

LIDERANÇA NO COOPERATIVISMO: COMO SE TORNAR UM LÍDER COOPERATIVO.

Naiane Maria Duarte da Rocha¹

Luis Henrique Flores Nascimento²

Resumo: Há de se discutir a liderança como uma ferramenta capaz de realizar mudanças favoráveis dentro das organizações. Nesse ínterim, o sistema cooperativo não foge a regra de aplicar esses estilos de liderança de acordo com as circunstâncias, no entanto, se baseia em princípios do cooperativismo, o que diferencia a liderança cooperativa das demais. Assim, essa pesquisa se guia pela seguinte questão de pesquisa: Há um impacto positivo dos princípios do cooperativismo na liderança? Parte da hipótese que os valores cooperativos impactam positivamente na liderança. Traçou como objetivo geral discutir o tema de liderança dentro do cenário cooperativo. Com esse propósito foram formulados três objetivos específicos: Levantar a definição de liderança e dos principais estilos existentes, pontuar as características dos líderes cooperativos, e abordar a importância da liderança cooperativa. Como metodologia foi escolhida a abordagem bibliográfica com consultas em periódicos nacionais, principalmente aqueles encontrados em bases de dados digitais como Scielo; Google acadêmico e periódicos da Capes. A análise de dados foi resultante da leitura, do estudo de fatores associados e da busca pela resposta aos objetivos inicialmente descritos. A conclusão aponta a liderança situacional como o estilo de liderança mais adotado em ambientes cooperativos por ser mais adequada aos princípios cooperativos. Tal liderança tem impacto positivo para as cooperativas, visto que estimulam à autogestão, a responsabilidade, a autonomia e a responsabilidade coletiva.

Palavras-chave: cooperativismo; tipos de liderança; líder cooperativo.

1. INTRODUÇÃO

O maior ativo das empresas é o capital humano. São os colaboradores e o seu empenho, iniciativa, comprometimento e liderança os responsáveis pelo bom desempenho dos processos e alcance de metas e objetivos organizacionais. Com a acirrada concorrência mercadológica e a alta exigência do mercado, torna-se cada vez mais complexo obter destaque e trilhar um caminho que leve a consolidação, dessa maneira, as pessoas, e a maneira como se comportam diante de desafios, pode ser um grande diferencial quando o assunto é eficácia (MAXIMIANO, 1997). Nesse sentido, há de se discutir a liderança como uma ferramenta capaz de realizar mudanças favoráveis dentro das organizações.

Há variados estilos de liderança, cada qual com suas características próprias e que podem ser aplicadas de acordo com a necessidade de cada situação, assim como, adequadas aos perfis daqueles que lideram. Nesse cenário, agir de maneira diferente em resposta a cada conjuntura pode ser desafiador para àqueles que têm um estilo de gestão engessado. Nesse

¹ Graduanda em Gestão de Cooperativas pelo Instituto do Cooperativismo - I.COOP, e-mail: naiane.maria@icoop.edu.br

² Administrador, mestre em Ciências Contábeis e Administração, professor orientador no Curso Superior Tecnológico em Gestão de Cooperativas, e-mail: luis.nascimento@icoop.edu.br

interim o sistema cooperativo não foge a regra de aplicar esses estilos de liderança de acordo com as circunstâncias, no entanto, se baseia em princípios do cooperativismo, o que diferencia a liderança cooperativa das demais (BENEVIDES, 2010).

Assim, esse trabalho se baseou na seguinte questão de pesquisa: “Há um impacto positivo dos princípios do cooperativismo na liderança? ”. Parte da hipótese que os valores cooperativos impactam positivamente na liderança. Traçou como objetivo geral: Discutir o tema de liderança dentro do cenário cooperativo. Com esse propósito foram formulados três objetivos específicos: Levantar a definição de liderança e dos principais estilos existentes; Pontuar as características dos líderes cooperativos; Abordar a importância da liderança cooperativa.

Como metodologia foi escolhida a abordagem bibliográfica com consultas em periódicos nacionais, principalmente aqueles encontrados em bases de dados digitais como Scielo; Google acadêmico e periódicos da Capes.

2. MATERIAL E MÉTODOS

Quanto aos procedimentos metodológicos, de acordo com Yin (2010) existem três pontos a serem considerados na escolha do método de pesquisa: o tipo de questão de pesquisa proposta, a profundidade que um investigador possui a respeito dos eventos comportamentais envolvidos na pesquisa e o grau de enfoque na comparação do tema com os fenômenos atuais.

Seguindo essa linha de raciocínio, este estudo segue a linha de pesquisa bibliográfica, com coleta de dados realizada através de consulta em artigos e periódicos encontrados em Bancos de dados virtuais de pesquisa, como *Scielo* e *Google acadêmico*. A respeito dos objetivos e procedimentos técnicos, pode ser descrita como pesquisa descritiva e exploratória. Já a análise de dados foi resultante da leitura e na análise dos fatores associados e da busca pela resposta aos objetivos inicialmente descritos.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. Cooperativismo

De acordo com Bialoskorski Neto (2006) o cooperativismo e as maneiras de cooperação fazem parte desde a antiguidade da história da humanidade. Pinho (1966, p.08) ressalta que a “cooperação é uma forma de integração social e pode ser entendida como ação

conjugada em que pessoas se unem de modo formal ou informal, para alcançar o mesmo objetivo”.

Assim, pode-se depreender que a cooperação pode ser vista de dois pontos de vista: informalmente, no auxílio entre indivíduos; ou formalmente, por meio de grupos legalmente constituídos. Portanto, a cooperação, nesse último caso, se dá por meio de estatutos estabelecidos pela legislação pertinente, dando origem às cooperativas (FARIAS & GIL, 2013).

Conforme Farias e Gil (2013) a cooperação é algo nato ao ser humano, que se une em situações que buscam o bem comum. Dessa maneira, no período antigo e da Idade média foi fundamental para a produção agrícola. No entanto, na Idade Moderna, durante o avanço no capitalismo, e em decorrência da Revolução Industrial, a competição era se sobressaiu a cooperação, aumentando as diferenças sociais.

Os bens originados da manufatura se sobressaíram sobre os artesanais, colocando a cooperação em um lugar de declínio. Porém, o crescimento industrial resultou a êxodo rural aumentando as taxas de desemprego e a pobreza.

Nesse ínterim, pode-se inferir que o cooperativismo nasceu junto ao capitalismo industrial, pois surgiu como uma proposta de resolução dos problemas que surgiram da exploração capitalista. Farias e Gil (2013, p. 28) afirmam que:

O cooperativismo moderno encontra suas raízes nas consequências das crises econômicas e sociais provocadas pela Revolução Industrial do século XIX. Com base em seus ideais, o cooperativismo é reconhecido por muitos pensadores como o sistema mais adequado, participativo, justo, democrático e indicado para atender as necessidades e aos interesses específicos dos trabalhadores. É o sistema que propicia o desenvolvimento integral do indivíduo por meio do coletivo.

Conforme salienta Sales (2010) o cooperativismo é uma maneira de unir capacidades em uma realidade de concorrências. Uma possibilidade de manter a força econômica de pessoas que possuem dificuldades e objetivos comuns. Destarte, foi fundamentado na cooperação que nasceu a economia solidária, baseada no esforço e decisões conjuntas. Dessa maneira, a cooperativa pode ser entendida como uma organização solidária. Portanto, são espécies de associação, mas com características e natureza jurídica própria e que tem permissão de atuarem como empresas.

Tem seu nascimento registrado em 1844, de acordo com o que relata Reis Júnior (2006), que sublinha que em pleno regime da economia liberal teve origem a fundação da

Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale (Rochdale Society of Equitable Pioneers), na Inglaterra; uma associação que, futuramente, seria conhecida como uma Cooperativa.

Atualmente, uma cooperativa é considerada uma entidade da sociedade civil, com forma e natureza jurídica própria, sem fins lucrativos, que não sujeita à falência, e é constituída com o objetivo de prestar serviços a seus associados, buscando atender às suas necessidades sociais, econômicas e culturais.

Cenzi (2009) define a cooperativa como uma instituição empresarial de caráter colaborador em que um coletivo formado por fabricantes, consumidores e poupadores, com base nos valores e princípios associativos, defendem suas economias individuais. Farias e Gil (2013, p.19) esclarecem que:

Dessa forma, uma cooperativa é uma organização que possui duplo caráter:
a) Sociedade de pessoas – é formada por, no mínimo, 20 pessoas que se reúnem com base no associativismo e numa série de valores e princípios que iremos estudar adiante, com o intuito de alcançar objetivos que são comuns a todo o grupo. b) Empresa – é também uma organização empresarial, sem fins lucrativos, embora tenha fins econômicos e sociais.

Vale ressaltar que a cooperativa se distingue da associação: o objetivo principal da última é expandir a atuação do Estado em ações de assistência social, já a primeira pode atuar na comercialização solidária. Portanto, tendo por base a cooperação, a cooperativa tem por intuito se construir em uma inovadora forma de gerir a economia, se fundamentando no trabalho e não no capital, incentivando o auxílio mútuo em detrimento da competição, e nos valores humanos ao invés da acumulação de capital individual (FARIAS & GIL, 2013).

No entanto, mesmo que o foco principal seja o bem de seus cooperados, e que o cooperativismo tenha nascido da necessidade de se adequar a uma nova maneira de gerir o comércio indo de encontro à competição incentivada pelo capitalismo, segundo Sales (2010, p. 30):

A propriedade de uma empresa cooperativa é conjunto dos cooperados. Na era da tecnologia, do conhecimento e da informação os empreendimentos cooperativos, sob pena de não sobreviver, tem obrigatoriamente que apresentar resultado econômico para cumprir sua função social com eficácia.

Assim, para que as cooperativas consigam alcançar seus resultados, é fundamental a atenção às equipes de gestão e à liderança.

3.2. Definição e Tipos de Liderança

O termo Liderança não possui uma definição simples. Hunter (2006) descreve a liderança como a arte de conquistar indivíduos para que seus esforços estejam focados em um objetivo comum. Já Burns (1978) complementa essa caracterização explicando que a liderança ocorre quando líderes induzem seus seguidores a agirem em acordo com metas e valores, motivações, anseios e necessidades, tanto do líder quanto dos liderados. Cabe destacar que a aplicação da liderança resulta em impactos intensos em liderados (BASS, 1990).

O ponto inicial nas pesquisas sobre liderança foi a obra “The functions of the executive” de Barnard no ano de 1938. Neste livro o autor discute sobre a influência da comunicação do executivo sobre seus colaboradores para a organização de suas atividades. Depois deste estudo, vários outros surgiram com o objetivo de determinar, através de padrões comuns, traços sociais, intelectuais ou físicos de líderes, sugerindo, portanto, que a liderança seria uma característica nata. Aubert (1991) apresenta a teoria dos traços, em que o líder é isto como um ser com características superiores, incluindo traços físicos e mentais (AUBERT & GAULEJAC, 1991).

Nos idos de 40 surgiu a Teoria Comportamental, o foco então era determinar não as características natas comuns a líderes e sim os comportamentos, como destaca Benevides (2010, p. 21-22):

As pesquisas da época procuraram analisar o impacto dos estilos de liderança sobre o relacionamento interno do grupo com ênfase no contínuo comportamento autocrático-autoritário desenvolvido por Tannenbaum e Schmid (a. estilo democrático – caracterizado pela participação e envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisão, pela delegação da autoridade e pela decisão em conjunto da forma e dos métodos de trabalho. Poder do líder conferido pelo grupo e preocupação com as relações humanas; b. estilo autocrático – caracterizado pela centralização da autoridade e do processo de decisão. Poder do líder conferido pela posição e foco na tarefa; c. estilo Laissez-faire – para além dos anteriores, em que o líder deixa o grupo a seu próprio cargo.

Na década de 70 surgiu a teoria da Liderança Situacional por Hersey e Blanchard. Para os pesquisadores o estilo de liderança é definido pelo comportamento manifestado pelo líder na tentativa de influência de liderados (HERSEY E BLANCHARD, 1986). Nesse cenário, Robbins (2005) aponta quatro comportamentos de líderes: O líder objetivo, focado na execução da tarefa; O líder apoiador, focado nas necessidades dos liderados; O líder participativo, que abre espaço para os colaboradores na tomada de decisão; O líder orientado

para a conquista, que é aquele que estabelece metas aos liderados, aguardando que as alcancem.

Então surge depois a Teoria da Troca entre Líderes e Liderados (LMX), que estabelece que líderes ajam de maneira diferente com determinados grupos de liderados, classificando esses grupos como: grupo de dentro, que são aqueles que detêm a confiança do líder; e grupo de fora, que recebem menos recompensas (ROBBINS, 2002). Dessa teoria nasce o Modelo de Participação e Liderança de Vroom e Yetton em 1973, que objetiva a tomada de decisão estabelecida durante o processo de liderança.

Depois dos anos 80 nasceram outras teorias, como a liderança carismática e a transformacional. As duas teorias aproximam o indivíduo comum da liderança, dando ênfase a comportamentos apelativos e esclarecendo a conduta de líderes que alcançam altos graus de comprometimento daqueles que lideram (SANTOS, 2008).

3.3. Líder Cooperativo

A liderança inserida no cooperativismo baseia-se nos mesmos princípios da liderança em qualquer outro espaço organizacional. No entanto, o cooperativismo integra valores fundamentais a todos os indivíduos que fazem parte de sua comunidade. Dessa maneira, além das características comuns da liderança, cabe ao líder cooperativo incorporar as demais definições que definem o objetivo cooperativista (BÜTTENBENDER, 2009).

Retomando as definições já apresentadas sobre o termo liderança, depreende-se que líder seja um indivíduo que a capacidade de influenciar outras pessoas para o alcance de um intuito compartilhado (VELASQUES, 2005). Dessa maneira, o líder deve ser aquela pessoa que realiza a ponte entre as pessoas para que se esforcem conjuntamente nas organizações cooperativas.

Büttenbender (2009) esclarece que o líder se diferencia de administradores, pois mesmo que esse último busque maximizar a eficiência de suas ações, o primeiro naturalmente busca rotineiramente a eficácia nas organizações cooperativas. O autor ainda afirma que uma característica visualizada em um líder é a habilidade de incentivar pessoas a realizarem feitos que acreditavam não serem capazes de realizar para cumprir metas, mas que para isso, é necessário o estabelecimento de relações de confiança.

Nesse ínterim, para Bernardi (2003, p. 65) existe a confiança no líder quando “o membro da equipe ou da cooperativa se sente seguro com as ações concretas”. O líder cooperativo deve ter um bom relacionamento com os indivíduos ligados à cooperativa. Deve

ser uma pessoa capaz de perceber variadas percepções da realidade a que faz parte, estudando a forma mais eficaz de transmitir sua visão, partilhando os objetivos e metas que devem ser priorizados (BÜTTENBENDER, 2009).

Portanto, de acordo com Covey (1990), para um líder atingir o sucesso organizacional nas cooperativas é preciso que ele possa se antecipar as situações futuras, criando um conjunto de ações planejadas para cada circunstância. Porém, é necessário que as crenças, os princípios e a capacidade de filtrar as urgências estejam impregnados no líder cooperativo. Outras capacidades esperadas são a inovação e a criatividade para buscar sempre estarem diferenciados no mercado. Conforme Büttenbender (2009, p.35) o cooperativismo busca líderes que possuam a capacidade de compreender às seguintes demandas:

- 1) entender os processos econômicos que delineam as transformações do mundo moderno (globalização, abertura de mercado, competição, etc.);
- 2) entender os processos políticos e institucionais que determinam o funcionamento do setor público e político do país;
- 3) perceber os problemas e oportunidades num largo espectro;
- 4) possuir capacidade de mobilizar esforços conjuntos de pessoas com diferentes perspectivas e interesses, porém voltadas para um objetivo comum;
- 5) entender as limitações e as potencialidades do setor rural (mercado, recursos, etc.) no contexto dessas transformações;
- 6) possuir visão e capacidade de colaborar para o esforço conjunto de enfrentar os desafios que determinarão o futuro do setor rural e do país.

Mesmo que o líder em organizações comuns também possua a capacidade de gestão, o que o diferencia do líder cooperativo é que todo o foco deste último está na sua autonomia de se auto avaliar e autogerir, assim como esclarece Büttenbender (2009, p.35):

A liderança cooperativista deve apresentar competências voltadas à autogestão. A liderança numa empresa convencional (capitalista) é voltada para os clientes, as pessoas, os produtos, o negócio, os departamentos, para a própria organização como um todo. A diferença para a liderança cooperativista é que o líder cooperativista é “o líder do seu próprio negócio”, ele é um cooperativado. Por isso, a liderança cooperativista é mais focada na autoliderança. Isso significa que o líder cooperativista vai se autodirigir, além de gerir a própria cooperativa.

O líder cooperativo pode possuir todas as habilidades e características ao líder de qualquer organização, mas em hipótese alguma pode deixar de lado os princípios do cooperativismo. Pois toda a sua conduta deve ser baseada nestes princípios fundamentais: “1) adesão voluntária e livre; 2) gestão democrática pelos membros; 3) participação econômica dos membros; 4) autonomia e independência; 5) educação, formação e informação; 6) intercooperação e 7) interesse pela comunidade” (BÜTTENBENDER, 2009, p. 05-06).

Portanto, é a combinação das práticas de liderança e dos princípios do cooperativismo o que deve influenciar no comportamento do líder cooperativo.

3.4. Impacto da Liderança no Cooperativismo

Conforme Veronese (2007) a liderança nas organizações se concretiza por meio de duas facetas principais: a primeira decorre das tarefas de gestão e a segunda refere-se à relação entre os indivíduos em um contexto político-institucional, envolvendo os ângulos afetivos, de comunicação, políticos e correlacionais. Dessa maneira, lideranças que estimulem a participação democrática são essenciais para o sucesso das instituições.

Scholz (2006) realizou pesquisa em que apontou que líderes de empreendimentos de economia solidária ou cooperativas que possuem uma caminhada histórica engajada, apresentam melhores resultados diante do enfrentamento ao trabalho colaborativo. Conforme aponta Souza (2015, P.47):

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.

Batti (2018) realizou pesquisa em Cooperativa de crédito no Estado de Santa Catarina e identificou que o estilo de liderança situacional é o mais utilizado pelos líderes cooperativos, sendo assim, os líderes não utilizam apenas um tipo de liderança, mas suas ações são baseadas em situações específicas.

A autora depreendeu que a escolha pela liderança situacional pode estar interligada ao fato de que pelos princípios cooperativos a liderança deve visar à promoção de uma vida colaborativa e em alternativas socioeconômicas que são fundamentadas em valores que busquem proporcionar abundância a todos os cooperados.

Objetivos que equiparam ao objetivo da liderança situacional que valoriza a alta produtividade por meio de clima organizacional harmônico e com promoção de relações com mais autonomia. Batti (2018) observou também que a liderança cooperativa busca harmonizar as necessidades individuais com os da organização para maximizar os resultados.

Debiazi *et al.* (2019) realizaram estudo em uma cooperativa em Cafelândia no Estado do Paraná e concluíram que lá também se utiliza o método situacional, além disso, as autoras

verificaram que os líderes utilizam o estilo em conformidade com a maturidade das respectivas equipes, e dentre as equipes, destaca-se a predominância do nível de maturidade, o que resulta em harmonia. Destacam ainda que a Liderança Situacional é capaz de proporcionar importantes contribuições para a unidade pesquisada, possibilitando por meio da análise, o aprimoramento e a adequação da liderança conforme situações e ambientes e diagnosticar o liderado.

Já Gomes e Dewes (2017, p.49) realizaram pesquisa em cooperativa do ramo de saúde localizada na região do Vale do Paranhana, Rio Grande do Sul. E lá também encontraram líderes com o estilo situacional, apontando também algumas características que sofreram influência dos valores cooperativos:

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

Dessa forma, pode-se deprender que dos mais variados estilos de liderança existentes, o estilo situacional é o mais comumente adotado por líderes cooperados, isso porque além de ser maleável de acordo com as diversas situações e a maturidade dos liderados, é aquele também que mais se encaixa com os valores cooperativos.

Conforme Melo (2004) o modelo situacional de liderança é aquele em que o líder toma suas decisões e se adapta a depender das exigências do ambiente. Sendo mais rígido quando os liderados são imaturos e reduzindo o controle e proporcionando mais autonomia aos liderados quando estes atingem maior grau de maturidade. Geralmente é o modelo de liderança mais aplicada em cooperativas, em consequência de a autonomia e a independência serem princípios cooperativistas.

A liderança situacional se baseia na quantidade de comportamento de tarefa e o apoio emocional do líder aos liderados, assim como, no nível de maturidade dos liderados no desempenho de cada tarefa (HERSEY & BLANCHARD, 1986). Hersey e Blanchard (1986) propõem quatro estilos de liderança dentro da situacional: a) Determinar: Utilizada quando indivíduos demonstrem pouca capacidade para a realização de determinada tarefa, ou seja com baixo nível de maturidade; b) Persuadir: Quando os liderados apesar de não possuírem capacidade, mostram disposição para assumirem responsabilidade em determinada tarefa; c)

Compartilhar: Quando os indivíduos/grupos demonstram capacidade para a tarefa, mas não se disponibilizam para a sua realização; d) Delegar: Quando a equipe ou indivíduos demonstrem capacidade e disponibilidade para assumirem responsabilidades.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme relata Vidal *et al.* (2017) mesmo que existam diversos estilos de liderança que podem ser considerados predominantes, a utilização do seu uso é desejável. Melo (2004) esclarece que na liderança situacional o líder tende a se adequar as condições ambientais.

Nesse cenário, o líder deve traçar o curso de suas metas e objetivos, levando em consideração o conhecimento que tem de seus subordinados, assim como, do ambiente laboral (MORAN; 2010).

Eventos distintos podem requerer variados tipos de liderança, a depender da avaliação da maturidade dos liderados. O nível de comprometimento de cada liderado no exercício de dada tarefa deve ditar as ações do líder que devem ter por fim o alcance da eficácia (SILVERTHORNE; WANG, 2001).

Dessa maneira, o estilo de liderança encontrado geralmente nas cooperativas é compatível com os valores que determinam o cooperativismo. Depreende-se que quando o estilo do líder é compatível com os valores de seus liderados, há maiores chances de estabelecimento de relação de confiança na realização das tarefas.

Um dos princípios do cooperativismo é a gestão democrática, que está de acordo com a liderança situacional que determina que quanto maior a maturidade em relação ao exercício de tarefas, maior também a autonomia dos liderados. Dessa maneira, os liderados de alto nível de desenvolvimento expõem maior disposição e segurança no domínio de certas habilidades para realizarem o seu trabalho, enquanto os que possuem menos experiência, apesar de disposição, ainda estão em processo de amadurecimento de habilidades (CHEVANE *et al.*, 2017). Conforme Batti (2018, p.72-73):

Contemplando a complexidade do mercado atual, no sentido das rápidas mudanças que ocorrem em todas as áreas, a Liderança Situacional é uma proposta de mudança da teoria clássica estruturada, condizente com o contexto atual, a era do conhecimento e inovação. Na atualidade, já não é mais possível manter os velhos padrões, pois o mundo corporativo, composto por inúmeras variáveis, busca mais e mais a competitividade e efetividade.

Sendo assim, é essencial que o líder possa identificar as complexidades e conhecer

bem os processos, sabendo como agir a cada adversa situação. Nesse contexto, a liderança situacional dá ênfase à habilidade da liderança de perceber o nível de maturidade de seus liderados, ajustando o estilo de liderança de acordo com o nível de desenvolvimento de sua equipe, mantendo assim, uma estratégia vantajosa (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Tal estilo de liderança resulta em impactos positivos às organizações cooperativas, visto que reforçam os valores e os objetivos cooperativos.

Há de se discutir a liderança como uma ferramenta capaz de realizar mudanças favoráveis dentro das organizações. Nesse ínterim, o sistema cooperativo não foge a regra de aplicar esses estilos de liderança de acordo com as circunstâncias, no entanto, se baseia em princípios do cooperativismo, o que diferencia a liderança cooperativa das demais.

Assim, essa pesquisa se guia pela seguinte questão de pesquisa: Há um impacto positivo dos princípios do cooperativismo na liderança? Parte da hipótese que os valores cooperativos impactam positivamente na liderança. Traçou como objetivo geral: Discutir o tema de liderança dentro do cenário cooperativo.

Com esse propósito foram formulados três objetivos específicos: Levantar a definição de liderança e dos principais estilos existentes; pontuar as características dos líderes cooperativos; abordar a importância da liderança cooperativa. Como metodologia foi escolhida a abordagem bibliográfica com consultas em periódicos nacionais, principalmente aqueles encontrados em bases de dados digitais como Scielo; Google acadêmico e periódicos da Capes.

A análise de dados foi resultante da leitura e do estudo dos fatores associados e da busca pela resposta aos objetivos inicialmente descritos. A conclusão aponta a liderança situacional como o estilo de liderança mais adotado em ambientes cooperativos por ser mais adequada aos princípios cooperativos, tal liderança tem impacto positivo para as cooperativas, visto que estimulam a autogestão, a responsabilidade, a autonomia e a responsabilidade coletiva.

5. CONCLUSÕES

Levando em consideração as exigências atuais do mercado, é essencial que o líder seja capaz de se adequar para o melhor cumprimento de suas tarefas e alcance dos objetivos das organizações. No que condiz a cooperativa, isso não é diferente. No entanto, o líder cooperativo deve estar alinhado aos valores e princípios cooperativos, o que lhe confere características e atribuições além da liderança dita comum.

A pesquisa alcançou o objetivo geral através da discussão do tema liderança dentro do cenário cooperativo. Diante do exposto foram inicialmente estabelecidos três objetivos específicos os quais também foram alcançados: Levantou-se a definição de liderança e dos principais estilos existentes, dentre os quais se destacou o da liderança situacional; Pontuaram-se as características dos líderes cooperativos, que carregam em si os valores e os princípios cooperativos; Abordou-se a importância da liderança cooperativa, que incentiva a autonomia, a autogestão e a responsabilidade coletiva.

A contribuição da pesquisa está na somatória à bibliografia existente, enriquecendo as discussões sobre o tema. Como sugestão de contribuições futuras, pode-se apresentar a proposta do estabelecimento de estudos que se aprofundem na relação de cada valor cooperativo com o desenho de metas e objetivos das organizações e o impacto na liderança cooperativa.

REFERÊNCIAS

AMADEO, N. B. P. **Reflexões sobre educação e comunicação cooperativista**. Lemate, abril, 2019. Disponível em: <https://lemate.paginas.ufsc.br/files/2019/04/amodeo.pdf>. Acesso em: 09 abril 2022.

AUBERT, N., GAULEJAC, V. *Le coût de l'excellence*. Paris : Éditions du Seuil, 1991.

BASS, B. M. **From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision**. *Organizational Dynamics*, v..8, Issue 3, p. 19–31, 1990.

BATTI, L.S.Z.B. **Características comportamentais e estilos de liderança no cooperativismo: o caso de uma cooperativa de crédito da região sul de Santa Catarina**, 2018.

BENEVIDES, V. L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Fundação Getúlio Vargas – FGV, Escola Brasileira De Administração Pública E De Empresas - Ebape Centro De Formação Acadêmica E De Pesquisa Curso De Mestrado Executivo Em Gestão Empresarial, Rio de Janeiro, 2010.

BERNARDI, M. A. **A melhor empresa: como as empresas de sucesso atraem e mantêm quem faz a diferença**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BIALOSKORSKI, N. S. **Aspectos Econômicos das Cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BRASIL. **Lei nº 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm. Acesso em: 07 abril 2022.

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

BÜTTENBENDER, P. L. **Fundamentos e estrutura do cooperativismo**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

CANÇADO, A. C.; GONTIJO, M. C. H. **Princípios cooperativistas: origem, evolução e influência na legislação brasileira**. In: ENCONTRO DE INVESTIGADORES LATINO AMERICANO DE COOPERATIVISMO, 3, 2004, São Leopoldo. Anais..., São Leopoldo: UNISINOS, 2004. 1 CD-ROM.

CENZI, N. L. **Cooperativismo: desde as origens ao Projeto de Lei de Reforma do Sistema Cooperativo Brasileiro**. Curitiba: Editora Juruá, 2009.

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

COVEY, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo. Ed. Best Seller, 1990.

DEBIAZI, R.; MOTTER, M.; GIROTO, A.; CASAGRANDE, E. **Análise do estilo de liderança situacional aplicado pelos gestores da filial de vendas da Copacol - cooperativa agroindustrial consolata, de Cafelândia/PR**. Faculdade Única, Cafelândia, 2019.

FARIAS, C. M.; GIL, M. F. **Cooperativismo**. Pelotas: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria; Rede e-Tec Brasil, 92 p., 2013.

GOMES, A.P.; DEWES, F. **Estilos de liderança: estudo de caso em uma cooperativa de saúde**, Revista de Administração de Empresas Eletrônica - RAEE, 7., mar., 28-52.

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

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MELO, E. A. A. **Comportamento Gerencial: levantamento de percepções**. Brasília: Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. 2004.

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

PINHO, D. B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1966.

REIS, N. J. **Aspectos Societários das Cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

ROBBINS, S. P. **A Verdade Sobre Gerenciar Pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALES, J. E. **Cooperativismo: Origens e Evolução**. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia. Centro de Ensino Superior de São Gotardo, n. 1, vol. 3, p. 23-34, 2010.

SANTOS, A. **Gestão Estratégica. Conceitos, Modelos e Instrumentos**. Lisboa: Escolar Editora, 2008.

SCHOLZ, R. H. **Emergência das Lideranças na Economia Solidária**. São Leopoldo, RS. Trabalho de Conclusão de Curso. Centro de Ciências Econômicas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2006, 137 p.

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

SOUZA, A. V. de O. **Estilos de liderança em cooperativa vinícola da Serra Gaúcha**. Universidade De Caxias Do Sul Programa De Pós-Graduação Em Administração – PPGA, Caxias do Sul, 2015.

VELASQUES, M. G. **Liderança: um modelo para a diferenciação empresarial no atual ambiente competitivo da região Noroeste do RS**. Santa Rosa: Ed. Unijuí, 2005.

VERONESE, M. V. **Psicologia social e economia solidária**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

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