others that obtained variables indices classified as high. Transactional leadership with moderate index stood out for the factors: the management of reward and management by exception. Thus, according to the results, the leadership style prevailed, in the view of the directors, transformational leadership, with significant presence of transactional leadership. By the answers of the members what prevailed was transformational leadership, obtaining 82% of the associated responses. For this sample the following factors were highlighted: idealized influence, intellectual stimulation, consideration for others, from the scale proposed by Northouse (2004). Facing the findings, it is stressed the relevance and improvement of transformational leadership skills exercised in the studied winery.

**Keywords:** Wine industry. Leadership styles. Transformational leadership.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Delineamento da pesquisa .....	54
Figura 2 - Cadeia Vitivinícola .....	56

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de Liderança.....	23
Quadro 2 - Características de personalidade .....	28
Quadro 3 - Quatro condições de liderança .....	29
Quadro 4 - Abordagem psicanalítica, carismática, comportamental, situacional e contingência .....	30
Quadro 5 - Estilos de liderança .....	32
Quadro 6 - Diferenças entre liderança transacional e liderança transformacional.....	34
Quadro 7 - Estudos sobre questionário (MQL- 6S) .....	37
Quadro 8 - Oito erros mais comuns cometidos pelos agentes de mudança .....	41
Quadro 9 - Quadro Conceitual .....	43
Quadro 10 - Influência idealizada .....	61
Quadro 11 - inspiração motivacional .....	61
Quadro 12 - estimulação intelectual.....	62
Quadro 13 - consideração pelos outros .....	62
Quadro 14 - gestão da recompensa.....	62
Quadro 15 - gestão pela exceção.....	63
Quadro 16 - <i>Laissez-Faire</i> .....	63

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Produção de uva no Brasil nos últimos dez anos .....	19
Tabela 2 - Resultado das variáveis de 01 a 07 .....	59
Tabela 3 - Resultado das variáveis de 8 a 14 .....	59
Tabela 4 - Resultado das variáveis de 15 a 21 .....	60
Tabela 5 - Resultado das variáveis de 01 a 06 .....	64
Tabela 6 - Resultado das variáveis de 07 a 12 .....	65
Tabela 7 - Resultado das variáveis de 13 a 18 .....	65
Tabela 8 - Resultado das variáveis de 19 a 21 .....	66

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBRAVIN - Instituto Brasileiro do Vinho

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MLQ - *Multifactor Leadership Questionnaire*

OCB - Organização das Cooperativas do Brasil

SESCOOP/RS - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande Do Sul.

UVIBRA - União Brasileira de Vitivinicultura

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	16
1.2	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	18
1.3	PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.4	OBJETIVOS	21
<b>1.4.1</b>	<b>Objetivo geral</b>	<b>21</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>21</b>
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	22
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>23</b>
2.1	LIDERANÇA	23
<b>2.1.1</b>	<b>Abordagem de traços</b>	<b>26</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Abordagem de estilos de liderança</b>	<b>31</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Abordagem transacional e transformacional</b>	<b>32</b>
2.2	LIDERANÇA E MUDANÇA	38
<b>2.2.1</b>	<b>Estratégia e vantagem competitiva</b>	<b>43</b>
2.3	INCORPORAÇÃO	45
2.4	COOPERATIVISMO	47
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b>	<b>50</b>
3.2	POPULAÇÃO ESTUDADA	51
3.3	AMOSTRA ESTUDADA	51
<b>3.3.1</b>	<b>Amostra de Diretores</b>	<b>51</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Amostra de Associados</b>	<b>52</b>
3.4	COLETA DE DADOS	52
3.5	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	53
3.6	OBJETO DE ESTUDO	55
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>57</b>
4.1	RESULTADO DA ANÁLISE COM OS DIRETORES	57
<b>4.1.1</b>	<b>Perfil dos diretores respondentes</b>	<b>57</b>
4.3	RESULTADO DA ANÁLISE DOS FATORES COM OS ASSOCIADOS	60
<b>4.4</b>	<b>Perfil dos diretores associados</b>	<b>60</b>
4.4	RESULTADO DA ANÁLISE COM ASSOCIADOS	64
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>68</b>

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	71
5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	72
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>81</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na última década o processo de incorporação apresentou forte crescimento no Brasil nos mais diversos setores. Há um crescimento continuado do movimento de incorporações e aquisições de empresas, o que revela tendência crescente para a concentração e centralização do capital. A incorporação ocorre através de um processo de junção de forças entre empresas. (BULGARELLI, 1999).

Assim, a vantagem competitiva, seguindo os estudos da *resource-based view* é gerada por meio do desenvolvimento de recursos e capacidades internos das organizações. (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991). Conforme Barney (1991), para que um recurso seja considerado estratégico e fonte de vantagem competitiva é necessário que possuam quatro atributos: ser valioso, raro, difícil de imitar e não substituível.

Entretanto, os recursos sozinhos não são capazes de gerar vantagem competitiva, é necessário que a empresa desenvolva capacidades ou rotinas administrativas, de modo a otimizar o uso desses recursos. (CRAIG; GRANT, 1999).

Dessa forma para obter benefício do atual cenário competitivo, marcado pela complexidade e incerteza as empresas precisam estar atentas no seu ambiente de negócio. (GAMEIRO, 2008). Uma organização que conhece seu ambiente está mais capacitada a identificar e utilizar as oportunidades, neutralizar riscos e ameaças, obter um melhor desempenho financeiro, maximizar as vantagens competitivas e melhorar o posicionamento estratégico. (FAHEY, 2007; CALOF, WRIGHT, 2008).

Em tempos incertos e de constantes mudanças devido à tecnologia e inovação as organizações encontram-se em uma competição acirrada, este cenário tende a persistir e exigirá cada vez mais das organizações. Entretanto, os gestores estão cientes da necessidade em se adaptar as mudanças de forma adequada ao novo mercado, tornando-se competitivos. Para isso enfrentam um desafio em encontrar líderes qualificados para cargos importantes, indivíduos que possuem habilidades com as pessoas, competências em criar o novo, comunicarem-se eficientemente, conseguir tomar decisões complexas, inspirar as outras pessoas e saber administrar o tempo. (BYHAM; SMITH; PAESE, 2003).

Para Posner e Kouzes (2013), líderes são os que impulsionam as pessoas. Energizam e mobilizam. Levam as pessoas e as organizações a lugares em que nunca estiveram antes. Uma boa liderança é quando um líder inspira os seus seguidores, envolve os envolvidos, assim pode-se dizer que existe uma liderança eficaz e que a mesma faz diferença nas organizações.

(ULRICH; SMALLWOOD; SWEETMAN, 2009). Os líderes desenvolvem uma organização por meio de pesquisa, deliberação e planejamento, encaixam todas as partes, as pessoas para que trabalhem juntas e para que alcancem a missão em comum. (LAPID, 2008).

Kotter (1997) enfatizou que a atividade principal de um líder é produzir, conduzir a mudança. Para Kouzes e Posner (1997) uma atividade imprescindível do líder é levar as pessoas e organizações a lugares onde nunca estiveram. A liderança tem um sentido de movimento, onde os líderes são os pioneiros. São eles que iniciam a busca pelo novo, explorando territórios guiando seus liderados a novos lugares. Assim os líderes são os principais agentes da mudança, pois são eles que incentivam a mudança, assumem riscos e fazem com que as mudanças aconteçam. (KOUZES; POSNER, 1997).

Seguindo esta linha de raciocínio, destaca-se a relevância de estudos voltados a estilos de liderança e sua importância no cenário das organizações. Assim este estudo foi desenvolvido seguindo a questão de pesquisa relacionada à prevalência do estilo de liderança na visão dos gestores e associados de uma Cooperativa Vinícola da Serra Gaúcha.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O mercado globalizado e competitivo está exigindo das organizações uma postura cada vez mais estratégica. Para sobreviver nesta nova realidade, empresas unem esforços e muitas vezes criam uma nova identidade através de uma incorporação, fusão ou aquisições, aumentando dessa forma a carteira de clientes, expandindo novos mercados e explorando a economia de escala. (BATISTELLA, 2005).

A questão incorporação é um contexto relevante para somar esforços e torna-se uma empresa com identidade única vindas de culturas e práticas diferentes, consiste na operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que sucede todos os direitos e obrigações. (BULGARELLI, 2000). Assim a liderança tem um papel fundamental de orientar o nascimento de uma empresa, pois é o líder que geralmente oferece a direção em relação ao alcance dos objetivos. (ROBBINS, 2002).

Na incorporação geram-se sentimentos ambíguos ou contraditórios que precisam ser gerenciados, para que com a união a organização se fortaleça. Esta tarefa encontra entraves pelas disputas de poder, resistência a mudanças e práticas de gestão que muitas vezes são contraditórias com as demais organizações que estão em processo de incorporação. (KOTTER, 2000). Por este motivo, o primeiro construto abordado foi de incorporações, esperando proporcionar um maior entendimento sobre o tema considerando o contexto



estudado.

Os desafios entre os cooperados são constantes, para sobreviver no ambiente competitivo, para Bialoskorski (1997) coloca que a missão das cooperativas é servir como intermediária entre o mercado e a economia dos cooperados para promover seu desenvolvimento. Neste contexto, Bialoskorki (1997) traz outra característica referente às cooperativas, que o cooperado é ao mesmo tempo proprietário e cliente da cooperativa, o que pode causar em muitos casos conflitos internos.

Portanto, outros conteúdos pesquisados é o de liderança e estilos de liderança, salientando sua importância, pois é um tema relevante nas últimas décadas que têm exercido um papel indispensável nos padrões organizacionais de gestão e atuação existentes. Provoca rápida evolução nas práticas administrativas, de maneira tal que as pessoas passaram a assumir uma posição de maior destaque dentro da estrutura organizacional. Nessa perspectiva, os líderes devem ser capazes de se colocar a frente e expressar de modo confiante uma imagem atraente do futuro. (KOUZES; POSNER, 1997). O desenvolvimento de líderes integrados aos objetivos organizacionais contribui para que a organização se torne competitiva e se posicione a frente de outras organizações, sendo assim os líderes eficazes estão envolvidos e em contato constante com seus liderados. (KOUZES; POSNER, 1997).

Entretanto, a liderança vem recebendo um papel de destaque, Bennis (1996) afirma que o líder deve conhecer sua vocação a fundo e ter proficiência no que faz. O caminho para a proficiência passa, obrigatoriamente, por incansável prática e treinamento, mas também precisa estar preparado para correr riscos. Por sua vez, o líder deverá ser especialista em articular uma visão e motivar os outros com um futuro concebido. Ele descobrirá nos valores e crenças compartilhadas os pilares do compromisso, do contexto e da criatividade. Finalmente, o líder delegará responsabilidade real e esperará que os empregados a utilizem. (MANDL; SETHI, 1996).

A Cooperativa Vinícola, objeto da pesquisa, é uma cooperativa de primeiro grau, fruto da união de cinco Cooperativas Vinícolas da Serra Gaúcha, que ao final do ano de 2010 se uniram. Do ponto de vista legal, o modelo jurídico societário da união foi baseada em uma incorporação.

A Cooperativa Vinícola teve sua origem em 2010, com o objetivo de promover mudanças estruturais, no sentido de manter o nível de competitividade do setor cooperativo vitivinícola. Obteve reestruturação da matriz produtiva agrícola, organizacional e renovação das relações cooperativistas, base da sobrevivência do negócio cooperativo.

Com isso, esta pesquisa procurou identificar e analisar o estilo de liderança que prevalece na Cooperativa Vinícola estudada após a incorporação com as demais.

## 1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A fim de manter-se sempre em contato com seu público alvo, atualmente as empresas tem adotado métodos que buscam aprimorar-se e reestruturar-se rapidamente, fazendo assim surgir novos produtos, processos e serviços.

Conforme Porter (1999), a competitividade de um país depende da capacidade da sua indústria de inovar e melhorar. As empresas conquistam uma posição de vantagem competitiva em relação aos melhores competidores do mundo em razão das pressões e dos desafios. Seguindo o pensamento do autor, as empresas atingem vantagens competitivas através da iniciativa. Elas abordam a inovação no seu sentido mais amplo, abrangendo novas tecnologias e novas maneiras de fazer as coisas e percebem uma nova base para competir no mercado.

Entretanto a estratégia é o ato de alinhar a empresa com seu ambiente, ou seja, desenvolver um conjunto de metas e diretrizes para direcionar os seus pontos fortes e os pontos fracos da organização, com a oportunidade de ameaça externa. (PORTER, 1991).

A estratégia oferece parâmetros importantes e envolve a alocação de recursos por um período de tempo longo direcionando os negócios das organizações. (CRAIG; GRANT; 1999). Porter (1991) reforça a importância de a empresa desempenhar competências únicas, ou seja, pontos fortes que pertence somente à organização.

Dessa forma, a incorporação é considerada uma das mais poderosas ferramentas para o crescimento acelerado das empresas. É utilizada para proporcionar aumento de valor ao acionista, absorver concorrentes, reduzir custos, obter economia de escala e pode vir a criar vantagens competitivas. Incorporação é a operação societária por meio da qual duas ou mais sociedades comerciais juntam seus patrimônios a fim de formarem uma nova sociedade comercial, conseqüentemente deixando de existir individualmente. (BUGARELLI, 1999).

Diante disso, a incorporação passou a ser uma importante estratégia adotada por vinícolas com o intuito de melhorar e reforçar a participação no mercado, garantindo assim vantagem competitiva sobre concorrentes. Conforme dados da União Brasileira de Vitivinicultura – UVIBRA, outras duas vinícolas gaúchas estão unindo forças para atuar juntas no mercado de vinhos finos e ganhar maior competitividade.

Nesse sentido, destaca-se que a viticultura brasileira, atualmente ocupa 79 054 hectares, com vinhedos desde o extremo Sul até regiões próximas à Linha do Equador. E se destaca por contribuir, em média, 1.481.954 de toneladas (hum milhão e quatrocentos e oitenta e um mil e novecentos e cinqüenta e quatro) no ano de 2015. Conforme destacado na Tabela 1, a produção de uva no País vem se mantendo constante.

Tabela 1 - Produção de uva no Brasil nos últimos dez anos

<b>Ano</b>	<b>Produção (mil t)</b>
2005	1.232.564
2006	1.257.064
2007	1.371.555
2008	1.421.431
2009	1.365.491
2010	1.355.461
2011	1.542.068
2012	1.514.768
2013	1.439.535
2014	1.436.074
2015	1.481.954

Fonte: IBGE/LSPA (2015)

Do mesmo modo, produção de vinhos, suco de uva e derivados da uva e do vinho esta concentrada no Rio Grande do Sul, onde são elaborados em média anual, 330 milhões de litros de vinhos e mostos (sumo de uvas frescas que ainda não tenham passado pelo processo de fermentação).

Assim, este cenário também é constatado na Região da Serra Gaúcha, cujo setor vinícola tem apresentado crescimento acelerado, em razão da qualidade dos produtos ofertados. (UVIBRA, 2013). Em 2013, o setor vitivinícola registrou crescimento de 9,82% em relação ao ano anterior, comercializando 388,3 milhões de litros de vinhos, espumantes, sucos e derivados de uva. (IBRAVIN, 2014). A Serra Gaúcha responde por aproximadamente 85% da produção de vinhos do Brasil (IBRAVIN, 2014), reúne mais de 700 vinícolas e cantinas familiares e 13 mil famílias de vitivinicultores. Além disso, “O Programa Setorial Agroindústria 2012-2014” revelou em 2013, que a vitivinicultura congrega cerca de 100 mil empregos no Brasil, sendo que destes, 65 mil estão no estado do Rio Grande do Sul. (RS) (MAPA, 2015).

As razões para justificar a atual onda de incorporações incluem: imperativos de crescimentos, mudanças econômicas ou tecnológicas, necessidade de reunir recursos para

pesquisa e o desenvolvimento, corte de custos e economias de escala e escopo a incorporação vem ser uma estratégia para alavancar seus resultados. (OLIVEIRA, 2006).

Entretanto, pelo fato de se unir empresas com diferentes características culturais, pode haver conflitos e resistência a mudança. Nesse ínterim, um aspecto importante a ser analisado refere-se às questões ligadas a estilos de liderança. Visto a incorporação propiciar mudanças no ambiente organizacional no qual o líder deverá atuar de forma a assimilar tais alterações garantindo um bom gerenciamento, promovendo os ajustes necessários para que a empresa possa assegurar sua vantagem competitiva. (KOTTER, 2000).

Para tanto, nos dias atuais, os líderes precisam apresentar características de atuação que incluem ser firme, mas flexível, ter visão de futuro, mas também realizar no presente, atingir metas, desenvolver pessoal, honrar as tradições, mas também abarcar inovações, ver os vários lados de uma questão e ainda ser capaz de tomar uma decisão. (WETZIG; WHITE LAW, 2009).

Os líderes oferecem orientações para em grande escala em tempos de mudanças. No entanto, o comportamento gerencial eficaz é fundamental para as incorporações. (COVIN; et al., 1997). Devido à importância do setor vinícola para a economia do estado e do país, torna-se relevante o conhecimento das práticas de liderança desenvolvidas por este setor e a relação que possuem no desenvolvimento organizacional. Assim, a pesquisa dá ênfase à incorporação, liderança e estilos de liderança em Cooperativas Vitivinícolas.

Nesse sentido, este estudo justifica-se:

- a) pela importância social e econômica da Cooperativa Vitivinícola para a cidade onde está inserida;
- b) pela importância de estudar os estilos de liderança prevalente na cooperativa, facilitando a integração entre os líderes e permitindo uma melhor adaptação às mudanças oriundas da incorporação;
- c) pela carência de estudos voltados aos estilos de liderança em incorporações entre Cooperativas Vitivinícolas.

### 1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações são alvos constantes de mudanças impostas pelo ambiente em que estão inseridas, pela globalização e os avanços tecnológicos que aceleram os processos de mudança, pela concorrência ou por outros fatores que exigem uma adaptação rápida.

Dessa forma, uma organização que a liderança não se mostre eficiente, pode encontrar dificuldades para se manter competitiva no mercado, enfrentar as mudanças e alcançar os objetivos propostos. Assim, Bennis e Nanus (1988) defendem que uma empresa que tenha falta de liderança, tem pouca oportunidade de se manter no mercado competitivo. Os autores definem liderança como sendo a reunião de habilidades possuída por um grande número de pessoas, porém utilizadas por um número muito pequeno delas.

A liderança é um processo dinâmico, que se altera de acordo com a situação, trazendo mudanças para o líder, para seus seguidores e também para o ambiente. Existem vários estilos de liderança, o líder expõe seu estilo conforme a situação que se encontra. (ROBBINS, 2002).

Neste contexto, a liderança vem recebendo um papel de destaque nas organizações, e são apontadas como fator determinante para alcançar o sucesso. O líder é um fator diferencial no sentido de manter o alinhamento de sua equipe junto à estratégia competitiva. Dessa forma, a questão central que norteia esta pesquisa é a seguinte: quais são os estilos de liderança adotados pela Cooperativa Vinícola na visão dos gestores e associados da Cooperativa em estudo?

#### 1.4 OBJETIVOS

Levando em consideração o problema de pesquisa, é preciso definir quais foram seus objetivos. Entretanto, é necessário que se parta do objetivo geral e a seguir se estabeleça os objetivos específicos.

##### 1.4.1 Objetivo geral

Identificar e analisar os estilos de liderança adotados na visão dos gestores e associados de uma Cooperativa Vinícola da Serra Gaúcha.

##### 1.4.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar o estilo de liderança prevalente entre os diretores pesquisados de uma Cooperativa Vinícola da Serra Gaúcha;

- b) pesquisar o estilo de liderança prevalente na Cooperativa a partir da opinião dos associados;
- c) analisar os estilos de liderança identificados a partir das duas amostras pesquisadas e;
- d) comparar os estilos de liderança na opinião dos gestores e dos associados.

## 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está constituída de cinco capítulos. No primeiro está apresentada à introdução contendo a problemática, objetivos gerais e específicos, justificativa, relevância do tema e estrutura. Posteriormente no segundo capítulo destacam-se os referenciais teóricos que embasam a construção deste estudo. No terceiro capítulo são destacados os procedimentos metodológicos, incluindo a delineamento da pesquisa, objeto de estudo, coleta dos dados e processo de análise dos dados. O quarto capítulo apresenta os principais resultado esperados. Por fim, no quinto capítulo estão apresentadas as considerações finais, limitações do estudo e orientação para novas investigações relacionadas ao tema.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa do estudo estão apresentadas as teorias que serviram de base para o desenvolvimento do estudo. Dentre as teorias e autores que compõem o referencial teórico destaca-se à liderança, estilos de liderança, mudança, assim como conceitos de incorporação, cooperativismo e demais temas afins.

### 2.1 LIDERANÇA

A palavra liderar é de origem inglesa, *to lead*, que significa, entre outras coisas, conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir e encaminhar. Seu registro está datado em 825 D.C. Os diversos conceitos de liderança estão relacionados com a palavra procedente do latim, *ducere*, que significa conduzir (no português - conduzir, precedido de prefixos), que influenciou as derivações de *to lead*. Em 1300, documentou-se *leader*, “condutor, guiador”, sendo aquele que exerce a função de conduzir e guiar. Surge nessa mesma época *leading*, substantivo de *to lead*, traduzido por “ação de conduzir”. *Leadership* surgiu em 1834, com o significado de “dignidade, função ou posição de guia, de condutor, de chefe”. (MIRADOR INTERNACIONAL, 1987).

Entretanto, vale destacar que a atitude de liderar existe desde o início das civilizações, muito antes de encontrarem definições a respeito. Liderança encontra-se em constante evolução, a busca pela definição já promoveu mais de 350 opiniões diferentes, tanto para área gerencial quanto para área acadêmica. (BENNIS; NANUS, 1988).

Ser um líder significa ter o poder para moldar o presente e o futuro de uma organização através da cooperação de um grupo. Assim, um líder não trabalha com a sorte, mas sim com uma organização inteligente, compreendendo as necessidades básicas humanas. (DEAKINS; YOUNG, 1988).

Assim, diante das diferentes visões sobre liderança, surgiram diversas definições sobre este conceito, conforme se pode observar no Quadro 1.

Quadro 1 - Conceitos de Liderança

(continua)

Autores	Época	Conceito
Bennis e Nanus	1988	O verdadeiro líder é o que leva seus liderados a encontrarem significado em seu trabalho. Em suma, ele lhes dá poder e confiança.

(conclusão)

Kotter	1992	Processo de mover um grupo para uma determinada direção, sem a utilização de meios coercitivos.
Bergamini	1994	Liderança está ligada a um processo grupal.
Quinn	1998	O líder normalmente se envolve em uma série de estratégias muito complexas, cheias de riscos e surpresas.
Robbins	2002	Os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão.
Wetsy e Whitelaw	2009	O líder mantém velocidade e clima de urgência, define direções e metas, trabalha com foco, é competitivo, mede resultado e adora atingir objetivos.
Maxwell	2011	Líderes criam e comandam mudanças na organização.
Senge	2012	Liderança, a palavra passou a se referir principalmente a uma posição de autoridade, um sinônimo para alta direção.

Fonte: Elaborada pela autora.

Como visto inúmeros autores buscam definir o conceito de liderança, apresentam características e ações, publicam vários estudos e realizam uma análise dedicada ao estudo, porém, ainda não há uma teoria unificada trazendo como tudo isso se realiza. Kets de Vries e Marcondes (1997) enfatizam que, na literatura organizacional sobre liderança, existem definições ilimitadas, incontáveis artigos e polêmicas. Bergamini (1994) corrobora com tal afirmação, enfatizando que o conceito de liderança pode variar entre os autores e nas organizações podem ter alguns significados diferentes. A liderança pode ser definida como a influência de um indivíduo sobre os demais, visando à consecução de objetivos em uma determinada. (BERGAMINI, 1994).

Hollander (1978) apud Bergamini (1994, p.103) define que:

“O processo da liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.” (HOLLANDER, 1978 apud BERGAMINI, 1994, p.103).

Kouzes e Posner (1997) complementam que a liderança constitui um estudo de relacionamento, ou seja, sem seguidores para comandar, o líder fica só e não vai a lugar algum. Sem líderes os seguidores ficam sem um exemplo a seguir. É imprescindível compreender esse relacionamento para que possamos definir a liderança. Dessa forma a liderança é uma arte cênica, um conjunto de regras e comportamentos, não um cargo. Assim, liderança se define como a arte de mobilizar as outras pessoas para que queiram lutar por aspirações compartilhadas. (KOUZES; POSNER, 1997).



Contudo, um fator relevante a ser considerado no processo de liderança reside na diferença entre mobilizar os indivíduos para que executem uma atividade proposta, ou então de mobilizá-los para que queiram fazer tal atividade. Nesse sentido, os líderes precisam mobilizar os outros para que aceitem às atividades diante da credibilidade que dispõe, e não apenas pelo poder que possuem. (KOUZES; POSNER, 1997).

Assim, líder é alguém que influencia os outros e estimula para atingir metas. Quanto maior o número de seguidores, maior é a sua influência. E quanto mais bem sucedida sua realização de metas, fica mais evidente a liderança. Líderes têm visão, dirigem organizações e conduzem pessoas, são estrategistas e são também detalhistas às pequenas realidades fundamentais que podem realizar ou destruir os seus planos. (BATEMAN; SNELL, 1998).

Goleman (2002) argumenta que os grandes líderes nos mobilizam. Inflamam nossa paixão e inspiram o melhor dentro de nós. Os grandes líderes agem também por meio das emoções. Lidar com emoções próprias e alheias põe os melhores líderes a um lugar aparte dos demais, como melhores resultados de negócios e retenção de talento.

Para Robbins (2002), a liderança diz respeito ao enfrentamento da mudança. Os líderes possuem habilidades em capacitar pessoas, guiar e estabelecem a direção a seguir.

Robbins (2002) define liderança como:

A capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como por um alto cargo na organização. Como essas posições subentendem certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes (ROBBINS, 2002, p.304).

Ainda, o autor expressa que as organizações precisam de liderança e administração forte para alcançar sua eficácia. Hoje as organizações vivem em constantes transformações, necessitam de líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e que sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar suas visões. Também é imprescindível ter bons administradores para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia.

No entanto, administradores eficazes não são necessariamente líderes verdadeiros. Muitos administradores são supervisores e até mesmo altos executivos, isso quer dizer que desempenham suas atividades, responsabilidades sem serem grandes líderes. A habilidade de administrar com eficácia faz com que os administradores se distinguem dos administradores medianos. Os administradores devem lidar com as complexidades que o ocorrem diariamente

nas organizações, já os verdadeiros líderes administram com eficácia e se dedicam para a realização da mudança. (BATEMAN; SNELL, 1998).

De acordo com Bennis (1996, p.42) argumenta que “um bom gestor faz as coisas bem, enquanto um bom líder faz as coisas certas”. Ele identifica quatro competências comuns nos líderes: visão, capacidade de comunicação, respeitabilidade e desejo de aprendizagem. Também afirma que os líderes são pessoas com capacidade para se expressar plenamente. Do mesmo modo, os líderes precisam saber o que querem, o porquê quer e o modo mais adequado de transmitir isto aos demais, com o intuito de obter a cooperação e o apoio destes. (BENNIS, 1996).

Ainda, os líderes apresentam alguns traços comuns como: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional. (KETS DE VRIES; MARCONDES, 1997).

Contudo, não há uma fórmula da psicologia de um líder e nem uma concordância universal sobre o melhor estilo de liderança a ser adotado numa dada situação. Trata-se de um fenômeno que não é fácil definir. “A liderança continua sendo um dos aspectos mais relevantes do contexto organizacional. No entanto, definir liderança é um desafio e as definições podem variar dependendo das situações”. (VUGT; AHUJA, 2012).

Diante do exposto, este estudo está embasado na definição apresentada por Kotter (2000) o qual a firma que liderança é um processo de mover um grupo para uma determinada direção, sem a utilização de meios coercitivos. Tal definição também é apoiada por Bergamini (1994), que apresenta a influência a qual o líder deve exercer sobre os seguidores, para levá-los às direções e objetivos desejados.

Após apresentação das definições sobre liderança, o próximo capítulo abordará os principais enfoques e escolas de pensamento em liderança, evidenciando suas principais ideias.

### **2.1.1 Abordagem de traços**

Autores como Vugt e Ahuja (2012) trazem a teoria do grande homem, que predominou até o século passado, é que os líderes realmente grandes nascem feitos. “A liderança não é um fenômeno por si só: ela emana, como nuvens de gelo seco, de seres superiores abençoados com um grau excepcional de inteligência, energia e capacidade de moral”. (VUGT; AHUJA, 2012, p, 30). De acordo com estes autores alguns estudos bibliográficos foram realizados sobre a ideologia do grande homem e colocaram que as

virtudes associadas aos bons líderes podem ser refinadas pela instrução do caráter do que a nobreza ou fortuna e pode ser ensinadas aos outros.

A teoria do grande homem da liderança é de um indivíduo que pode surgir numa época de crise e levar uma nação a vitória, ou até mesmo resgatar uma empresa da falência. Conforme a literatura os homens são as primeiras estrelas da teoria evolucionista da liderança e, a sua presença no palco persiste até hoje.

Dessa forma, esta teoria afirma que os acontecimentos fazem o homem e não o contrário. Estudos mostraram que a grandeza pode ser associada a uma constelação de traços de caráter, como integridade, inteligência e autoconfiança. Qualquer um com o número necessário desses traços pode se tornar um líder, e não apenas alguns poucos predestinados. Assim isso levou à ideia da teoria dos traços. (VUGT; AHUJA, 2012). De acordo com Vugt e Ahuja (2012, p.31):

Embora a teoria do Grande Homem não possa estar errada, já que fica claro que os homens morrem tendo diferido uns dos outros em efetividade social e, portanto em grandeza, tem havido, no entanto, há mais de um século, uma suspeita de que a teoria diz muito pouco, já que não especifica nem os atributos e nem as condições da grandeza (VUGT; AHUJA, 2012, p.31).

A abordagem de traços é a perspectiva mais antiga de liderança e foi dominante por várias décadas, originou-se dentro dos períodos compreendidos entre 1904-1940. (BERGAMINI, 1994).

Essa abordagem focaliza os líderes individualmente e tenta determinar as características (traços) pessoais partilhados pelos grandes líderes. (BATEMAN; SNELL, 1998). Diferentes estudos foram elaborados com o intuito de identificar os principais traços de liderança. Inicialmente as pesquisas não apontavam para características particulares que demonstravam os fatores para que uma pessoa se tornasse um líder de sucesso. Na década de 70, pesquisas neste tema apresentaram uma visão mais equilibrada e características imprescindíveis para a liderança. Já nos anos 90 estudos destacaram algumas características de personalidade, muitas das quais não precisam ser inatas, podendo qualquer pessoa adquiri-las, assim de fato distinguem os líderes eficazes das outras pessoas. (BATEMAN; SNELL, 1998).

Esta teoria baseava-se nas qualidades pessoais do líder, tendo como princípio a ideia de que os líderes deveriam apresentar características de personalidade especiais e marcantes as quais facilitaram o processo de influenciar os indivíduos. (BIGLIAZZI, 2007). Assim, os líderes eram considerados diferentes dos demais, possuindo traços em suas personalidades

que possibilitavam conquistar e manter suas posições. (BIGLIAZZI, 2007). Nesse sentido, Bateman e Snell (1998) apresentam algumas características de personalidade relevantes para a liderança, conforme destacado no Quadro 2.

Quadro 2 - Características de personalidade

<b>Características</b>	<b>Definições</b>
Empenho	Refere-se a um conjunto de características que refletem um alto nível de esforço. O empenho inclui alta necessidade de realização, esforço constante no sentido de melhorar, ambição, alto nível de energia, tenacidade (persistência em face de obstáculos) e iniciativa.
Motivação de liderança	Grandes líderes não têm somente empenho; eles querem liderar. Têm alta necessidade de poder, preferindo as posições dos líderes às dos seguidores.
Integridade	A integridade é a correspondência entre ações e palavras. Honestidade e credibilidade, além de serem em si mesmas características desejáveis, são especialmente importantes para líderes, porque esses traços inspiram a confiança dos outros.
Autoconfiança	A autoconfiança é importante por várias razões. O papel do líder é desafiador e as contrariedades são inevitáveis. A autoconfiança permite que o líder supere obstáculos, tome decisões apesar das incertezas e instile confiança nos outros. Todas essas qualidades são vitais para a realização da visão do líder.
Conhecimento do negócio	Líderes eficazes têm alto nível de conhecimento sobre seus setores, empresas e questões técnicas. Os líderes também têm inteligência para interpretar amplas quantidades de informação. Diplomas de cursos avançados são úteis numa carreira, mas em última instância, menos importantes que expertise adquirida em questões relevantes para a organização.

Fonte: Adaptado de Bateman e Snell (1998)

Referindo-se aos traços de liderança, Robbins (2002) considera seis traços que costumam diferenciar os líderes dos liderados como: ambição, energia, desejo de liderar, honestidade, integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimentos relevantes para o trabalho. O autor define teorias dos traços como teorias que buscam traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade que diferenciem líderes de não líderes.

Conforme Vergara (2000) a literatura traz quatro tipos de traços:

- 1) físicos - que compreendem os aspectos da aparência, estatura, energia e força física;
- 2) intelectuais - que compreendem os aspectos da inteligência, entusiasmo, adaptabilidade e autoconfiança;

- 3) sociais – que compreendem os aspectos relacionados à cooperação, habilidades interpessoais e administrativas;
- 4) relacionados com a tarefa – que compreendem os aspectos relacionados ao impulso da realização, persistência e iniciativa.

Já Drucker (1996) relata que líderes natos existem, mas, com certeza, poucos dependerão deles. A liderança deve ser aprendida e desenvolvida. Dessa forma motivou uma série de estudos por parte de professores, estudiosos e consultores. Assim, para o autor existem quatro condições básicas de liderança que podem ser apresentadas pelos líderes.

Ainda na visão de Drucker (1996) personalidade de liderança, estilo de liderança e traços de liderança não existe. “A polêmica sobre características e traços é pura perda de tempo”. Independentemente da diversidade quase ilimitada de personalidade, estilo, capacidade e objetivos, os líderes analisados por Drucker (1996) apresentavam comportamento semelhante. Definiam prioridades, buscando adaptar sua capacidade e modo de agir. Estabeleciam controle sobre a missão e as metas da organização, monitorando os resultados. Não temiam a concorrência de seus liderados. O Quadro 3 apresenta as quatro condições básicas de liderança.

Quadro 3 - Quatro condições de liderança

1. A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras, outros profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários, mas, sem seguidores, não podem existir líderes.
2. Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança, resultados sim.
3. Os líderes são bastante visíveis, portanto, servem de exemplo.
4. Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro.

Fonte: Adaptado de Drucker (1996).

Entretanto, Drucker (1999) esclarece que o líder deverá desenvolver o que ele chama de competências para atuar nos ambientes atuais, de sucessivas mudanças. Estas competências teriam caráter mais subjetivo, como a empatia, a disposição para correr riscos ou para conviver com a pressão. E devem ser identificadas pelo líder através do autoconhecimento.

Na década de 70, uma análise de traços de liderança reduziu o número de traços, trazendo atributos como assertividade, dominância, energia, autoconfiança, persistência, atenção e ambição. (VUGT; AHUJA, 2012). Para Batman e Snell (1998) surgiu uma visão mais estável, sendo que os traços não são garantia de sucesso, pois certas características são

extremamente úteis. Sendo que a teoria dos traços acabou sendo substituída por análise de comportamento dos líderes. (VUGT; AHUJA, 2012).

Os pesquisadores começaram a especificar os atributos que parecem distinguir diferenciar os líderes da multidão, como inteligência, extroversão e ambição. Mostram que os líderes em geral são muito inteligentes e expansivos podem liderar em diversas áreas.

Ressalta-se que a abordagem de Traços, predominou até a década de 40, onde contribui para pesquisas realizadas por meio de testes psicológicos, e cujo objetivo dos estudiosos da época era retratar o líder de forma mais precisa possível. (BERGAMINI, 1994). Contudo, estes estudos não correlacionavam tais traços com outros fatores, como por exemplo, as condições do contexto que poderiam interferir neste processo. (BIGLIAZZI, 2007). Seguindo a obra, Vugt e Ahuja (2012) trazem também a teoria psicanalítica, teoria da liderança carismática, teoria comportamental, teoria situacional e teoria da contingência, conforme destacado no Quadro 4.

Quadro 4 - Abordagem psicanalítica, carismática, comportamental, situacional e contingência

Teoria psicanalítica	Os autores abordam que o carisma de um líder vem do forte vínculo emocional de amor e medo que liga seguidor e líder, espelhando o vínculo de pai e filho.
Teoria da Liderança Carismática	Esse tipo de liderança é difícil de definir, mas você reconhece assim que a vê. Um líder carismático ascende a uma posição de poder não pelo que faz, mas pelo que é, sua ascensão se dá por uma inabalável crença em si mesmo.
Teoria da Contingência	Essa abordagem sustenta que não há um único estilo bem-sucedido de liderança. Para Fred Fiedler três fatores são cruciais para se decidir que tipo de liderança é adequado a uma determinada tarefa: relação entre líder e seguidores, o tipo de tarefa a ser realizada e quanto poder o líder exerce ao subordinado.
Teoria Comportamental	Em meados do século xx, como era difícil discernir os segredos da liderança por meio da observação de como eram os líderes, a chave do sucesso parecia ser a observação do que efetivamente faziam. Outro conceito era a abordagem Teoria X/Teoria Y, que fazia suposições (não muito elogiosas) sobre a natureza dos funcionários. Os gerentes da teoria X creditavam que os subordinados são preguiçosos e avessos à responsabilidade, sendo necessário coagi-los à ação, são gerentes que praticam a liderança autocrática. Os gerentes da teoria Y têm uma visão generosa, acreditam que os funcionários têm potencial para trabalho, criatividade e ampla responsabilidade.
Teoria Situacional	Essa abordagem se baseia no pressuposto de que o tipo de liderança exigido depende da situação. É um estilo participativo que inclui o funcionário nas tomadas das decisões em determinado cenário.

Fonte: Adaptado de Vugt e Ahuja (2012)

Desse modo, tais limitações estimularam os estudiosos a analisarem outras direções que seguiram uma direção oposta à teoria dos traços, ressaltando os estilos de comportamento dos líderes. (BIGLIAZZI, 2007).

### **2.1.2 Abordagem de estilos de liderança**

Os estilos de liderança nascem no início de década de 50. Nessa época os cientistas passaram a preocupar-se como o bom líder deve agir. Os estudiosos dirigiram a sua atenção aos aspectos que caracterizam a dinâmica do comportamento do líder. (BERGAMINI, 2009).

O estilo do líder pode ser definido a partir do comportamento que ele utiliza para influenciar os seus seguidores. (NORTHHOUSE, 2004; SMOKOVITI, 2004). A teoria dos estilos de liderança acredita que as pessoas podem ser preparadas para serem líderes. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

A diferença entre a abordagem de traços e abordagem de estilo de liderança encontra-se no fato de que na primeira o líder já nascia feito, enquanto que a segunda defende que após definido o comportamento da liderança eficaz, os indivíduos poderiam ser estimulados e desenvolvidos para serem melhores líderes. (BERGAMINI, 1994).

Estudos têm se concentrado em estilos de liderança, e surgiram diversas classificações de estilos. (SMOKOVITI, 2004). Entre estes, destacam-se o estilo de liderança situacional, o estilo de liderança contingencial, entre outros. (NORTHHOUSE, 2004). Até meados dos anos 1980. (YUKL, 2006; SANTOS; MOSCON, 2014), as pesquisas sobre o comportamento do líder foram dominadas pelo foco em duas categorias amplamente definidas de comportamento: comportamentos orientados à tarefa e comportamentos orientados a relacionamentos. (NORTHHOUSE, 2004; SMOKOVITI, 2004; YUKL, 2006).

Conforme os autores, os comportamentos orientados à tarefa ajudam os membros do grupo a alcançar os seus objetivos, pois ao líder interessa que a tarefa seja realizada de maneira eficiente e confiável. (YUKL, 2006). Os comportamentos orientados a relacionamentos ajudam os subordinados a se sentirem confortáveis uns com os outros, aumentando a confiança mútua, a cooperação, à satisfação e identificação com a organização. (NORTHHOUSE, 2004; YUKL, 2006).

Autores como Goleman, Boyatzis e Mckee (2002) realizaram um estudo para descobrir como cada estilo de liderança afeta uma organização e seu clima organizacional, recorreram a um banco de dados global de 3.871 executivos, em que avaliaram diversos fatores-chaves que influenciam o ambiente de trabalho. Analisaram também como o clima

resultante de diferentes estilos de liderança afetou os resultados financeiros, tais como o retorno sobre as vendas, o crescimento da receita, a eficiência e a rentabilidade.

Os resultados mostraram que, os líderes que empregam estilos com impacto emocional positivo obtêm resultados financeiros melhores que aqueles que não o fazem. Talvez os líderes com os melhores resultados não pratiquem apenas um estilo particular, e sim em um único dia aplicam muitos dos seis diferentes estilos, transitando de um para outro com fluidez em diferentes graus conforme a situação de negócio. Portanto os estilos de liderança devem ser utilizados no decorrer de uma situação. Seguindo o contexto dos autores, o Quadro 5 ilustra os estilos de liderança conforme Goleman; Boyatzis e Mckee (2002).

Quadro 5 - Estilos de liderança

Visionário	Conduz as pessoas rumo a sonhos compartilhados são intensamente positivos e apropriados quando as mudanças requerem uma nova visão, ou quando há necessidade de uma direção clara.
Conselheiro	Liga o que a pessoa quer com as metas da empresa é extremamente positivo e ajuda o funcionário a melhorar seu desempenho, desenvolvendo recursos em longo prazo.
Agregador	Cria harmonia conectando as pessoas entre si, motiva a equipe em momentos de tensão, fortalecendo vínculos.
Democrático	Valoriza as contribuições de cada um e obtém comprometimento por meio da participação.
Agressivo	Atinge metas desafiadoras e estimulantes, geralmente é extremamente negativo.
Despótico	Mitiga temores determinando uma direção clara em uma emergência, seu impacto sobre o clima é extremamente negativo.

Fonte: Adaptado de Goleman, Boyatzis e Mckee (2002).

Assim, com a abordagem de traços, a abordagem de estilos de liderança não foi suficiente para elucidar os fatores que promovem a eficácia da liderança, abrindo espaço para o desenvolvimento de outros enfoques. (BIGLIAZZI, 1994).

### 2.1.3 Abordagem transacional e transformacional

Como visto, existem inúmeras literaturas, estudos sobre liderança com diferentes definições e classificações, estudiosos de diversas áreas vêm estudando e analisando suas habilidades e seus diferentes estilos, como estilo visionário, conselheiro, agregador, democrático, agressivo e despótico.

Considerando as tipologias de estilos de liderança, destacam-se as propostas por Burns (1978): liderança transacional versus liderança transformadora. Que foram sustentadas



nas idéias de *Maslow* a respeito das hierarquias das necessidades. (BASS, 1999; VIZEU, 2011; TECCHIO, et al, 2010). Posteriormente o conceito de líder transformador foi aprimorado por Bass (1999) passando a denominar-se liderança transformacional.

A liderança transacional, apresentada por Burns (1978) que destaca a sensibilidade do indivíduo como fator primordial ao exercício do comando. Segundo Bass (1990), este tipo envolve uma troca entre líderes e seguidores conforme Northouse (2004), com a finalidade de satisfazer as necessidades materiais e psíquicas dos subordinados, em troca de serviços prestados por eles. (FERREIRA G. M., 2006).

A atitude de um líder transacional é a seguinte: “eu sou o chefe, você meu subordinado e é pago para fazer o que eu mando. Você é totalmente responsável pelo resultado. Vamos concluir esse trabalho”. Há uma cadeia transparente de comando e recompensas para quem obtém o sucesso como: salário, bônus, elogio, revisões e punições para o fracasso como: nenhum bônus, má classificação de desempenho. Se a organização possui esquemas para manter um horário rígido de trabalho e para disciplinar os funcionários que erram, então ela pratica a liderança transacional. (VUGT; AHUJA 2012, p. 34).

Os conceitos defendidos por Bass (1999) relatam que o comportamento da liderança transacional atende aos próprios interesses dos seguidores. Para tanto, utiliza o esforço contingente: recompensas construtivas, elogios e promessas de sucesso quando o seguidor cumpre os compromissos propostos pelo líder. Caso contrário, o líder agirá com *feedback* negativo, reprovação ou ação disciplinar diante do não cumprimento de tais compromissos. O relacionamento entre o líder e o liderado é visto como uma série de trocas que capacita cada um a alcançar suas metas. (BASS, 1990). Um líder transacional é caracterizado pelo seu comportamento associado à troca e a recompensa associado a metas alcançadas. (BASS, 1990).

A liderança transacional prioriza o lado prático e a sua imagem no espelho, a liderança transformadora, prioriza corações e mentes. São agentes da mudança e da capacitação. Conforme os autores o que a maioria das pessoas conhece são os líderes transacionais comuns, o que a maioria quer são líderes transformadores. Estes são agentes da mudança e da capacitação. (VUGT; AHUJA, 2012).

Já a liderança não transacional, ou também denominada *laissez-faire*, é definida como aquela onde há ausência do exercício da liderança. (BASS,1990; PIEDADE, 2001). Onde o líder atua apenas como figurante, não elaborando planos de ação, evitando a responsabilidade, a resolução de problemas e adiando tomadas de decisões importantes. (BIGLIAZZI, 2007; GIULIANI, 2012). Para Robbins (2002) o estilo *Laissez-faire* está

presente nos casos em que os líderes evitam assumir responsabilidades, tomar decisões e são ausentes quando necessários.

Por outro lado a liderança transformadora estimula o comportamento dos seguidores sobre o que é importante, estimulando-os a transcender seus próprios interesses para o bem do grupo, organização ou sociedade. (BASS, 1999). Para Burns (1978, p. 62), “a liderança transformadora converte seguidores em líderes e pode converter líderes em agentes morais”. Esse conceito foi expandido por Bernard Bass, transformando-se em “liderança transformacional”, em que o líder inspira e de algum modo eleva os seguidores. Para Burns a dinâmica líder-seguidor é como uma rua de duas mãos, Bass considerava que o líder transforma o seguidor tornando-o melhor.

Os líderes transformacionais, e provavelmente carismáticos, teriam sido eficazes para manter unidos os grupos ancestrais e especialmente para persuadir os seguidores a fazerem o possível para o bem do grupo. Isso porque os líderes transformacionais não têm com os seus seguidores uma relação mercenária, como é o caso dos líderes transacionais que precisam ficar recompensando os seguidores para segurá-los. A história evolucionista da liderança antecipa que a nossa psique da Idade da Pedra acha os líderes transformacionais mais atraentes do que os transacionais. (VUGT; AHUJA, 2012; VEDOVELLO; PICHIAI, 2014).

Os conceitos de liderança transacional e transformacional. Para Burns (1978) foi o primeiro a chamar a atenção para esses conceitos. Ele afirma que a liderança transacional e transformacional se baseava em “relações” e “poder”. O Quadro 6 apresenta algumas diferenças entre os dois estilos.

Quadro 6 - Diferenças entre liderança transacional e liderança transformacional

<b>Liderança Transacional</b>	<b>Liderança Transformacional</b>
Desenvolve a necessidade de terminar tarefas.	Desenvolve a necessidade de um significado.
Desenvolve a preocupação em ganhar dinheiro.	Desenvolve a preocupação com propósitos.
Poder e Posição. Política e Vantagens.	Valores, princípios éticos e morais.
Voltada para resultados em curto prazo.	Voltada para o alcance de objetivos de longo prazo.
Inspira-se no respeito às regras	Inspira-se no amor.
Apóia sistemas e estruturas que reforçam o resultado.	Identifica e desenvolve talentos.
Segue o padrão de comportamento atendendo as expectativas.	Realiza o alinhamento de valores e objetivos principais.
Voltada para eficiência.	Voltada para eficácia.

Fonte: adaptado de Covey (2002).

Nesse sentido, observa-se que a principal diferença entre estes estilos de liderança reside no fato de que o líder transacional alcança os resultados por meio de troca, onde tanto o líder quanto os seguidores estão mais preocupados com seus próprios interesses. Já na liderança transformacional o líder estimula a motivação de seus colaboradores para que os objetivos sejam atingidos pela organização, transformando os interesses gerais da organização como próprios. (GIULIANI, 2012; BARRETO, et al., 2013).

Para Robbins (2002) os líderes transacionais conduzem, motivam seus seguidores para o alcance das metas estabelecidas através do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas. Os líderes transformacionais prestam atenção no desenvolvimento e as necessidades de seus liderados, modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, são capazes de motivar, incitar e inspirar as pessoas na busca dos objetivos relacionados ao grupo. (AL-HUSSAMI, 2009; MAGNO, 2009).

Bass (1985) define a liderança transformacional através de quatro dimensões: carisma é a capacidade de despertar confiança nos seguidores; inspiração motivacional o líder consegue transmitir a sua visão aos seguidores; estimulação intelectual estimula constantemente os líderes e considerações individualizadas mantém os seguidores alinhados ao objetivo mostrando a direção e possuem uma atenção diferenciada pelo líder. (SHEAFFER; BOGLER; SARFATY, 2011). Neste contexto para Bass e Avolio, (1993) o líder alcança os objetivos almejados, tornando as atividades intensamente atrativas para seus liderados. Dessa forma o líder estimula e satisfaz as necessidades dos liderados, agregando esforço, comprometimento e desempenho.

Ergeneli, Gohar e Temirbekova, (2007) a liderança transformacional amplia seu escopo das teorias de liderança ao identificar a relevância dos líderes em relação a seus comportamentos emocionais que se tornam motivadores para seus seguidores, auxiliando-os no alcance dos seus respectivos resultados.

Robbins (2002) acrescenta que a liderança transformacional também diminui o índice de rotatividade, aumento da produtividade e maior satisfação dos funcionários. O líder transformacional pode atingir resultados e benefícios mais duradouros para as organizações. (JANET; et al., 2015). Marquis e Huston (2005), a liderança transformacional parte do princípio baseado na confiança, também exerce um relacionamento positivo entre aqueles que são liderados e o que exerce o papel do líder.

Contudo, vale destacar que tais abordagens de estilos são complementares. (BASS; AVOILO, 1990). Portanto os líderes eficazes não utilizam um único estilo de liderança. Eles

ajustam seu estilo à situação. (DRUCKER, 1996). A liderança tem um papel crucial para a compreensão do comportamento do grupo ou da equipe, pois é o líder que geralmente oferece a direção em relação ao alcance dos objetivos. (ROBBINS, 2002).

Para Northouse (2004) e Bass (1999), esses estilos são caracterizados por uma série de comportamentos como: influência idealizada, estimulação intelectual, motivação inspiradora, consideração individualizada (transformacional), recompensa contingente, gestão por execução (transacional) e *laissez-faire* ou não transacional (não liderança).

**Influência idealizada:** Os líderes enfatizam a confiança, ocupam posição em situações difíceis, expõem seus valores e enfatizam a importância do que deve ser realizado, realiza as tarefas e tomada de decisões com ética e possuem elevado padrão moral. Esses líderes servem como modelos despertam orgulho por pertencer ao mesmo grupo, trabalham pelo bem do grupo e são admirados gerando orgulho, lealdade e confiança em propósito comum. (BASS, 1997).

**Motivação inspiradora:** os líderes possuem visão referente ao futuro, falam com entusiasmo sobre o que deve ser realizado e deixam claro o que desejam. Elevam o espírito de equipe por meio da comunicação e impulsos emocionais, assim os liderados buscam realizar mais do que o esperado. (BASS, 1997).

**Estimulação intelectual:** os líderes estimulam os demais a novas perspectivas, traz ideias e maneiras diferentes de realizar as atividades, estimula seus liderados a uma postura mais desafiadora de crenças e valores. (BASS, 1997). Para Barbuto Jr. (1997), estimulação intelectual descreve líderes que encorajam os subordinados a abordar problemas antigos e familiarizados de diferentes formas.

**Consideração individualizada: os líderes ao trabalhar com um grupo de indivíduos** eles devem considerar as necessidades individuais de cada um. Ouvir seus seguidores atentamente, proporcionar desenvolvimento e treinamento, promover crescimento utilizando-se de desafios pessoais. (BASS, 1997).

**Recompensa contingente:** a recompensa contingente consiste em um processo de troca entre líder e liderado, sendo assim, que o esforço dos liderados e resultados alcançados são recompensados com elogios, bônus e promessas. (NORTHOUSE, 2004).

**Gestão por exceção:** líderes na gestão por exceção podem ser ativos ou passivos, sendo que quando ativos monitoram o desempenho dos indivíduos tomando medidas corretivas quando necessário. Líderes passivos, não interferem nos problemas até os mesmos não se tornarem graves. (BASS, 1997).

**Laissez-faire:** o líder não se impõe aos liderados, evita e não aceita as responsabilidades fica ausente quando necessário, não auxilia no desenvolvimento da equipe, não dá *feedback*, adia a tomada de decisão dando total liberdade ao grupo para resolver problemas. (BASS, 1997; BENEVIDE, 2010). Estes são considerados não-líderes que abdicam completamente do papel da liderança e se recusam a tomar decisões (BASS, 1990).

Os comportamentos destacados pelo autor são os fatores considerados no estudo para análise da prevalência do tipo e estilo de liderança dos pesquisados. Esta forma de pesquisa já foi aplicada por estudos conforme Quadro 7 estudos sobre questionário (MQL- 6S).

Quadro 7 - Estudos sobre questionário (MQL- 6S)

(Continua)

<b>Autores</b>	<b>Título do estudo</b>	<b>Tipo do Estudo</b>	<b>Ano</b>
Ferreira, G. M. M. F.	A liderança e suas relações com o comprometimento organizacional	Dissertação	2006
Bligliazzi, S. M. L.	Liderança e formação acadêmica: uma análise da contribuição dos Cursos de Pós-Graduação Lato-Sensu em gestão na opinião dos alunos	Dissertação	2007
Al-Hussami M.	<i>Predictors of nurses' commitment to health care organizations</i>	Artigo	2009
Magno C.	<i>Reimagining the School Leadership Paradigm in a Postsocialist Context</i>	Artigo	2009
Benevides A.	Os Estilos de Liderança e as Principais Táticas de Influência Utilizadas pelos Líderes Brasileiros	Dissertação	2010
Tecchio, E. L. et al.	Liderança Transformacional em Processos de Tutoria: a identificação do estilo de liderança de Orientadores de Tutoria	Artigo	2010
Piedade S.G.A	Influência da Liderança no Desempenho de Atendentes em <i>Contact Centers</i> : o caso Contax s/a	Dissertação	2011
Sheaffer z.; Bogler R.; Sarfaty S.	<i>Leadership attributes, masculinity and risk taking as predictors of crisis proneness", Gender in Management: An International Journal</i>	Artigo	2011
Barreto, L. M. T. S, et al.	Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?	Artigo	2013
Marinha, C. N.	A liderança numa organização terrorista: A Al-Qaeda como estudo de caso	Dissertação	2013

(conclusão)

<b>Autores</b>	<b>Título do estudo</b>	<b>Tipo do Estudo</b>	<b>Ano</b>
Santos, M.D.M; Moscon,B.C.D	Modelos de liderança e percepções do trabalhador sobre a organização empregadora: um estudo no TRT-BA	Artigo	2014
Vedovello G. J.; Pichiai D.	A Liderança nas Micro e Pequenas Empresas da Região Metropolitana de Campinas de Acordo com o Modelo Multi Level Questionnaire	Artigo	2014
Janet W. et al.	<i>Influence of idealized behaviour on the implementation of CDF construction projects in public secondary schools in Kisumu County, Kenya</i>	Artigo	2015

Fonte: elaborado pela autora (2015).

Os estudos realizados referente à liderança no contexto organizacional já foram intensamente explorado ao longo do tempo. O estudo realizado por Barreto et al., (2013). busca identificar características dos líderes, para que possam definir os estilos de liderança que estão exercendo, trazem diversos autores e definições sobre o tema. Os estilos de liderança remetem à maneira como os líderes se comportam e o que usam para controlar o comportamento dos liderados. (BANOV, 2008).

Assim os estilos de liderança estão sendo cada vez mais analisados pelas empresas para que possam vir obter melhoria na gestão. Pode-se dizer que a liderança assume um papel indispensável nas organizações, pois são os líderes que assumem riscos e trazem a mudança para alcançar o objetivo esperado.

## 2.2 LIDERANÇA E MUDANÇA

Todas as mudanças dentro das organizações exigiram uma remodelação dos conceitos e práticas de gestão de pessoas, exigindo dos profissionais da área uma readequação e aperfeiçoamento constante, principalmente para o líder. A liderança tem grande relevância para a execução de uma gestão eficiente, pois são estes que serão os agentes da mudança e disseminadores das filosofias e estratégias da empresa. Terão que estar preparados para motivar seus seguidores e lhes proporcionar condições de trabalho adequado para alcançarem os objetivos em comum. (KOTTER, 2000).

Como líder, você trabalha para garantir equilíbrio entre as metas da organização, as suas e as de seu grupo. [...] o líder de êxito é o que obtém sucesso em fazer com que os outros o sigam. O líder tem de trabalhar efetivamente com muitas pessoas, incluindo superiores, pares e grupos externos. Mas no trabalho com seguidores ele é

a centelha que acende o fogo e o mantém queimando. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1986, p. 338).

A partir do descrito anteriormente, percebe-se que o líder desempenha um papel ímpar e é peça fundamental para as empresas que desejam manter as relações de trabalho saudáveis.

As pessoas não podem ser reestruturadas, de acordo com Drucker (1996) e Marinhas (2013), os líderes não podem dar autonomia às pessoas no intuito de se tornarem inovadoras, ou de escolher cursos de ações desconhecidas. As pessoas devem dar autonomia a si mesma e somente elas podem escolher uma nova direção, afinal são as suas carreiras que estão em risco. Por estas razões os seres humanos têm dificuldades de alcançar o domínio da mudança, fortalecendo a resistência principalmente se tratando de mudanças radicais. Desta forma toda a transformação que envolve os colaboradores de uma empresa é pautada na mudança de si mesmo. As pessoas precisam se emocionar, a essência do processo de mudança reside na arte de sentir e ouvir. Assim a verdadeira mudança vai depender da motivação e da auto liderança tanto dos líderes quanto dos seus seguidores.

Nesse contexto Drucker (1996) afirma que “qualquer iniciativa de mudança é deixar predominar a motivação e os talentos de todos, oferecer apoio para que sejam utilizados de modo eficaz na organização”. Complementa que quando as pessoas apoiam e se sentem envolvidas no processo de mudança, a resistência é amenizada. (DRUCKER, 1996).

Kotter (1997) enfatizou que a atividade principal de um líder é produzir a mudança. A sua ação deve se pautar sobre três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas. Ele considera que “as capacidades de liderança são inatas, embora todas as pessoas devam ser encorajadas a serem líderes”. Todos os líderes de sucesso têm uma grande paixão por algo, paixão essa que é mais forte do que eles e do que a organização.

A mudança organizacional planejada, radical e incremental, deveria trazer melhoras substantivas e de longa duração. Quando os agentes da mudança agem com uma compreensão sólida dos conceitos e da dinâmica da mudança, esta meta quase sempre pode ser atingida. (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN; p. 283, 1999).

A partir das mudanças que ocorreram nas empresas nos últimos anos autores como Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), Senge (1999), Kotter (1999), dentre outros, ressaltam conceitos como importância de planejar a mudança para evitar falhas e causar o mínimo de resistência e estresse nas pessoas envolvidas, principalmente as de dentro da organização.

De acordo com Kotter (1999) as forças econômicas e sociais impulsionam a necessidade de uma grande mudança nas empresas, deve-se aceitar este fato. No entanto algumas organizações tiveram que descobrir como fazer as novas estratégias, aquisições, reengenharia, programas da qualidade e reestruturação para exercer espontaneamente as melhorias para elas.

Os autores Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) dizem que algumas das mudanças que as pessoas sentem nas organizações, podem ser descritas como mudanças radicais ou incrementais. As mudanças radicais tratam-se de uma modificação intensa e que envolve todos da organização, como a troca de um presidente, por exemplo. Já as mudanças incrementais são mais frequentes e causam impactos menos traumático sobre as pessoas, como a implantação de um novo *software* ou até mesmo a introdução de um novo produto. Normalmente este tipo de mudança está aliado à melhora contínua na organização, sendo considerado um ativo importante em qualquer ambiente.

Os mesmos autores falam que a mudança também pode ser planejada e não planejada. As primeiras são resultados de esforços específicos por parte do agente de mudança, sendo uma resposta direta á percepção de alguém acerca de uma lacuna de desempenho, ou seja, uma discrepância entre a situação que está sendo presenciada e uma situação desejada.

Diferente da situação não planejada que ocorrem espontaneamente resultando em ações desestabilizadoras, como o fechamento da empresa por uma greve. Ao contrário têm-se melhorias, como a obrigatoriedade da legislação que acaba resultando em uma mudança que aprimore a imagem pública da empresa. Normalmente as mudanças organizacionais planejada são mais benéficas e duradouras para as organizações. (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) afirmam que o sucesso das mudanças depende da compreensão dos agentes a respeito da mudança. Enfatizam que agentes de mudança referem-se às pessoas que são responsáveis pela implantação do processo na organização e que normalmente tornam-se a figura do líder. Entretanto, nem sempre a mudança implementada traz benefícios à organização. Nesse sentido, Kotter (2000) realizou um estudo abordando empresas que estavam em processo de mudanças no modelo de conduzir os negócios identificando oito erros mais comuns cometidos por tais empresas, conforme pode ser observado no Quadro 8.



Quadro 8 - Oito erros mais comuns cometidos pelos agentes de mudança

ERROS	CARACTERÍSTICAS
01 Não estabelecer um senso suficientemente grande de urgência	Primeiramente é necessário que as pessoas da organização compreendam que é necessário mudar, principalmente a alta gerência. Mas para que elas percebam esta necessidade normalmente existe um fato potencialmente desagradável que precisa ser revisto, aqui entra a abordagem da alta taxa de urgência. E se a empresa conta com líderes que motivam as pessoas a contribuir com o processo de mudança e seguir as demais fases sem erros, tem grandes chances de ter êxito.
02 Não criar uma coalizão dirigente suficientemente forte	Geralmente um grande esforço de mudança é possível a menos que o dirigente máximo da organização seja um apoiador ativo. Normalmente nunca inclui todos os principais executivos da empresa, porque algumas pessoas simplesmente não comprarão a ideia, pelo menos no início. Mas nos casos de sucesso a coalizão é sempre forte em termos de título hierárquico, informações, habilidades, reputações e relacionamentos.
03 Trazer a carência de uma visão	Uma visão comunica alguma coisa que ajuda a esclarecer a direção que a organização precisa seguir. Porém, além de ser necessário ter uma visão clara e objetiva, é preciso que seja fácil de comunicar as pessoas da organização, que seja entendida e desperte interesse.
04 A comunicação da visão por coeficiente de dez	Executivos em casos bem-sucedidos de grandes mudanças aprendem a fazer o que falam. Já os funcionários não farão sacrifícios, mesmo que estejam insatisfeitos com a situação atual, a menos que acreditem que uma mudança benéfica seja possível. É preciso em todas as fases que a comunicação seja uma fonte motivadora e impulsionadora do processo de mudança, ou seja, uma forma de envolver a todos.
05 Não remover os obstáculos à nova visão	Às vezes o obstáculo está na estrutura organizacional ou mesmo nas pessoas, por isso, é preciso identificá-los, confrontá-los e removê-los para que se consiga colocar a nova visão em ação com eficiência.
06 Não planejar e criar sistemática de ganhos de curto prazo	Apesar de a verdadeira transformação levar tempo, é preciso à criação de ganhos de curto prazo, porém este é diferente de apenas ter esperança de ganhos em curto prazo. A ideia é que os níveis de urgência sejam acentuados quando se pensa em curto prazo e as pessoas se motivam mais com a visualização dos resultados.
07 Declarar a vitória prematuramente	Aproveitando a abordagem dos ganhos de curto prazo, deve-se cuidar também pelo viés contrário, não deixar que os resultados das fases anteriores criem a ilusão de ganho pleno e esqueçam-se de dar continuidade no processo, correndo o risco de voltar ao estado inicial, pelo contrário é preciso produzir ainda mais mudanças nesta fase.
08 Não ancorar as mudanças na cultura da corporação	Não adianta estabelecer o senso de urgência, formar uma poderosa coalizão, criar e comunicar a visão, planejar e criar ganhos de curto prazo, consolidar os aperfeiçoamentos e produzir mais mudanças se estas novas abordagens não sejam enraizadas na cultura da empresa. É preciso mostrar as pessoas como as novas abordagens, comportamentos e atitudes ajudam a melhorar o desempenho. E também assegurar que a próxima geração de altos executivos venha realmente a personificar a nova abordagem.

Fonte: Adaptado de Kotter (2000).

Conforme Kotter (2000) os oito erros mais comuns na implantação no processo deveriam ser evitados pelos líderes para que os esforços de transformação resultem em melhorias significativas e duradouras nas organizações.

Para Senge (1999) os líderes podem encontrar dez desafios para a implantação do processo de mudança. O primeiro deles está relacionado ao controle do tempo, em seguida está o comando despreparado, relevância da mudança, a clareza e a coerência gerencial, o medo e ansiedade, o medo da avaliação negativa, a falta de alinhamento de ideias entre a equipe responsável pela mudança e os demais colaboradores que não estão envolvidos, bem como, a falta de comando, a falta de comunicação e direção.

Os líderes devem instigar o novo, assumir riscos e aceitar a responsabilidade de fazer com que as mudanças aconteçam. A mudança só pode ser conduzida com eficácia pelo intermédio do contato humano, dessa forma os líderes ao conduzir uma mudança devem estabelecer uma maior diversidade de relacionamento. Para que tenham sucesso na implementação da mudança é preciso que os líderes compartilhem, transmitam, comuniquem o novo desafio proposto para todos na organização. (KOUZES; POSNER, 1997).

Para Kouzes e Posner (1997) os líderes são agentes da mudança, a liderança está ligada ao processo de inovação, pois os agentes de mudança estão sempre em busca de novas práticas, ideias, métodos e soluções. Nesse sentido, a mudança é uma aventura, que põe à prova nossas capacidades e habilidades é um estimulante constante para novos desafios para inovar e mudar.

Assim, considerando a importância do tema de liderança para as organizações, diversos estudos vêm sendo desenvolvidos com o intuito de identificar e analisar fortes líderes no âmbito da implementação de mudança nas organizações, buscam investigar quais são os estilos de liderança que exercem e analisam a natureza do seu sucesso. Considerando o exposto destaca a importância da realização de um estudo analisando tais quesitos em uma Cooperativa Vinícola da Serra Gaúcha, a qual passou por um recente processo de mudança.

A parte teórica desta dissertação caracteriza-se pelo estudo das teorias de incorporação, liderança e estilos de liderança. Buscou-se através dos autores citados conceitos e definições para analisar os estilos de liderança exercido pela Cooperativa Vinícola que passou pelo processo de incorporação com outras quatro vinícolas.

As abordagens que foram adotadas neste estudo encontram-se resumidas no Quadro 9.

Quadro 9 - Quadro Conceitual

<b>Respectivas Teóricas</b>	<b>Principais Contribuições</b>	<b>Autores</b>
Incorporação	Incorporação é quando a empresa “A” incorpora a “B”, de forma que “B” perde totalmente a sua natureza jurídica após a incorporação de todo o seu ativo e passivo pela empresa “A”.	Gitman (2002)
Liderança	Liderança pode ser definida como a influência de um indivíduo sobre os demais, visando a consecução de objetivos em uma determinada situação	Bergamini (1994)
Liderança	A liderança diz respeito ao enfrentamento da mudança. Os líderes possuem habilidades em capacitar pessoas, guiar, estabelecem a direção a seguir.	Robbins (2002)
Estilos de liderança	Liderança transacional atende aos próprios interesses dos seguidores. Para tanto, utiliza o reforço contingente: recompensas construtivas, elogios e promessas de sucesso quando o seguidor cumpre os compromissos propostos pelo líder.	Bass (1999)
Estilos de liderança	A liderança transformacional estimula o comportamento dos seguidores sobre o que é importante, estimulando-os a transcender seus próprios interesses para o bem do grupo, organização ou sociedade.	Bass (1999)

Fonte: Elaborado pela autora.

O estudo sobre liderança tem sido um campo frutífero para a compreensão dos acontecimentos na gestão das organizações, contudo no ambiente moderno e inovador, com a ampliação da competitividade entre as empresas e com a emergência de processos complexos, como os de mudança organizacional, internacionalização, fusões, aquisições e incorporações. O líder é visto como um visionário possui nos dias de hoje um papel indispensável no processo estratégico das empresas.

Contudo, o tema liderança tem merecido destaque no contexto dos estudos organizacionais. (YUKL, 1994; BRYMAN, 1996). Pois, o líder assume o papel de criar, mudar, inovar e manter tipos particulares de cultura. Assim as habilidades do líder são valorizadas para definir a direção da organização propondo novos desafios.

## **2. 2.1 Estratégia e vantagem competitiva**

A evolução dos processos de fusões, aquisições e incorporações que vem ocorrendo desde o século XIX e, em ritmo mais acelerado nos últimos vinte anos em decorrência da abertura econômica de vários países, principalmente no Brasil, fazendo assim empresas incorporarem-se gerando dessa forma estratégia competitiva. Em constantes mudanças as

empresas devem criar e implantar ativos intangíveis, tais como conhecimentos e estratégicas, pois eles se tornaram as principais fontes de vantagem competitiva. (KAPLAN; NORTON, 2000).

A estratégia é vista por Andrews (2001) como o padrão de decisões da empresa, onde estão determinados os objetivos e metas assim como, as políticas e planos para a conquista dos objetivos. Mintzberg (2001) a empresa desenvolve sua personalidade bem como os indivíduos desenvolvem seu caráter, interligando com o ambiente externo e interno. Conforme o autor, ele sustenta a necessidade de uma definição mais completa do termo estratégia, baseado nos 5Ps da estratégia:

- a) estratégia como plano: definida como um curso de ação, é um conjunto de diretrizes formuladas para lidar com uma determinada situação, sendo desenvolvidas conscientemente e intencionalmente;
- b) estratégia como pretexto: é uma tática para confundir, iludir e enganar o concorrente age como uma manobra particular para eliminar ou enfraquecê-lo.
- c) estratégia como padrão: pode surgir de um equilíbrio no comportamento e indicar um padrão de continuidade/rotina, surgindo das próprias ações cotidianas, de forma intencional ou não.;
- d) estratégia como posição: é uma forma de localizar a empresa no seu meio ambiente melhorando sua posição competitiva, estabelecendo um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição, definindo como a organização é vista externamente pelo mercado competitivo e;
- e) estratégia como perspectiva: são abstrações que existem apenas nas mentes das pessoas interessadas, com o compartilhamento de ações e intenções pelos membros da organização através de ideias, a estratégia se difunde pela uniformidade de pensamentos, ideologias, culturas, valores e percepção interna da organização.

A estratégia é o ato de alinhar a organização com seu ambiente, ou seja, adicionar um conjunto de metas e diretrizes de maneira a ordenar os pontos fracos e fortes da organização com as oportunidades e ameaças externas. (PORTER, 1991). Conforme ainda o autor, o fato do ambiente no qual a organização está introduzida e suas próprias capacidades estarem sujeitas a mudanças exige que a estratégia seja dinâmica. Dessa forma, a empresa desenvolve competências únicas, ou seja, pontos fortes que são exclusivos da mesma.

Para os autores Kaplan e Norton (2000) a estratégia não deveria ser considerada um processo gerencial isolado, é parte de um contínuo que começa com a missão da organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem

apoio. O principal condicionante para que a gestão estratégica seja bem sucedida é a utilização de uma metodologia que a torne adequada a cada situação, considerando que o método de gestão estratégica são na realidade um repertório das ações humanas combinadas com suas potencialidades e recursos, para provocar impactos em determinado ambiente. (TAVARES, 2000).

Segundo Thompson e Strickland (2004) as estratégias das empresas consistem no conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa.

De acordo com Porter (1998), uma organização diversificada possui dois níveis de estratégia: a estratégia das unidades de negócio competitiva e a estratégia corporativa. A estratégia competitiva está centrada na criação de vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócio que a organização atua e a estratégia corporativa no que diz respeito a questões dos negócios a organização deve participar e como a matriz deve coordenar a variedade de unidades de negócios.

Em função disso Barney (1991) reforça que uma organização possui vantagem competitiva quando ela executa uma estratégia de criação de valor que não pode ser simultaneamente copiada por qualquer outro competidor. Vantagem competitiva é tida como principal hipótese para explicar o desempenho superior das empresas, e assim, passa a representar o objetivo fundamental da gestão estratégica. (POWELL, 2001).

Um olhar mais cuidadoso revela que, vantagem competitiva está sujeita a diferentes interpretações, o que acarreta dificuldade de mensuração do conceito. (AREND; RUMELT, 2003). Portanto as organizações com vantagem competitiva são diferentes combinações, e assim, obtém diferentes resultados de desempenho.

### 2.3 INCORPORAÇÃO

O fortalecimento do movimento de incorporações e fusões no Brasil durante a década de 90 e sua continuidade nos próximos anos está profundamente associado às mudanças tecnológicas e relacionadas à estratégia competitiva. Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), incorporação é um tipo especial de estratégia de aquisição em que a empresa alvo não solicita a oferta da empresa compradora.

Conforme Gitman (2002), a incorporação empresarial é a combinação de duas ou mais organizações, na qual preserva a identidade de uma das organizações, geralmente a da maior, destacando que esse processo, no Brasil, é chamado de incorporação, onde a empresa

“A” incorpora a “B”, de forma que “B” perde totalmente a sua natureza jurídica após a incorporação de todo o seu ativo e passivo pela empresa “A”. Já a fusão, é definida pela união de duas ou mais empresas formando uma nova pessoa jurídica.

Para Tanure (2001) fusão é a união de duas ou mais companhias que formam uma única empresa, geralmente sob controle administrativo da maior ou mais próspera. É considerada uma das mais poderosas ferramentas para o crescimento acelerado das empresas, proporciona aumento de valor ao acionista, absorver concorrentes e reduzir custos.

Compreende-se que o processo de fusão trata-se de uma junção, ou seja, uma mistura de duas ou mais organizações que passarão a se caracterizar por uma só, tendo assim, que se formalizar numa nova razão social com todos os direitos e obrigações disponíveis na legislação brasileira.

A fusão envolve uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira com nova identidade, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores. A aquisição determina o desaparecimento legal da empresa comprada, ou seja, não há extinção de ambas, sendo que uma pessoa jurídica permanece, e a outra, incorporada, passa a ser subordinada nos seus bens, direitos e obrigações à empresa adquirente, que poderá utilizar ou não, o nome da adquirida, que terá sua pessoa jurídica extinta. (PEREIRA; ÁVILA; VILAS BOAS, 2006, p.2).

Para Bulgarelli (2000), a incorporação se resolve numa simples alteração estatutária e aumento de capital, na transmissão patrimonial, na subscrição de ações e na extinção das incorporadas.

Conforme a lei nº 6.404, de 1976, art.227; a incorporação é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações. (RECEITA FEDERAL, 2015). Pode-se encontrar a mesma definição de incorporação no art. 1.116, do Novo Código Civil, Lei 10.406, de 2002.

De acordo com Requião (2005) a incorporação é a operação pela qual uma ou mais sociedades, de tipos iguais ou diferentes, são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações. Para Bordeau (1968), o que leva uma empresa a absorver ou a ser absorvida por outra pode ser explicada por três razões:

1º absorção com finalidade de obter recursos próprios necessários para o crescimento, podendo ser novos equipamentos, pessoal, novas técnicas e recurso de caixa disponível;

2º fusão com finalidade de aumentar a dimensão da empresa pela reintegração das filiais comuns no seio do grupo e;

3º absorção como meio de suprimir a concorrência, caso em que o valor da empresa adquirida pela incorporadora é determinado por uma análise, levando-se em conta o ganho decorrente da posição dominante que terá a incorporadora com a supressão da concorrente.

Com base no contexto, a incorporação entre organizações é uma estratégia para gerar vantagem competitiva, sendo assim as empresas buscam crescimento em longo prazo, maior capacidade de penetração no mercado e menor vulnerabilidade à concorrência. Dessa forma as organizações buscam líderes hábeis em processos de gestão de mudança.

## 2.4 COOPERATIVISMO

O movimento cooperativista teve início na Inglaterra, no século XIX, da iniciativa de 28 tecelões pobres, reunidos em assembléia, com o propósito de encontrar um meio de melhorar sua precária situação econômica, durante o movimento cartista, em pleno regime de economia liberal, com a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de *Rochdale* (*Rochdale Society of Equitable Pioneers*), em 1844. Os 28 pobres tecelões constituíram cooperativas de consumo, com o objetivo de enfrentar a crise industrial da época, oferecendo gêneros de primeira necessidade aos associados, passando, posteriormente, às atividades de produção. (POLONIO, 2004).

Conforme Polonio (2004) os preços eram fixados de forma a não produzir lucro. Nas assembleias cada cooperado tinha direito a um voto, independente da participação no capital social, característica que predomina até os dias de hoje. Conforme o autor os movimentos cooperativistas eram formados em determinados princípios que, até os dias de hoje são preservados. Sendo eles: adesão livre de qualquer pessoa; administração desenvolvida pelos próprios associados; juros módicos do capital social; divisão das sobras para todos os associados; neutralidade política social e religiosa; cooperação entre as cooperativas, no plano local, nacional e internacional; constituição de um fundo de educação.

Segundo dados fornecidos pelo Núcleo de Banco de Dados da OCB, divulgados no site da OCB o Cooperativismo é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Seus referenciais fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. É fundamentado na reunião de pessoas e não no capital. Visa às necessidades do grupo e não do lucro. Busca prosperidade conjunta e não individual.

Autores como Pinho (1966), ressaltam que a origem de cooperação, cooperativa e cooperativismo vem do verbo cooperar, de origem latina *cooperari (cum e operari)* que significa trabalhar com alguém. Enquanto a cooperação significa ação conjunta com vista ao mesmo objetivo, o cooperativismo, por sua vez, significa sistema, doutrina ou ideologia e cooperativa seria uma entidade ou instituição onde as pessoas cooperam com o mesmo objetivo.

Cooperativismo no sentido de doutrina que tem por objeto a correção do social pelo econômico através de associações de fim predominantemente econômico, ou seja, as cooperativas; cooperativas no sentido de sociedades de pessoas organizadas em bases democráticas, que visam não só a suprir seus membros de bens e serviços como também a realizar determinados programas educativos e sociais. Trata-se, insistimos, de sociedade de pessoas e não de capital, sem interesse lucrativo e com fins econômico sociais. Seu funcionamento se inspira nos chamados “Princípios dos Pioneiros de *Rochdale*”: adesão livre, gestão democrática, juros módicos ao capital, retorno proporcional às operações, transações a dinheiro, neutralidade política, religiosa e ética e desenvolvimento do ensino. (Pinho, 1966, p.8).

Quanto à participação de pessoas jurídicas na sociedade cooperativa, na qualidade de associados, importante destacar o inciso I, do art. 6º, da Lei no 5.764/71. Segundo esse dispositivo legal, as cooperativas singulares são constituídas por um número mínimo de 20 pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos. O cooperativismo é união de pessoas livres que somam suas forças de produção, com o objetivo de crescerem economicamente e socialmente.

Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. As cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição de seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante. (MENEZES, 2005 p.94).

Segundo Bastos (1997) as cooperativas são sociedades de pessoas constituídas para prestarem serviços aos associados ou cooperativados, diferenciando-se das demais sociedades ou organizações que atuam no setor econômico em razão de apresentarem características específicas que as distanciam totalmente do modelo de empresa capitalista comum, assumindo grande relevo, neste contexto, o fato de não distribuírem lucros aos associados. Dessa forma, os membros a constituem com o objetivo de desempenharem, em benefício comum, determinada atividade.



Conforme SESCOOP/ RS (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande Do Sul), segue Princípios do cooperativismo:

- a) adesão voluntária e livre - Cooperativas são organizações voluntárias abertas para todas as pessoas;
- b) gestão democrática pelos associados - as Cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e nas tomadas de decisões;
- c) participação econômica dos associados - eles contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de sua Cooperativa;
- d) autonomia e Independência - as Cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua;
- e) educação, formação e informação - as Cooperativas oferecem educação e treinamento para seus sócios, representantes eleitos, administradores e funcionários para que eles possam contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento;
- f) intercooperação - as cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas.

Compromisso com a comunidade - as cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos seus membros, assumindo um papel de responsabilidade social junto a suas comunidades onde estão inseridas. As cooperativas surgem da necessidade de sinergia entre as entidades econômicas autônomas. Neste sentido, as cooperativas agropecuárias ficam entre os cooperados, de um lado, e o mercado de outro, aparecendo como estruturas intermediárias. (BIALOSKORSKI, 2001).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo são descritas as estratégias que embasam o planejamento desta dissertação, além das técnicas que foram empregadas para a coleta e análise dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste capítulo são abordados os procedimentos metodológicos necessários para analisar o problema de pesquisa e seus objetivos propostos. Conforme Yin (2010) há três condições que precisam ser exploradas na definição do método de pesquisa: o tipo de questão de pesquisa proposta, a extensão que um investigador tem sobre os eventos comportamentais e o grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos.

Quanto aos objetivos este estudo pode ser definido como descritivo e exploratório. O descritivo porque visa descrever as características de certo fenômeno ou população e podem ser identificados através de questionários os quais são relatados, comparados e interpretados. As pesquisas exploratórias buscam mais familiaridade com o problema ou fenômeno em estudo, podendo ser realizada através de um levantamento bibliográfico, ou com entrevistas com indivíduos que possuem conhecimento sobre o assunto pesquisado. (YIN, 2010).

As pesquisas exploratórias representam o início em um processo de pesquisa e realiza descrições precisas da situação. Segundo Gil (1995), o objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito, sendo que, na maioria dos casos, essa pesquisa envolve um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiência com o assunto pesquisado.

Já Cooper e Schindler (2011) complementam que as pesquisas exploratórias são utilizadas quando os pesquisadores não possuem uma noção clara dos problemas que serão originados no estudo.

Já as pesquisas descritivas possuem como principal objetivo a descrição de algo, tais como características ou funções no mercado. (MALHOTRA, 2010). Fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador. Sendo utilizados na maioria das vezes quando as questões investigadas são claramente declaradas. (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Pode-se ainda classificar os estudos quanto à sua abordagem do problema. Assim, esta pesquisa é definida como quantitativa. Pesquisa quantitativa escreve, explica, prevê e testa teorias. Além disso, este tipo necessita que o pesquisador mantenha um distanciamento

da pesquisa para evitar o viés nos resultados. Assim como, os dados coletados devem ser categorizados, codificados e reduzidos a números com o intuito de posterior manipulação por meio de análise estatística. (COOPER; SCHINDLER, 2011)

Quanto aos procedimentos técnicos este estudo é classificado como delineamento individual e *survey* ou levantamento. (GIL, 2010). É caracterizado como delineamento individual, pois de acordo com Stake (1994) trata-se de uma escolha de objeto de estudo e não de método, pois o estudo de caso pode ser uma pesquisa qualitativa ou quantitativa ou mesmo uma combinação de ambas. Sendo caracterizado como *survey* ou levantamento, que de acordo com Cooper e Schindler (2011) um levantamento é um processo para mensurar e coletar informações que podem ser comparáveis entre diferentes grupos, permitindo identificar semelhanças e diferenças entre os dados observados.

Então, este estudo é delineado como exploratório e descritivo, com abordagem quantitativa, operacionalizado por meio de um delineamento individual e aplicação de *survey* em uma Cooperativa Vinícola, a qual passou por um processo de incorporação com mais quatro cooperativas da Serra Gaúcha.

## 3.2 POPULAÇÃO ESTUDADA

O estudo foi realizado através de duas populações: a população de diretores composta por integrantes de (4) cooperativas incorporadas à Cooperativa Vinícola em estudo da Serra Gaúcha. Optou-se pelos diretores pelo fato de serem pessoas nomeadas para responder pela empresa em suas diversas situações e estarem à frente das tomadas de decisões e a população dos associados integrantes das demais cooperativas incorporadas à Cooperativa Vinícola em estudo. Os associados estão envolvidos as mudanças e a incorporação das demais cooperativas a atual Cooperativa, dessa forma estão envolvidos com os fatos e acontecimentos que vêm acontecendo com a gestão, líderes das cooperativas vinícolas.

## 3.3 AMOSTRA ESTUDADA

### 3.3.1 Amostra de Diretores

Esta amostra está composta por quatro diretores que atuam nas cooperativas que foram incorporadas à vinícola objeto de estudo desta investigação. Os diretores atuam na direção geral de cada uma da vinícola estudada.

### 3.3.2 Amostra de Associados

O tamanho da amostra foi dimensionado através da utilização da fórmula para população finita, com um erro de amostragem de 5% e um intervalo de confiança de 95% (COCHRAN, 1965), ou seja:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

onde:

n= tamanho mínimo da amostra

p=q = 0,5

N = número de elementos na população;

e = erro de amostragem = 5%

Z = valor tabelado da distribuição normal = 1,96 para um intervalo de confiança de 95%.

Para a escolha dos participantes da amostra foi utilizado o método de amostragem probabilística estratificada, os quais foram selecionados utilizando-se o programa computacional BIOESTAT 5.

Neste estudo foram incluídos associados das cooperativas de pequeno, médio e grande porte, esses associados além de cultivar a uva e entregar toda sua produção para a Cooperativa Vinícola eles participam de todas as operações da cooperativa, recebem retorno de sobras apuradas no fim do ano e organizam assembléias caso seja necessário, participam das votações e podem solicitar esclarecimento aos conselhos de administração fiscal. A população da incorporação à vinícola objeto deste estudo é de aproximadamente de 966 associados. Assim, o tamanho mínimo da amostra seria de 276, o qual foi estratificado pelo número de associados da cooperativa, mas foi possível coletar 278 questionários respondidos.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário de Liderança Multifatorial simplificado (MLQ-6S), originalmente proposto por Bass e Avolio 1992, chamado de *Multifactor Leadership Questionnaire*® – MLQ (Questionário Multifatorial de Liderança). Este questionário no contexto brasileiro foi utilizado em diversos estudos, como nas dissertações de mestrado de Bligliuzzi, (2007) e Ferreira, (2006) e em artigos de Tecchio, (2010) e Barreto, (2013) entre outros, no entanto sua utilização tem sido validada em vários

países. O MLQ é composto por 21 assertivas (variáveis) que mensuram as dimensões de liderança propostas por Bass e Avolio (1992), através de uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos. Nesta escala, 0 = Nunca, 1 = Raramente, 2 = Algumas vezes, 3 = Muitas vezes e 4 = Frequentemente, se não sempre. Na referida escala, os participantes informam o nível de sua concordância/discordância em relação às questões.

A seguinte análise e interpretação dos dados, das 21 variáveis do MLQ foram organizadas com o objetivo de identificar os 7 fatores que ele avalia em relação a: **Liderança Transformacional: Liderança Transacional e Liderança Não-Transacional**, assim como os atributos respectivos a cada um destes fatores. O questionário foi adaptado para ser aplicado com dois públicos: diretores e associados, conforme Apêndice A. O questionário elaborado também contém questões para identificar o perfil dos respondentes.

Para obtenção dos dados primários foi aplicado o Questionário de Liderança Multifatorial simplificado (MLQ-6S), desenvolvido por Bass e Avolio (1992). Instrumento de auto-avaliação sobre os estilos de liderança. O questionário avalia a liderança por meio de sete fatores relacionados à Liderança Transformacional: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual, consideração individual, reforço contingente, gestão por exceção e *Laissez-Faire* (não liderança) ou Liderança não Transacional. Cada fator é evidenciado por meio da média da soma de três itens específicos do questionário. O valor obtido é mensurado em de três níveis de escala: baixa (0 a 4 pontos), moderada (5 a 8 pontos) e alta (9 a 12 pontos) (NORTHOUSE, 2004). Para a análise foi aplicada técnicas estatísticas (média) e seguiu as proposições de análise preconizada pelo instrumento utilizado para a coleta de dados MLQ-6S. (NORTHOUSE, 2004).

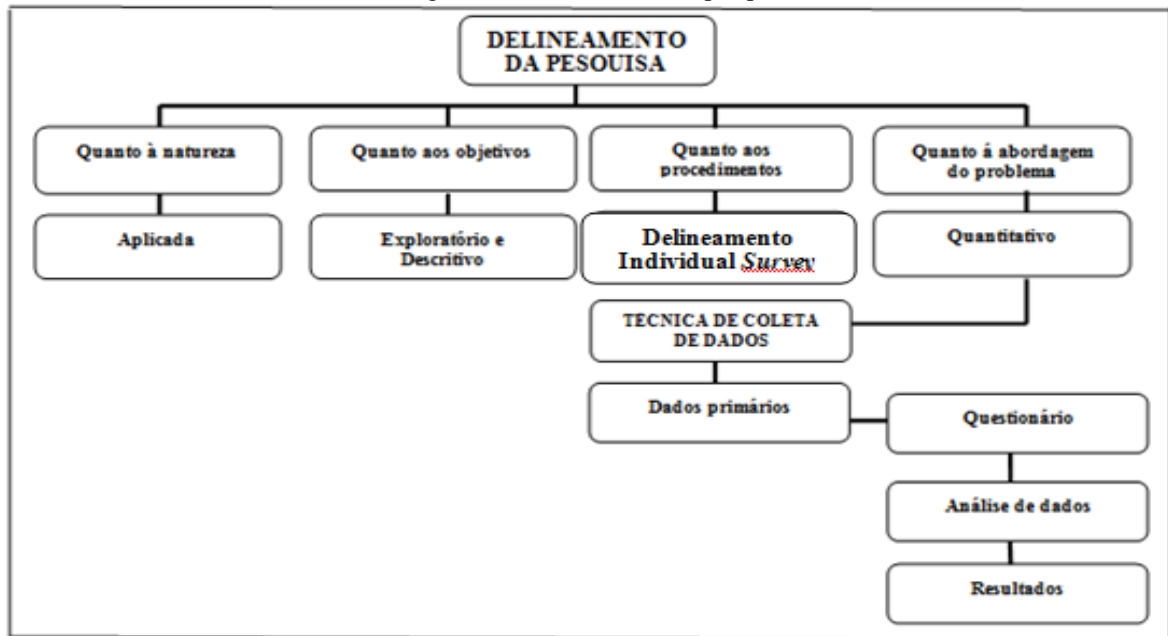
### 3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Para iniciar-se a pesquisa a pesquisadora participou de uma reunião com o presidente geral da Cooperativa Vinícola estudada. Nesta reunião, foi apresentado o tema do trabalho, o problema de pesquisa e os objetivos pretendidos.

A coleta de dados foi realizada através da distribuição dos questionários impressos aos quatro diretores e para os duzentos e setenta e oito associados, sendo entregue pessoalmente. A realização da aplicação se concretizou no período de julho a setembro de 2015. Os dados da pesquisa foram analisados através do *Microsoft Excel* e do *Software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 20.0*. Os questionários foram aplicados pessoalmente devido à dificuldade que os produtores possuem em utilizar a *internet*.

Considerando o exposto, a Figura 1 apresenta uma síntese dos procedimentos metodológicos que foram utilizados para a consecução do objetivo proposto.

Figura 1 - Delineamento da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi realizado o referencial teórico, o qual deu suporte a conceitos e definições para o estudo de estilos de liderança, praticado em uma Cooperativa Vinícola da Serra Gaúcha. Após realizou o delineamento da pesquisa onde neste capítulo foram abordados os procedimentos metodológicos necessários para analisar o problema de pesquisa.

Quanto aos objetivos o estudo procedeu como exploratório e descritivo, o descritivo foi possível descrever as características da população através do questionário, já o exploratório realizou um processo de pesquisa que realiza descrições da situação através de um levantamento bibliográfico. Quanto aos procedimentos técnico é considerado como delineamento individual para coletar informações que é caracterizado como *Survey*. Quanto sua abordagem é de natureza quantitativa com a realização de coleta de dados primários através da aplicação de questionários em duas amostras. Após a aplicação do questionário realizou análise dos dados através do programa *Microsoft Excel* e do *Software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 20.0* e dessa forma, pode-se chegar aos resultados da pesquisa o qual responde o problema de estudo.

### 3.6 OBJETO DE ESTUDO

A seguir apresenta-se a Cooperativa Vinícola estudada, objeto de pesquisa. Cabe salientar que a caracterização do objeto de estudo foi desenvolvida, principalmente, a partir de dados e informações disponíveis pela organização e consultas ao *site* da Cooperativa e outras publicações, tais como artigos, documentos, além do contato com os diretores da organização, funcionários do setor administrativo e associados.

A Cooperativa Vinícola localizada na Serra Gaúcha/RS, formada pela incorporação de outras quatro Cooperativas Vitivinícolas. A incorporação das cooperativas agrega conhecimento, experiência e competitividade para responder as demandas sociais, econômicas, ambientais e de mercado, estabelecendo novas bases para o desenvolvimento da agricultura familiar e do cooperativismo. A cooperativa reúne aproximadamente 900 famílias associadas, distribuídas em três regiões produtoras com distintas características, representando o que o país oferece de melhor para o cultivo de videiras. A mesma é sustentada por famílias que possuem pequenas propriedades seguindo uma tradição trazida pelos imigrantes Italianos.

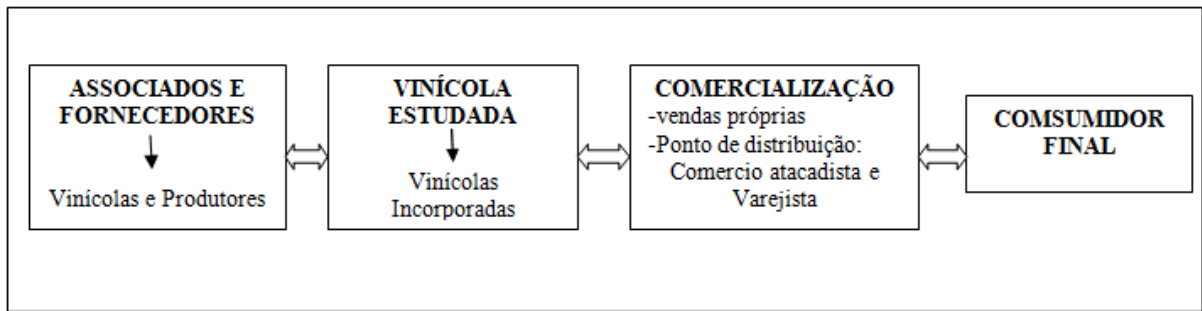
No portfólio de produtos da Cooperativa Vinícola em estudo, contém vinhos finos, vinhos de mesa, espumantes, sucos de uva orgânicos, integrais e adoçados. A cooperativa busca oferecer ao mercado produtos diversificados, elaborados a partir de novas tecnologias, tendo como princípios a atitude cooperativa, inovação, qualidade, valorização das pessoas, do meio ambiente e da cultura. Trabalha com sustentabilidade preocupada na preservação do meio ambiente, sendo assim considerada uma vinícola inovadora no Brasil.

A Cooperativa conta com aproximadamente:

- a) 1.350 hectares de vinhedos em produção;
- b) 35 mil toneladas de uva, processadas em dez unidades industriais localizadas na Serra Gaúcha e em Santana do Livramento.

A cooperativa Vinícola proporciona aos seus associados, clientes e colaboradores produtos selecionados elaborados utilizando tecnologias modernas, mas mantendo um cuidado com todas as etapas de produção conservando as formas artesanais e sabores naturais. Na figura 2 segue o desenho da Cooperativa Vinícola.

Figura 2 - Cadeia Vitivinícola



Fonte: elaborada pela autora 2015.

Os principais elos da cadeia são os associados e fornecedores (produtores de uva), fornecedores de equipamentos, entidades reguladoras que atuam sobre o produto da uva e derivados destacam-se (EMBRAPA e EMATER). É a vinícola em estudo que recebe a produção dos agricultores e realiza todo o processo para a fabricação dos produtos e passam a comercializar até chegar ao consumidor final.



## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados das análises realizadas com duas amostras, diretores e associados da cooperativa em estudo. Foram feitas duas análises com cada amostra. A primeira foi à recomendada por Northouse (2004), onde a pontuação de cada fator é determinada somando três itens específicos do questionário.

### 4.1 RESULTADO DA ANÁLISE COM OS DIRETORES

A seguir está apresentada a análise feita com os quatro diretores da vinícola estudada.

#### 4.1.1 Perfil dos diretores respondentes

Perfil dos diretores participantes do estudo pode ser caracterizado como: os quatro estão classificados na faixa etária de 41 anos a 50 anos e são pertencentes ao gênero masculino. Em relação à formação acadêmica 02 possuem ensino médio, o outro é graduado em Administração e o quarto é Engenheiro Agrônomo, com mestrado em Vitivinicultura. Quanto ao tempo de atuação em indústria vinícola, três diretores têm experiência de mais de 21 anos, um atua na área há mais de 11 anos.

#### 4.1.2 Resultado do Questionário (MLQ-6S)

Na sequência vem a apresentação do resultado do Questionário de Liderança Multifatorial simplificado (MLQ-6S), desenvolvido por Bass e Avolio (1992), sendo que para a obtenção dos resultados foi utilizado o Microsoft Excel versão 2007, com o qual se obteve a soma das respostas com o público pesquisado. A escala utilizada é a proposta por Northouse (2004), cujos resultados são: Elevado – 9,12. Moderado – 5,8. Baixo – 0,4.

Dessa forma, para os quatro diretores no fator 01- **influência idealizada**: a resposta para a liderança transformacional obteve o seguinte resultado: um diretor tem sua resposta classificada como elevado sendo o índice resultante 9. Os outros 3 diretores tem suas respostas classificadas como moderado, sendo os índices 8, 7 e 8. Na resposta obtida dos diretores o fator 1 teve respostas muito próximas da escala de resultado 9, 8 e 7. Embora o 9

pertence para elevado demonstra que a liderança neste fator pode ser considerada moderada com tendência a ser elevada.

No fator 02, **inspiração motivacional**: para os quatro diretores o fator apresentou resultado elevado, onde os índices foram (12, 12, 9 e 9). Neste fator percebe-se que todos os diretores responderam indicando que este fator na vinícola estuda tem resultado elevado o que demonstra que liderança inspira a motivação do grupo.

No fator 03, **estimulação intelectual**: três diretores apresentaram em suas respostas índice considerando elevado, sendo (9,11 e 9). O outro diretor teve sua resposta considerada moderada com índice (6). Neste fator é possível perceber que a maioria dos diretores considera que a liderança na vinícola atua de forma a estimular intelectualmente o grupo.

No fator 04, **consideração pelos outros**: as respostas de três diretores incluem se no nível elevado, sendo as respostas (10, 10 e 9). O outro diretor foi considerado o índice baixo com resposta (4). O fator 4 de acordo com as respostas da maioria dos diretores apresenta que a liderança demonstra atuar tendo consideração pelos seus subordinados.

No fator 05, **gestão da recompensa**: um diretor foi classificado como índice elevado, sendo a resposta (10). Os outros três estão classificados como moderado com índice (8, 8 e 5). Percebe-se pelas respostas que a maioria dos diretores considera moderada a atuação da liderança em relação à gestão da recompensa.

No fator 06: **gestão pela exceção**: os quatro diretores estão classificados com índice moderado com respostas, (7, 8, 8 e 8). No fator 6 que se refere a gestão pela exceção a resposta dos 4 diretores aparece com o índice considerado moderado retratando uma realidade que ainda é pouco presente na gestão da vinícola.

No fator 07, **laissez-faire**: dois diretores estão classificados em moderado com índice (5 e 7) e outros dois diretores com índice baixo com resultados (3 e 0). Entende-se que no fator 7 conforme respostas dos diretores a liderança liberal apresenta-se com índice baixo para 2 diretores, no entanto os outros 02 diretores consideram como moderado o que permite interpretar que este estilo de liderança não está totalmente ausente na vinícola estudada.

#### 4.2 ANÁLISE DA MÉDIA DAS RESPOSTAS DOS DIRETORES

A seguir apresenta-se a análise do Questionário de Liderança Multifator Forma 6S. A análise foi realizada através do *Software SPSS* versão 20.0. A Tabela 2 apresenta o resultado da média das respostas dos diretores a partir dos sete fatores determinados por. (NORTHOUSE, 2004).

Tabela 2 - Resultado das variáveis de 01 a 07

	VAR01	VAR02	VAR03	VAR04	VAR05	VAR06	VAR07
Válido	4	4	4	4	4	4	4
Ausente	0	0	0	0	0	0	0
Média	2,0000	3,7500	2,7500	2,5000	2,7500	2,0000	2,0000
Erro padrão	1,41421	0,50000	0,50000	1,29099	1,50000	0,81650	1,82574
Coefficient e de Variação	2,000	0,250	0,250	1,667	2,250	0,667	3,333

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O resultado obtido da média das respostas dos quatro diretores da Cooperativa demonstram que na variável 1 e 6 a média obteve índice 2. Na variável 2 o índice obtido foi 3,75. Na variável 3 e 5 o índice é de 2,75 e na variável 4 obteve-se o índice 2,5. A tabela 3 apresenta o resultado das variáveis de 8 a 14. É possível perceber que a média das respostas dos diretores nas variáveis de 01 a 07 apresentam índice que pode ser considerado intermediário em relação à liderança da vinícola estudada. Isto permite dizer que a maioria dos diretores considera que somente às vezes a liderança transformacional está presente na atuação dos gestores em se tratando dessas variáveis.

Tabela 3 - Resultado das variáveis de 8 a 14

	VAR08	VAR09	VAR10	VAR11	VAR12	VAR13	VAR14
Válido	4	4	4	4	4	4	4
Ausente	0	0	0	0	0	0	0
Média	2,7500	3,5000	3,0000	2,7500	3,2500	3,0000	0,5000
Erro padrão	1,25831	0,57735	0,81650	1,25831	0,95743	0,81650	0,57735
Coefficient e de Variação	1,583	0,333	0,667	1,583	0,917	0,667	0,333

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O resultado obtido da média das respostas dos quatro diretores da Cooperativa demonstra que na variável 8 e 11 a média obteve índice 2,75. Na variável 9 o índice obtido foi 3,5. Na variável 10 e 13 o índice é de 3,0. Na variável 12 obteve-se o índice 3,25 e na variável 14 o índice foi de 5. Na Tabela 04 está apresenta-se o resultado das variáveis de 15 a 21. As

respostas demonstram que o resultado da média feita com os diretores diz que a liderança nas variáveis de 8 a 14 estão presentes muitas vezes no que tange a atuação com os subordinados.

Tabela 4 - Resultado das variáveis de 15 a 21

	VAR15	VAR16	VAR17	VAR18	VAR19	VAR20	VAR21
Válido	4	4	4	4	4	4	4
Ausente	0	0	0	0	0	0	0
Média	3,2500	3,2500	3,0000	3,0000	1,7500	2,7500	1,2500
Erro padrão	0,95743	0,95743	0,81650	1,15470	1,25831	0,50000	1,50000
Coefficient e de Variação	0,917	0,917	0,667	1,333	1,583	0,250	2,250

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O resultado obtido da média das respostas dos quatro diretores da Cooperativa demonstra que na variável 15 e 16 a média obteve índice 3,75. Na variável 17 e 18 o índice obtido foi 3,0. Na variável 19 o índice é de 1,75. Na variável 20 obteve-se o índice 2,75 e na variável 21 o índice foi de 1,25. Nas variáveis 15 a 21 a maioria das respostas está classificada como presente muitas vezes na liderança da vinícola. No entanto raramente e às vezes também obteve média importante nestas variáveis.

Pode-se dizer que a liderança que está sendo exercida na cooperativa vinícola conforme respostas dos diretores é a liderança transformacional, mas sendo que em alguns momentos a liderança transacional também vem sendo exercida.

#### 4.3 RESULTADO DA ANÁLISE DOS FATORES COM OS ASSOCIADOS

A seguir mostra-se a análise do Questionário de Liderança *Multifatorial simplificado* (MLQ-6S), desenvolvido por Bass e Avolio (1992), sendo que para a obtenção dos resultados foi utilizado o programa *Microsoft Excel* versão 2007 e para os respectivos resultados utilizou-se uma escala de resultados como: Elevado – 9,12. Moderado – 5,8. Baixo – 0,4.

#### 4.4 Perfil dos diretores associados

Para obter os resultados do perfil dos associados à análise foi realizada através do *Software SPSS* versão 20.0.

O perfil dos associados participantes do estudo são caracterizados como: os duzentos e setenta e oito – 278 estão classificados na faixa etária de 21 anos a 30 anos conforme 47 respondentes. Na faixa etária de 31 a 40 anos possui 74 respondentes. Com 41 a 50 anos encontra-se 59 respondentes e na faixa etária de 51 anos ou mais obteve-se 90 respondentes.

Pertencente ao gênero masculino obteve-se 235 respondentes, sendo que 43 dos entrevistados são do gênero feminino. Em relação à formação acadêmica 97 possuem ensino fundamental incompleto, 59 ensino fundamental completo, 27 ensino médio incompleto, 57 ensino médio completo, 36 possuem graduação e 2 com especialização. Sendo que em nível de mestrado e doutorado obteve-se zero de respostas.

Para os duzentos e setenta e oito associados no fator 01 - influência idealizada a resposta para a Liderança Transformacional obteve o seguinte resultado:

**Fator 01 - influência idealizada:**

Quadro 10 - Influência idealizada

<b>Indicador</b>	<b>Índice 9</b>	<b>Índice 10</b>	<b>Índice 11</b>	<b>Índice 12</b>
<b>Elevado</b>	72 respostas	82 respostas	61 respostas	13 respostas
	<b>Índice 6</b>	<b>Índice 7</b>	<b>Índice 8</b>	
<b>Moderado</b>	3 respostas	13 respostas	34 respostas	

Fonte: elaborada pela autora 2015.

Em relação à Liderança Transformacional - Influência idealizada percebe-se que a maioria dos respondentes, correspondendo a 82% classifica-se como elevado. Os 18% restantes estão no índice moderado.

**Fator 02 - inspiração motivacional:**

Quadro 11 - inspiração motivacional

<b>Indicador</b>	<b>Índice 9</b>	<b>Índice 10</b>	<b>Índice 11</b>	<b>Índice 12</b>
<b>Elevado</b>	63 respostas	86 respostas	52 respostas	15 respostas
	<b>Índice 6</b>	<b>Índice 7</b>	<b>Índice 8</b>	
<b>Moderado</b>	8 respostas	11 respostas	43 respostas	

Fonte: elaborada pela autora 2015.

Na Liderança Transformacional - inspiração motivacional, 78% dos respondentes estão no índice elevado. Os 22% restantes são índice moderado.

### Fator 03 - estimulação intelectual:

Quadro 12 - estimulação intelectual

<b>Indicador</b>	<b>Índice 9</b>	<b>Índice 10</b>	<b>Índice 11</b>	<b>Índice 12</b>
<b>Elevado</b>	78 respostas	67 respostas	44 respostas	21 respostas
	<b>Índice 6</b>	<b>Índice 7</b>	<b>Índice 8</b>	
<b>Moderado</b>	7 respostas	13 respostas	48 respostas	

Fonte: elaborada pela autora 2015.

Dessa forma a Liderança Transformacional - estimulação intelectual apresentou resultados de 76% no índice elevado e 24% índice moderado.

### Fator 04 - consideração pelos outros:

Quadro 13 - consideração pelos outros

<b>Indicador</b>	<b>Índice 9</b>	<b>Índice 10</b>	<b>Índice 11</b>	<b>Índice 12</b>
<b>Elevado</b>	59 respostas	94 respostas	63 respostas	17 respostas
	<b>Índice 6</b>	<b>Índice 7</b>	<b>Índice 8</b>	
<b>Moderado</b>	6 respostas	10 respostas	33 respostas	

Fonte: elaborada pela autora 2015.

O resultado da Liderança Transformacional – consideração pelos outros apresenta como resultado que 84% dos respondentes estão índice elevado e 18% no índice moderado.

### Fator 05 - gestão da recompensa:

Quadro 14 - gestão da recompensa

<b>Indicador</b>	<b>Índice 9</b>	<b>Índice 10</b>	<b>Índice 11</b>	<b>Índice 12</b>
<b>Elevado</b>	68 respostas	72 respostas	42 respostas	16 respostas
	<b>Índice 6</b>	<b>Índice 7</b>	<b>Índice 8</b>	
<b>Moderado</b>	3 respostas	21 respostas	49 respostas	
	<b>Índice 4</b>			
<b>Baixo</b>	7 respostas			

Fonte: elaborada pela autora 2015.

Verificou-se no fator 05 da liderança transformacional que 71% dos respondentes estão classificados no índice elevado, 26% estão no índice moderado e 3% no índice baixo.

**Fator 06 - gestão pela exceção:**

Quadro 15 - gestão pela exceção

<b>Indicador</b>	<b>Índice 9</b>	<b>Índice 10</b>	<b>Índice 11</b>	<b>Índice 12</b>
<b>Elevado</b>	57 respostas	12 respostas	1 resposta	1 resposta
	<b>Índice 6</b>	<b>Índice 7</b>	<b>Índice 8</b>	
<b>Moderado</b>	43 respostas	68 respostas	79 respostas	
	<b>Índice 4</b>			
<b>Baixo</b>	17 repostas			

Fonte: elaborada pela autora 2015.

No Fator 06 da liderança transformacional percebeu-se que a maioria dos respondentes, correspondendo a 68% está no índice elevado, 26% em moderado e 6% baixo.

**Fator 07 - *Laissez-Faire*:**

Quadro 16 - *Laissez-Faire*

<b>Indicador</b>	<b>Índice 0</b>	<b>Índice 2</b>	<b>Índice 3</b>	<b>Índice 4</b>
<b>Baixo</b>	32 respostas	58 respostas	58 respostas	49 respostas

Fonte: elaborada pela autora 2015.

No fator 07 da liderança transformacional - *laissez-faire* percebeu-se que todos os respondentes indicaram que este fator é baixo na liderança da Vinícola. Este resultado indica que a liderança da vinícola não apresenta os elementos que correspondem a deixar as situações andarem por conta própria, demonstrando que a liderança é presente no cotidiano das atividades e que os gestores preocupam-se com a condução das ações e agem de forma que a liderança possa ser considerada transformacional de acordo com os pressupostos de (NORTHOUSE, 2004).

Destaca-se conforme a análise que a liderança transformacional predomina entre os gestores da cooperativa vinícola, mas percebe-se que os líderes também exercem a liderança transacional com um índice moderado. Dessa forma, compreende-se que os líderes apresentam mais de um estilo de liderança abrangendo a Liderança Transformacional e Liderança Transacional.

Contudo, vale destacar que tais abordagens de estilos são complementares. (BASS; AVOILO, 1990). Portanto os líderes eficazes não utilizam um único estilo de liderança. Eles ajustam seu estilo à situação. (DRUCKER, 1996). Para Bass (1990) e Yukl (2008), corroborar que um mesmo líder pode expor comportamentos transformacionais e transacionais ao mesmo tempo. Neste contexto, destaca-se o estilo de liderança transformacional como o que alcançou resultados mais significativos.

Sobre a liderança *Laissez-faire*, compreende-se de acordo com os índices que demonstram um baixo resultado, representa que esse estilo é pouco exercido pelos líderes da Cooperativa vinícola. A liderança *Laissez-faire* ou (não transacional) está relacionada com a ausência dos líderes, o líder não se impõem aos liderados, evita e não aceita responsabilidades fica ausente quando necessário, dando total liberdade ao grupo nas tomadas de decisões. (Bass, 1997). Entretanto, para Northouse (2004) a liderança *Laissez-faire* na maioria das vezes tem sido vista como uma liderança negativa perante os subordinados, trazendo insatisfação, aumento nos índices de absenteísmo e resulta no mau desempenho da equipe.

#### 4.4 RESULTADO DA ANÁLISE COM ASSOCIADOS

Na sequência estão apresentados os resultados da análise do Questionário de Liderança *Multifator Forma 6S*. A análise foi realizada através do *Software SPSS* versão 20.0. A tabela 5 demonstra o resultado da média das respostas dos associados da cooperativa em estudo a partir dos sete fatores determinados por Northouse (2004).

Tabela 5 - Resultado das variáveis de 01 a 06

	VAR01	VAR02	VAR03	VAR04	VAR05	VAR06
N	Válido	278	278	278	278	278
	Ausente	0	0	0	0	0
Média	3,1295	3,2446	3,0288	3,2554	3,1043	3,3022
Erro padrão	0,67802	0,69906	0,67916	0,68207	0,75995	0,69713
Coefficiente de Variação	0,460	0,489	0,461	0,465	0,578	0,486

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O resultado obtido da média das respostas dos duzentos e setenta e oito associados da Cooperativa demonstram que na variável 1 a média obteve índice 3,12. Na variável 2 o índice obtido foi 3,24. Na variável 3 o índice é de 3,02. Na variável 4 o índice é de 3,25. Na variável



5 o índice é de 3,10 e na variável 6 obteve-se o índice de 3,30. Nas variáveis 01 a 06 a média das respostas dos associados classifica-se como muitas vezes, indicando que a liderança na vinícola é considerada presente na gestão.

A tabela 6 apresenta o resultado das variáveis de 7 a 12.

Tabela 6 - Resultado das variáveis de 07 a 12

	VAR07	VAR08	VAR09	VAR10	VAR11	VAR12
	278	278	278	278	278	278
N	0	0	0	0	0	0
Média	0,6763	3,3345	3,3525	3,2338	3,2374	3,1115
Erro padrão	0,73308	0,69524	0,61701	0,66311	0,76080	0,86975
Coefficiente de Variação	0,537	0,483	0,381	0,440	0,579	0,756

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O resultado obtido das respostas demonstram que na variável 7 a média obteve índice 0,67. Na variável 8 o índice obtido foi 3,33. Na variável 9 o índice corresponde a 3,35. Na variável 10 índice de 3,23. Na variável 11 índice de 3,23 e na variável 12 o índice foi de 3,11.

Na tabela 7 estão apresentados os resultados das variáveis de 13 a 18.

Tabela 7 - Resultado das variáveis de 13 a 18

	VAR13	VAR14	VAR15	VAR16	VAR17	VAR18
	278	278	278	278	278	278
N	0	0	0	0	0	0
Média	1,3633	0,5468	3,1619	2,9281	3,1727	3,2734
Erro padrão	0,73663	0,71319	0,71020	0,88420	0,80994	0,65053
Coefficiente de Variação	0,543	0,509	0,504	0,782	0,656	0,423

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A média das respostas dos associados demonstra que na variável 13 a média obteve 1,36. Na variável 14 o índice corresponde 5468. Na variável 15 o índice é de 3.16. Na variável 16 o índice é de 2,92. Na variável 17 o índice é de 3,17 e na variável 18 o índice foi de 3,27. Percebe-se no quadro que três variáveis apresentam índice intermediário, indicando que muitas vezes a liderança está presente nas ações da gestão da vinícola. Porém, o item raramente e o item às vezes também esteve presente nas respostas.

A tabela 9 apresenta o resultado das variáveis de 19 a 21, onde na variável 19 o resultado da média obteve 3,05. Na variável 20 o índice obtido foi 2,91 e na variável 21

obteve-se o índice de 0,9568. O quadro apresenta à variável 19 com média onde prevaleceu o item muitas vezes. Na variável 20 a prevalência foi para às vezes. Enquanto na variável 21 a prevalência média foi do item nunca, indicando que a média das respostas dos associados é considerada pouco presente na gestão da vinícola.

Tabela 8 - Resultado das variáveis de 19 a 21

	VAR19	VAR20	VAR21
N	278	278	278
	0	0	0
Média	3,0504	2,9101	0,9568
Erro padrão	0,84395	0,76652	0,79593
Coefficiente de Variação	0,712	0,588	0,634

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Através da análise dos dados de acordo com os respondentes percebe-se que a liderança que prevalece na Cooperativa Vinícola é a liderança transformadora essa qual o líder está sempre buscando resolver os problemas, auxilia seus liderados, busca motivá-los, agrega valor ao individuo e em seu trabalho realizado. (BASS, 1999). São líderes carismáticos, mantém o grupo unido, são autênticos e inovadores. (VUGT; AHUJA, 2012).

A liderança transformacional se divide em quatro dimensões: influência idealizada, inspiração motivação, estimulação intelectual e consideração pelos outros. Através dessas características conforme Northouse, (2004) identifica-se líderes transformacionais na vinícola estudada. Para Bass (1990), os líderes transformacionais são agentes da mudança, transformam as atitudes de seus liderados e crenças, tornando-os dispostos a realizarem as atividades propostas.

Dessa forma, conforme Bass e Avolio, (2004) os líderes possuem o poder de influenciar os seguidores através do processo transformacional e enfatizando o que a mudança pode proporcionar, como novas oportunidades e novos desafios. Os líderes transformacionais são vistos como indivíduos proativos: empenham-se no desenvolvimento e a inovação do grupo e da organização. Não procuram apenas alcançar o desempenho esperado, mas convencem a todos a alcançar elevados níveis de desempenho. A liderança transformacional através da influência idealizada (carisma), da estimulação intelectual ou da consideração individualizada permite que os liderados alcancem os seus próprios interesses. (BASS, 1999).

O processo de liderança vem integrar o sentido de auto realização individual, bem como, o sentido de eficácia coletiva, motivando os liderados a alcançar o objetivo proposto.

(BASS, 1990). Dessa forma o líder transformacional vem agregar para a organização estimulando a competitividade e seu desenvolvimento no mercado estratégico.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo estão apresentadas as principais considerações feitas a partir do referencial teórico utilizado e da pesquisa empírica realizada com os associados e diretores da Cooperativa Vinícola estudada.

Considerando que esta pesquisa teve como proposta identificar e analisar os estilos de liderança adotados na visão dos gestores e associados de uma Cooperativa Vinícola da Serra Gaúcha. A seguir, são apresentadas algumas considerações referente à pesquisa, elas estão associadas aos objetivos específicos do estudo.

O primeiro objetivo específico definido para o estudo: identificar o estilo de liderança prevalente entre os diretores pesquisados de uma Cooperativa Vinícola da Serra Gaúcha tem como resposta a análise a seguir. Percebeu-se que o estilo de liderança que prevalece entre os diretores é a transformacional com destaque para os fatores: **influência idealizada**, **estimulação intelectual** e **consideração pelos outros** que obtiveram, a partir da escala proposta por Northouse (2004) os índices das variáveis classificadas como elevado e alguns como moderado indicando que a liderança da Vinícola estudada pode ser considerada como transformacional.

As questões que fazem parte do Fator 1 – **influência idealizada**, proposto por Northouse (2004) e que contribuíram para que a liderança seja considerada transformacional pelos diretores pesquisados correspondem a: faço com que as pessoas a minha volta se sintam bem; os outros têm completa confiança em mim e; os outros têm orgulho de pertencer ao meu grupo. Estes elementos demonstram que a liderança transformacional, na visão dos 4 diretores, está presente no cotidiano da gestão da vinícola. Então, pode-se afirmar que este objeto de estudo apresenta, em seus líderes, características da liderança transformacional.

Também contribui para dizer que a liderança é transformacional, pelos resultados relevantes, o Fator 2 – **inspiração motivacional**, do qual fazem parte as questões: expreso por palavras simples o que podemos e devemos fazer; transmito imagens apelativas e motivadoras em relação ao que nós podemos fazer e; ajudo os outros a darem significado ao seu trabalho.

A presença da liderança transformacional pode ser corroborada pelos fatores 3 e 4 que estão compreendidos nas questões a seguir. Fator 3 – **estimulação intelectual** – estímulo os outros a pensar problemas antigos de novas formas; ajudo os outros a olharem de forma diferente as coisas desafiantes e; eu levo os outros a repensarem ideias que nunca antes

tenham questionado. Fator 4 – **consideração pelos outros** - ajudo os outros a desenvolverem-se; dou a conhecer aos outros o que penso sobre o que eles estão a fazer e dou atenção especial a quem me pareça ser rejeitado.

Ainda de acordo com a visão dos diretores, o Fator 5 - **gestão das recompensas** – que corresponde as questões: digo aos outros o que devem fazer para que possam ser recompensados pelo seu trabalho; proporciono reconhecimento/recompensas quando os outros atingem os seus objetivos e; chamo a atenção aos que outros podem obter com o seu desempenho. Neste fator a resposta dos diretores indicou que a liderança na vinícola apresenta-se como transacional, ou seja, o líder oferece recompensa aos liderados em função das suas atuações.

O Fator 6 – **gestão pela exceção**, cujas questões são: fico quando os outros estão de acordo com os padrões; quando as coisas correm bem tento não mudar nada e; transmito aos outros os padrões de desempenho que eles têm que saber para que prossigam o seu trabalho. Neste fator, que de acordo com Northouse (2004) pertence à liderança transacional, estilo de liderança onde o líder trabalha com recompensa e troca a partir de objetivo proposto as respostas dos diretores ficaram classificadas como moderada. Isto indica que esta também é uma prática dos líderes da vinícola. De acordo com Bass (1990) e Yukl (2008) em alguns momentos é importante para uma organização que exista uma junção dos estilos de liderança transformacional e transacional, em função da contribuição que proporcionam para os resultados da empresa.

O segundo objetivo específico foi pesquisar o estilo de liderança prevalente na Cooperativa a partir da opinião dos associados. Observou-se que o estilo de liderança que prevalece entre os diretores conforme respostas dos associados é a transformacional com destaque para os fatores 01, 02, 03, 04 e 05: **influência idealizada, estimulação intelectual, estimulação intelectual, consideração pelos outros e gestão por recompensa** que alcançaram, a partir da escala proposta por Northouse (2004) os índices das variáveis relacionadas como elevado e alguns como moderado indicando que a liderança da Vinícola estudada exerce o estilo de liderança transformacional.

O Fator 6 – **gestão pela exceção**, esse fator conforme Bass (1990) e Northouse (2004) corresponde à liderança transacional, ou seja, o líder exerce a liderança através de obediência às regras e cumprimento das metas estabelecidas, segue a ideia de recompensa conforme o desempenho. É um gestor que prioriza o lado prático atendendo seus próprios interesses. Neste fator obteve-se índice moderado de acordo com os respondentes.

Contatou-se que no fator 07 - *Laissez-Faire*: Conforme os respondentes indicaram que esse estilo de liderança obtém o índice baixo, demonstrando que a liderança está presente na vinícola, atuando na resolução dos problemas, dando atenção aos associados, mostrando que a liderança está presente em diversas situações. Assim, a liderança *Laissez-Faire*, está ausente na liderança da vinícola, pois conforme Robbins (2002), a liderança *Laissez-Faire* é a qual o líder se encontra ausente evita as responsabilidades e resoluções de problemas.

O terceiro objetivo foi analisar os estilos de liderança identificados a partir das duas amostras pesquisadas. As duas amostras foram analisadas através da realização da soma no programa *Microsoft Office Excel 2007* e realizada a média no programa SPSS. Observou-se após a análise das respostas dos diretores que eles exercem uma liderança transformadora com o índice elevado de 9-12 e liderança transacional com o índice moderado de 5-8. Portanto, vale destacar que esses dois estilos de liderança são complementares, pois os líderes eficazes não utilizam um único estilo de liderança, eles ajustam seu estilo conforme a situação. (DRUCKER, 1996).

Para a liderança *Laissez-Faire* obteve índice baixo correspondendo 0-4. Observou-se que ao analisar as respostas dos 278 associados identificou índice elevado em relação à Liderança Transformacional. Para a liderança transacional obteve índice moderado e para liderança *Laissez-Faire* o índice foi considerado baixo de acordo com o número de respostas.

Contudo, para o quarto objetivo foi realizada a comparação entre os estilos de liderança na opinião dos gestores e dos associados. Percebe-se com a pesquisa com os diretores que a liderança prevalente foi à liderança transformadora com o índice elevado e liderança transacional com índice moderado. Para os associados correspondeu à liderança transformadora com índice elevado e *Laissez-Faire* com o índice baixo 0-4.

Portanto, esta pesquisa teve como objetivo identificar o estilo de liderança dos diretores da vinícola em estudo percebeu-se a partir das respostas do público pesquisado que 82% apresentam características da liderança transformacional no fator 01 influência idealizada. Isto demonstra assim como citado por Bass (1999) a liderança transformadora estimula o comportamento dos seguidores sobre o que é importante, estimulando-os a transcender seus próprios interesses para o bem do grupo, organização ou sociedade. Para Northouse (2004), a liderança transformadora é concebida como um processo que modifica e transforma as pessoas para um único objetivo.

Constatou-se que a pesar das transformações que a vinícola em estudo tenha passado com a incorporação das demais vitivinícolas ela está exercendo uma liderança satisfatória “transformadora” para um grande número de associados que se encontram satisfeitos com a

nova direção. Os diretores com a união estão desenvolvendo a liderança transformacional e transacional que as duas juntas se complementam uma a outra conforme estudos de. (BASS e AVOILO, 1990; DRUCKER, 1996). Assim a vinícola busca estruturar, desenvolver e manter equipes de alto desempenho criando uma relação harmoniosa entre líder e liderados.

### 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Com o decorrer da pesquisa algumas limitações emergiram nas diferentes etapas do estudo. Em um primeiro momento houve a necessidade de definir o modelo de instrumento de coleta de dados que foi utilizado para melhor atender o problema da investigação e os objetivos do estudo. Houve, sobretudo a dificuldade na aplicação do questionário para obtenção dos resultados, pois o público respondente não tinha familiaridade com a *internet*, dessa forma foi realizada a aplicação da pesquisa pessoalmente em diversas localidades da Serra Gaúcha, em reuniões realizadas pela Cooperativa e também nas propriedades rurais dos associados.

Em algumas vezes para suprir as limitações e dificuldades na coleta de dados foi necessário a utilização de dados secundários, visitas na cooperativa vinícola, vistas nas residências dos associados e participação em algumas reuniões de núcleo da cooperativa vinícola onde foi possível realizar algumas coletas.

Como documentos consultados que podem ser destacados estão: revistas, onde consta informações sobre o segmento, as vinícolas e as propriedades rurais, folders, planejamento estratégico e manuais.

Percebeu-se no momento da aplicação do questionário, que os associados, em sua maioria produtores rurais, tiveram muita dificuldade para entender e interpretar as questões e isto deve ser considerado como um elemento importante na resposta colocada. No entanto em cada momento a pesquisadora procurou auxiliar no entendimento das questões.

Vale destacar que o resultado apresentado nesta dissertação de mestrado corresponde aquilo que foi percebido em conversas informais com os gestores e associados. Assim, pode-se afirmar que realmente o que prevalece na gestão da vinícola é a liderança transformacional com presença importante de elementos que caracterizam a liderança transacional e muito poucos elementos que possam caracterizar a liderança como ausente, ou *laissez-faire* como apresentado por Northouse (2004).

## 5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A investigação limitou-se a região da Serra Gaúcha em uma única Cooperativa Vinícola. Portanto, o mesmo estudo pode ser realizado em outras cooperativas vinícolas da região ou até mesmo em outros Estados. Proporcionando comparar os estilos de liderança realizados pelos demais gestores, assim poderiam trazer informações consideráveis para o sistema de gestão das vitivinícolas, auxiliando para seu desenvolvimento.

A liderança é indispensável nos cotidianos de administrações dos diferentes tipos de organizações. Isso pode ser afirmado em função das constantes mudanças e transformações que estas organizações se deparam em sua gestão, operação e interações. Por isso, pode-se afirmar ainda que para que as organizações se mantenham no mercado competitivo é necessário a presença de líderes que programam as mudanças e sejam transformadores, pois são eles que agregam para o desenvolvimento e trazem as novidades e os novos desafios que contribuem para a competitividade da empresa.

Outra sugestão que pode contribuir para o ambiente profissional seria realizar pesquisas que busquem percepções através de entrevistas e respostas abertas; pesquisas que venham abordar outros níveis de liderança, como coordenadores e gerentes desta organização.

Outra possibilidade de estudo a ser desenvolvido seria envolvendo um maior número de gestores, até mesmo de outras cooperativas podendo realizar uma pesquisa qualitativa com a identificação dos elementos que prevalecem na gestão deste tipo de organização e que facilitam a administração das mesmas. Esta pesquisa poderia demonstrar inclusive fragilidades da gestão que sendo identificadas podem contribuir para a utilização de novas formas, técnicas e procedimentos na atuação dos líderes e que tragam resultados positivos na melhoria da atuação dos gestores junto aos funcionários das vinícolas e também na interação com os associados das cooperativas.

Por fim, os resultados permitiram atender ao objetivo da pesquisa ao proporcionar a verificação e identificação dos estilos de liderança que a atual gestão tem exercido na Cooperativa Vinícola. Esta pesquisa buscou contribuir, em sua essência, para um maior aprofundamento tanto no campo acadêmico - considerando que existem poucos estudos sobre o tema abordado em vinícolas. Assim, profissionalmente está pesquisa visou fornecer fatores para que as empresas e a vinícola pesquisada possam utilizar os resultados para verificar, analisar sua gestão e que continuem exercendo os estilos de liderança para agregar ao grupo.



## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C. M. A. **A influência da espiritualidade nos estilos de liderança**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresa. São Paulo. 2004.
- AL-HUSSAMI, Mahmoud et al. **Predictors of nurses' commitment to health care organisations**. 2009.
- ANDREWS, K. R. **O conceito de estratégia**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- AREND, R. J. Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 3, p. 279-284, 2003.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). **Multifactor leadership questionnaire**: Third edition manual and sampler set. Redwood City, CA: Mind Garden.
- BANOV, M. R. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. São Paulo: Atlas. 2008.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARBUTO JR., J. E. **Taking the charisma out of transformational leadership**. Journal of Social Behavior and Personality, Novato, v. 12, n. 3, p. 689-697, Apr./Jun. 1997.
- BASS, Bernard; AVOLIO, Bruce. **Developing transformational leadership**: 1992 and beyond. Journal of European Industrial Training, vol. 14, n. 5, 1992.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Developing Transformational Leadership**: 1992 and Beyond, Journal of European Industrial Training, janeiro de 1990.
- BASS, B. M. Current Developments In Transformational Leadership: Research and Applications. **The Psychologist-Manager Journal**. v. 3, n. 1, p. 5-21. 1999.
- \_\_\_\_\_. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v.8, n. 3, 1990.
- \_\_\_\_\_. **Leadership and Performance Beyond Expectation**. New York: Free Press, 1985.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational Leadership and Organizational Culture. **Public Administration Quarterly**. v. 17, n.1. p. 112-121, 1993.
- \_\_\_\_\_. The implications of transactional and transformational leadership for individual, teams, and organizational development. **Research in Organizational Behavior**, v.4, p. 231-272. 1990.
- BASTOS, C. R. **A Constituição de 1988 e seus problemas**. São Paulo: LTr, 1997.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BATISTELLA, F. D. **Uma análise do valor gerado para acionistas de bancos brasileiros que fizeram aquisições entre 1995 e 2004**. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). FEA-USP. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade de São Paulo. São Paulo. 2005.

BENEVIDES, A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Empresarial. Rio de Janeiro. 2010.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes : estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido** (1º ed.), São Paulo. Editora Atlas S. A., 1994.

\_\_\_\_\_. **Liderança: Administração do Sentido** (2ª ed.). São Paulo: Atlas, 2009.

BIALOSKORSKI NETO, S. Gestão da agribusiness cooperativo. In: BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**, SP, Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. Gestão de agribusiness cooperativo. In BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**, Vol 1. São Paulo: Atlas. 2001.

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

BLIGLIAZZI, S. M. L. **Liderança e formação acadêmica: uma análise da contribuição dos Cursos de Pós-Graduação Lato-Sensu em gestão na opinião dos alunos**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. São Caetano do Sul. 2007.

BRYMAN, A. **Leadership in organizations**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). *Handbook of organization studies*. London: Sage, 1996.

BORDEAU, G. *Protocoles et traités de fusion*. Ed. Paris, n. 49, 1968.

BULGARELLI, W. **Fusões, incorporações e cisões de sociedades**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Fusões, incorporações e cisões de sociedades**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers, 1978.

COCHRAN, W. G. **Técnicas de amostragem**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1965.

COOPER D. R.; SCHINDLER P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COVIN, T. J., et al. Leadership style and post-merger satisfaction. **Journal of Management Development**. v. 16, n. 1, p.22 – 33. 1997.

CRAIG, J. C.; GRANT, R. M. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

DA SILVA B.; Leilianne M. T. et al. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?**. Revista de Administração, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

DEAKINS, S.; YOUNG, A. **Administração: de volta as origens**. São Paulo: Editora Best Seller. 1988.

DRIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, 1989.

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

\_\_\_\_\_. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

\_\_\_\_\_. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

DUTRA, N. H. **Estilos de Liderança em evidência na indústria de calçados de médio porte da cidade de Franca – SP**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário de Franca, Programa de Pós-Graduação em Administração. Franca. 2006.

**ENCYCLOPEDIA MIRADOR INTERNACIONAL**. São Paulo: Britannica do Brasil 1987. p. 6790.

ERGENELI, A.; GOHAR, R.; TEMIRBEKOVA, Z. **Transformational leadership: its relationship to culture value dimensions**. *International Journal of Intercultural Relations*, Oxford, England, v.31, n.6, p.703-724, Nov. 2007.

FAHEY, L. Connecting strategy and competitive intelligence: refo cusing intelligence to produce critical strategy inputs. **Strategy & Leadership**, v. 35, p. 4 – 12, 2007.

FAHEY, L.; HERRING, J. Intelligence teams. **Strategy & Leadership**, v. 35, n. 1, p. 13-20, 2007.

Ferreira, G. M. M. F. **A liderança e suas relações com o comprometimento organizacional**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Programa de Pós-Graduação em Administração. ( 2008).

GAMEIRO, P. A. D. **As organizações em rede**. Universidade Lusófona de Humanidade e tecnologias. Lisboa, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Habra, 2002.

GIULIANI, T. A. **Liderança em Resorts**: um estudo dos estilos praticados no Brasil. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. São Caetano do Sul. 2012.

GOLEMAN, D. **O poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **A experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**: Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

IBGE. **Levantamento sistemático da produção agrícola**. Pesquisa mensal de previsão e acompanhamento das safras agrícolas no ano civil/ Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Março de 2015. Rio de Janeiro: IBGE.

IBRAVIN (**Instituto Brasileiro do Vinho**). Disponível em:<<http://www.ibravin.org.br>>. Acesso em Abril de 2015.

Janet W., Rambo C., Ndiritu A. And Onyango M. **Influence of idealized behaviour on the implementation of CDF construction projects in public secondary schools in Kisumu County, Kenya**. European Scientific Journal. 11.22 ,Aug. 2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Having trouble with your strategy? Then Map It**. Harvard Business Review, v. 78, n. 5, p. 167-176, set/out. 2000.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KETS DE VRIES, M. F. R.; MARCONDES, A. C. M. **Liderança na empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTTER, J. P. **Leading Change: Why Transformation Efforts Fail**, Harvard Business Review, January 1, 2000.

\_\_\_\_\_. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

\_\_\_\_\_. **O Fator Liderança**. São Paulo: Makron Books, 1992.

KOUZES, J.; POSNER, B. **O desafio da liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

\_\_\_\_\_. **O desafio da liderança**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Lapid B. G. **Liderança e o Eneagrama: Como Identificar Que Tipo de Líder Você é Para Alcançar o Sucesso Total**. Editora: Cultrix, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MAGNO, Cathryn. **Reimagining the school leadership paradigm in a post socialist context**. European Education, v. 41, n. 3, p. 23-41, 2009.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MANDL, A.; SETHI, D. A teoria da ambivalência. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION. (org.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5 ed. São Paulo: Futura, 1996.

MAPA. **Ministério da Agricultura**. Cultura: uva. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/uva/saiba-mais>. Acesso em 07 de maio de 2015.

MARQUIS B.L., HUSTON C.J. **Administração e Liderança em Enfermagem: Teoria e Prática**. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

Marinha C. N. **A liderança numa organização terrorista: A Al-Qaeda como estudo de caso**. Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações. 2013.

MAXWELL, J, C. **A arte de formar líderes**. Ed. Thomas Nelson Brasil. Rio Janeiro, 2011.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR., P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1986.

MENEZES, A. **Nos rumos da cooperativa e do cooperativismo**. Brasília: Confedbrás, 2005.

MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MUNIZ, Márcia Danielle; MOSCON, Daniela Campos Bahia. **Modelos de liderança e percepções do trabalhador sobre a organização empregadora: um estudo no TRT-BA**. Revista Foco, v. 7, n. 1, 2014

NORTHOUSE, P. **Leadership: Theory and practice**. 3 ed. Sage Publications. Inc. 2004.

- OCB - **Organização das Cooperativas do Brasil**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>. Acesso em 13 de maio de 2015.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas. 2006.
- PEREIRA, R. C. M.; ÁVILA, F. A. F. e VILAS BOAS, A. A. **Integração de cultura e objetivos nos processos de fusões e aquisições: o caso de uma empresa multinacional europeia do ramo de pneumáticos**. 2006. Seropédica – RJ: UFRRJ.
- PETTIGREW, A. M. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.
- PIEIDADE S. G. A. **A Influência da Liderança no Desempenho de Atendentes em Contact Centers: o caso contax s/a**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade federal da Bahia, Programa de Pós-Graduação em Administração. 2011.
- PINHO, D. B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1966.
- POLONIO; W. A. **Manual das sociedades cooperativas**. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro. Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. Da vantagem competitiva à estratégia corporative. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M. E. (ed). **Estratégia: a busca da advantage competitive**. Rio de Janeiro: Campus, p. 237-269, 1998.
- \_\_\_\_\_. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- POWELL, T. C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 875-888. 2001.
- QUINN, R. E. **Desperte o líder em você**. Rio de Janeiro: Campus , 1998.
- RECEITA FEDERAL DO BRASIL**. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br>. Acesso em 05 de maio de 2015.
- REQUIÃO, R. **Curso de direito comercial**. 2. v. 24. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- RIO GRANDE DO SUL. Governo do Estado do Rio Grande do Sul. **Modelo de desenvolvimento industrial do Estado do Rio Grande do Sul**. Programa Setorial Agroindústria Vitivinicultura 2012-2014. 2013. Disponível em: <http://www.cic-caxias.com.br/uploads/noticias/AGDI%20-%20Caxias%20do%20Sul%20V2.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2014.

RIBEIRO, Maria Fernanda Guerra. **Estilos de Liderança e Comprometimento Organizacional**: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Pearson, 2002.

RUMELT, R. P. **What in the world is competitive advantage?** [Policy Working Paper 2003-105]. Harry & Elsa Kunin professor of Business & Society the Anderson School at UCLA, 2003.

SCHERMERHORN Jr., J.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N.; **Fundamentos de comportamento organizacional**: Porto Alegre: Bookman, 1999.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: a arte e prática da organização que aprende. 28° Ed. Rio de Janeiro, 2012.

SESCOOP. **Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande Do Sul**. Disponível em: <http://www.ocergs.coop.br/cooperativismo/conceitos-principios>. Acesso em 13 de maio de 2015.

SHEAFFER, Zachary; BOGLER, Ronit; SARFATY, Samuel. Leadership attributes, masculinity and risk taking as predictors of crisis proneness. **Gender in Management: An International Journal**, v. 26, n. 2, p. 163-187, 2011.

SMOKOVITI, L. N. Business leaders' work environment and leadership styles. **Current Sociology**, v. 52, n. 3, p. 407-427, 2004.

STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage Publications. 1994.

TANURE, B., BETANIA. **Fusões, aquisições & parcerias/organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TECCHIO, Edivandro Luiz et al. **Liderança Transformacional em Processos de Tutoria**: A identificação do estilo de liderança de Orientadores de Tutoria. **RENOTE**, v. 8, n. 3.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N.; SWEETMAN, K. **Código da liderança**: cinco regras para fazer diferença. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

UVIBRA. **União Brasileira de Vitivinicultura**. Disponível em: [http://www.uvibra.com.br/noticias\\_miolo\\_lovara.htm](http://www.uvibra.com.br/noticias_miolo_lovara.htm). Acesso em 10 de maio de 2015.

VEDOVELLO, J. G. **A influência da liderança no clima organizacional das micro e pequenas empresas da região metropolitana de campinas**. 2012. Dissertação de Mestrado. (Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP). Campo Limpo Paulista. 2012.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1. 2011.

VUGT, M. V.; AHUJA, A. **Naturalmente selecionados**: por que algumas pessoas lideram e por que outras seguem e por que isso é importante. 1. ed. São Paulo: Cultrix, 2012.

WETZIG, B.; WHITEL, W. G. **Rumo à grandeza**: os 4 elementos essenciais para o líder completo e equilíbrio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WOOD JR, T.; VASCONCELOS, F. C.; CALDAS, M. P. Fusões e aquisições no Brasil. **GV Executivo. Getúlio Vargas Executivo**, v. 2, p. 40-46, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUKL, G. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.

YULK, G. **Leadership in Organizations**. 6th ed. Pearson Prentice Hall, 2006, 542 p.

YUKL, Gary. *Liderazgo en las organizaciones*. 6 ed. Madrid: Prentice Hall, 2008.



## APÊNDICE A

### PERFIL DO ENTREVISTADO

Nas questões que segue, assinale com um x a resposta que corresponde ao seu caso, ou escreva quando for necessário:

Gênero:

1 [ ] Masculino      2 [ ] Feminino

Idade:

1 [ ] até 20 anos      2 [ ] de 21 a 30 anos      3 [ ] de 31 a 40 anos  
4 [ ] de 41 a 50 anos      5 [ ] 51 anos ou mais

Escolaridade:

1 [ ] Ensino Fundamental Incompleto	2 [ ] Ensino Fundamental Completo
3 [ ] Ensino Médio Incompleto	4 [ ] Ensino Médio Completo
5 [ ] Graduação	6 [ ] Especialização
7 [ ] Mestrado	8 [ ] Doutorado

Tempo de atuação no setor vitivinícola:

1 [ ] até 2 anos	2 [ ] de 2 à 5 anos	3 [ ] de 6 à 10 anos
4 [ ] de 11 à 15 anos	5 [ ] de 16 à 20 anos	6 [ ] + de 21 anos

Função do Entrevistado \_\_\_\_\_

## QUESTIONÁRIO DE LIDERANÇA MULTIFATOR FORMA 6S

Adaptado de NORTHOUSE, 2004.

### Questionário aplicado com diretores e associados.

Para preencher: Este questionário fornece uma descrição do seu estilo de liderança. Apresentam-se de seguida de vinte e uma afirmações descritivas. Avalie a frequência com que cada afirmação se adapta ao seu caso. A palavra *outros* pode significar os seus seguidores, clientes ou membros do grupo:

0 = nunca; 1 = raramente; 2 = às vezes; 3 = muitas vezes; 4 = sempre ou quase sempre.

A sua colaboração é fundamental para a realização desta investigação.

1. Faço com que as pessoas à minha volta se sintam bem.	0	1	2	3	4
2. Expresso por palavras simples o que podemos e devemos fazer.	0	1	2	3	4
3. Estimulo os outros a pensar problemas antigos de novas formas.	0	1	2	3	4
4. Ajudo os outros a desenvolverem-se.	0	1	2	3	4
5. Digo aos outros o que devem fazer para que possam ser recompensados pelo seu trabalho.	0	1	2	3	4
6. Fico satisfeito quando os outros estão de acordo com os padrões.	0	1	2	3	4
7. Agrada-me deixar os outros continuarem a trabalhar da mesma maneira como antes.	0	1	2	3	4
8. Os outros têm completa confiança em mim.	0	1	2	3	4
9. Transmito imagens apelativas e motivadoras em relação ao que nós podemos fazer.	0	1	2	3	4
10. Ajudo os outros a olharem de forma diferente as coisas desafiantes.	0	1	2	3	4
11. Dou a conhecer aos outros o que penso sobre o que eles estão a fazer.	0	1	2	3	4
12. Proporciono reconhecimento/recompensas quando os outros atingem os seus objetivos.	0	1	2	3	4
13. Quando as coisas correm bem, tento não mudar nada.	0	1	2	3	4
14. Independente do que os outros queiram fazer, para mim está tudo bem.	0	1	2	3	4
15. Os outros têm orgulho de pertencer ao meu grupo.	0	1	2	3	4
16. Ajudo os outros a darem significado ao seu trabalho.	0	1	2	3	4
17. Eu levo os outros a repensarem ideias que nunca antes tinham questionado.	0	1	2	3	4
18. Dou atenção pessoal a quem me pareça ser rejeitado.	0	1	2	3	4
19. Chamo a atenção ao que os outros podem obter com o seu desempenho.	0	1	2	3	4
20. Transmito aos outros os padrões de desempenho que eles têm que saber por forma a que prossigam o seu trabalho.	0	1	2	3	4
21. Só pergunto aos outros o que é absolutamente essencial.	0	1	2	3	4