

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS VALORES
DO COOPERATIVISMO NA DEFINIÇÃO
DOS ESTILOS DE LIDERANÇA**

Alexandre Marcelo Schneider

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Pinho Mazzilli

Porto Alegre, 2005

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS VALORES
DO COOPERATIVISMO NA DEFINIÇÃO
DOS ESTILOS DE LIDERANÇA**

Dissertação de Mestrado apresentada
ao Programa de Pós-graduação em
Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para obtenção de
título de Mestre em Administração.
Opção Curricular: Organizações

Alexandre Marcelo Schneider

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Pinho Mazzilli

Porto Alegre, 2005

*À Lisete e à Ana Eduarda,
pela paciência e pelo sentido que deram ao trabalho.
Ao Décio e à Dulce,
a quem tanto devo.*

AGRADECIMENTOS

À empresa onde exerço atividades profissionais, na pessoa do presidente Egon Edio Hoerlle e do diretor administrativo Milton Huve, que desde o início propiciaram a flexibilidade necessária no trabalho para a realização deste mestrado;

À UNIVATES, pelo apoio no custeio deste curso e pelo crédito obtido para a tarefa de ensinar;

Ao Prof. Dr. Claudio Pinho Mazzilli, exemplo do que deve ser o espírito crítico acadêmico, com notório saber em psicodinâmica do trabalho, cuja convivência fez aumentar a admiração da primeira impressão, por permitir que me beneficiasse dos seus conhecimentos teóricos. Com ele, ampliei muito minha visão à respeito da metodologia de pesquisa qualitativa.

Aos dois dos mais simpáticos e acessíveis professores do PPGA, Dr. Luis Roque Klering e Dra. Silvia Generali da Costa, pelas importantes e pertinentes contribuições durante a banca de aprovação do projeto de pesquisa, que permitiram uma maior qualificação deste trabalho.

À professora Sonia Mara Thater Romero, pela disponibilidade em participar da banca final com os professores acima mencionados.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Administração que em suas áreas de conhecimento abriram novos horizontes para um melhor entendimento na formulação da minha pesquisa e a Prof^a Dr^a Valderez Marina do Rosário Lima que fez ressurgir a crença no sabor doce do lecionar.

À direção da cooperativa objeto deste estudo pela disposição em permitir a realização da pesquisa.

À bibliotecária Maristela Hilgemann, à Rosane Teixeira de Vargas e Luana Mara Mendel que real ou virtualmente, forneceram apoio logístico e operacional durante o trabalho.

Aos funcionários desta Universidade e colegas de disciplinas pela oportunidade de um convívio harmonioso e enriquecedor.

A meus pais, Decio e Dulce, que apesar das dificuldades, sempre fizeram da instrução dos filhos uma prioridade incentivando o gosto pelo descobrimento e pelo estudo. Mas talvez o legado fundamental tenha sido a noção de valores e a postura crítica e humilde, típica do

ambiente sindical, que faz da interação social o sentido de sua existência. Também à minha irmã, Marcela, com quem aprendi alguns segredos da convivência.

A minha esposa Lisete, que com sua disciplina equilibra o espírito sonhador e a minha filha Ana Eduarda que relembra constantemente a grande felicidade de sonhar.

E finalmente, à Deus, cuja existência e proteção são uma crença hoje inquestionável na minha vida.

RESUMO

Esta pesquisa aborda a influência dos valores cooperativistas na definição dos estilos de liderança, identificando os estilos de liderança de executivos de uma cooperativa e os fatores que os influenciaram para a adoção desses estilos.

Objetiva-se analisar, comparativamente, a influência que o ambiente cooperativista exerce na adoção de determinados estilos de liderança, bem como o conceito da postura de líder nesta cooperativa, à luz das teorias administrativas.

Os dados foram coletados com base em entrevistas semi-estruturadas, realizadas com cinco diretores de uma cooperativa de eletrificação da região Centro do Estado do Rio Grande do Sul. Para a análise dos dados coletados, utilizou-se a metodologia de análise de conteúdo. Os resultados são apresentados em três conjuntos de categorias: as categorias iniciais foram reagrupadas em categorias intermediárias e, posteriormente, sintetizadas em categorias finais.

Na análise subjetiva dos dados compreende-se, em maior profundidade, a postura profissional desses diretores, levando à conclusão de que eles possuem similaridades no estilo de administrar e, como tal, existe uma influência dos valores e da estrutura cooperativista na definição desses estilos. A cooperativa exerce de forma consistente, um processo de institucionalização sobre esses gestores, moldando um estilo de liderança relacionado e definindo características como a tolerância ao erro e à ambigüidade, aversão ao conflito e presença de elementos afetivos nas decisões.

ABSTRACT

This research tackles the influence of cooperative values in the definition of leading styles, identifying the leading styles of executives of a cooperative and the factors that have influenced for the adoption of these styles.

The objective here is to analyse in a comparative way the influence that the cooperative environment exerts in the adoption of certain leading styles, as well as, the concept of the posture of a leader in this cooperative, by the light of management theories.

The data were collected through semi-structured interviews with five directors of an electric cooperative in the centre of the state of Rio Grande do Sul. In order to analyse the collected data, it was applied the method of the content analysis. The results are presented in three sets of categories: the initial categories were regrouped in intermediate categories and, subsequently, summarizes in final categories.

The subjective analysis of the data led to understand, in a deeper way, the professional posture of these directors, taking to the conclusion that they have similar management styles and there is also an influence of cooperative values and structure in the definition of these styles. The cooperative exerts in a consistent way a institutionalization process on these managers, adapting a related leadership style and defining characteristics like error and ambiguity tolerance, conflict aversion and presence of affective elements in decisions.

LISTA DE TABELAS E QUADROS

QUADRO 1 – Papéis do líder na visão de Likert.....	28
QUADRO 2 – Descrição dos quadrantes do Grid Gerencial.....	32
QUADRO 3 – Tipos de métodos de decisão para problemas de grupo.....	41
QUADRO 4 – Teorias da Nova Liderança e respectivas características do líder.....	46
QUADRO 5 – Estilos de liderança e respectivas características.....	53
QUADRO 6 – Relação dos estilos de Reddin com estilos de Hersey e Blanchard.....	57
QUADRO 7 – Respostas estratégicas aos processos institucionais.....	75
QUADRO 8 – Desdobramento sistemático dos propósitos de pesquisa.....	105
QUADRO 9 – Respostas e enquadramento dos executivos segundo Hersey e Blanchard.....	201
QUADRO 10 – Comparativo entre estilos de Reddin e Hersey e Blanchard.....	202

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Amplitude de comportamentos de líder.....	30
FIGURA 2 – O Grid Gerencial®.....	31
FIGURA 3 – Como a eficácia do estilo de liderança muda conforme a situação.....	36
FIGURA 4 – Os papéis das pessoas na Análise Transacional.....	38
FIGURA 5 – A Árvore de Decisão de Vroom e Jago.....	42
FIGURA 6 – Teoria 3-D.....	51
FIGURA 7 – Estilos de liderança Hersey e Blanchard.....	56
FIGURA 8 – Fluir aumenta complexidade da consciência.....	65
FIGURA 9 – Antigo gerador desativado.....	112
FIGURA 10 – PCH da	114
FIGURA 11 – Organograma da empresa.....	118
FIGURA 12 – Extensão das redes elétricas.....	120
FIGURA 13 – Energia adquirida e distribuída.....	121
FIGURA 14 – Incremento na distribuição.....	122

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRH	– Associação Brasileira de Recursos Humanos
AC	– Análise de Conteúdo
ACI	– Aliança Cooperativa Internacional
ANEEL	– Agência Nacional de Energia Elétrica
APO	– Administração por Objetivos
AT	- Análise Transacional
Cat.	- Categoria
CEEE	– Companhia Estadual de Energia Elétrica
Coonerge	– Cooperativa Regional de Eletrificação Coonerge Ltda.
CEVICAF	– Cooperativa de Eletrificação de Vila Cazuza Ferreira Ltda.
CLT	- Consolidação das Leis do Trabalho
CNPJ	– Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
COOPERSINOS	– Cooperativa de Eletrificação do Vale do Sinos
CORSAN	– Companhia Riograndense de Saneamento
CPD	– Centro de Processamento de Dados
EUA	– Estados Unidos da América
Fig.	- Figura
kV	- Quilovolt
kVA	– Quilovolt ampère
LPC	- <i>Least Preferred Coworker</i>
OR	- Orientação para as relações
OT	- Orientação para a tarefa
p.	- página
PB	- Parágrafo-base
RH	– Recursos Humanos
Unid.	- Unidade

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	18
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA:.....	19
1.2 OBJETIVOS:.....	20
1.2.1 Objetivo geral.....	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
2 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL.....	22
2.1 EVOLUÇÃO DA TEORIA SOBRE LIDERANÇA:.....	22
2.1.1 Abordagem do traço pessoal.....	24
2.1.2 Abordagem do estilo.....	25
2.1.3 Abordagem contingencial.....	34
2.1.4 Abordagem da nova liderança.....	43
2.2 A CAPACIDADE DE ADAPTAR ESTILOS DE LIDERANÇA	48
2.3.1 O modelo 3-D de liderança, de Reddin.....	49
2.3.1 A Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.....	54
2.3 A SUBJETIVIDADE NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	57
2.3.1 O líder como indivíduo.....	61
2.3.1 O espaço para o prazer na vida do líder.....	63
2.3.1 O sofrimento na função do executivo.....	67
2.3.1 Cultura organizacional: o líder institucionalizado.....	71
2.4 DESAFIOS DA LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA.....	76
2.3.1 A racionalidade e o poder na tomada de decisão.....	76
2.3.1 A pressão de ser exemplo.....	80
3 O COOPERATIVISMO.....	87
3.1 A PRIMEIRA EXPERIÊNCIA.....	87
3.2 O COOPERATIVISMO NO MUNDO.....	89
3.3 O COOPERATIVISMO NO BRASIL.....	90
3.4 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS.....	91
3.5 VALORES E PRINCÍPIOS:.....	92
3.6 ESTRUTURA BÁSICA E FUNCIONAMENTO.....	94
4 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	97
4.1 DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	98
4.2 VALIDADE INTERNA E EXTERNA DO ESTUDO DE CASO.....	99
4.3 COLETA DE DADOS.....	100
4.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	106
5 DESCRIÇÃO DO CASO	110
5.1 UM POUCO DE HISTÓRIA:.....	110
5.2 PANORAMA ATUAL E ORGANIZAÇÃO:.....	114
5.2.1 Objetivo principal.....	115

5.2.2 Filosofia corporativa.....	115
5.2.3 Porte.....	117
5.2.4 Mercado e concorrência.....	119
5.2.5 Operações.....	120
5.2.6 Principais metodologias e práticas de gestão.....	123
5.2.7 Aspectos evolutivos e perfil das lideranças.....	124
6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	130
6.2 CATEGORIAS INICIAIS.....	131
6.2.1 Conduzir o crescimento exige humildade.....	135
6.2.2 O poder outorgado pelos associados.....	136
6.2.3 A missão como foco.....	137
6.2.4 Espelhando-se nas atitudes de superação.....	138
6.2.5 A oportunidade pelo presidente.....	138
6.2.6 A valorização do humano.....	139
6.2.7 A imagem ligada ao desenvolvimento.....	140
6.2.8 A angústia da decisão política.....	140
6.2.9 O desprazer da responsabilidade de cobrança.....	141
6.2.10 O associado exige pelo Conselho.....	142
6.2.11 O sofrimento de punir.....	143
6.2.12 A incerteza fragiliza e angustia.....	143
6.2.13 Uma família sem afinidade.....	144
6.2.14 A responsabilidade pela liberdade.....	145
6.2.15 O impasse para delegar.....	146
6.2.16 Expectativas geram decisões não racionais.....	146
6.2.17 A família como alento para os problemas.....	147
6.2.18 A presença vigilante.....	148
6.2.19 O enquadramento pela manipulação psicológica.....	148
6.2.20 Tolerância e evitação para manter a cultura.....	149
6.2.21 A preparação para o sucesso na organização.....	150
6.2.22 Realidade exige medidas incompreendidas.....	151
6.2.23 Verdades relativas no atendimento.....	151
6.2.24 O sucesso exigiu sacrifício e abandonos.....	152
6.2.25 A separação entre prazer e sofrimento.....	153
6.2.26 A humildade permite a empatia.....	153
6.2.27 Mudanças na liderança trarão dificuldades.....	154
6.2.28 A responsabilidade pela manutenção da cultura.....	155
6.2.29 O anseio pela racionalidade.....	155
6.2.30 Otimismo permite a superação para resultados.....	156
6.2.31 A falta de abertura com pares causa constrangimento.....	157
6.2.32 A relação com estilos diferentes irrita.....	158
6.2.33 O controle narcísico do grupo.....	158
6.2.34 Preparando a parada.....	159
6.2.35 A autogestão como desafio motivador.....	160
6.2.36 A incapacidade para administrar relacionamentos.....	160
6.2.37 As exigências no perfil do executivo.....	161
6.2.38 A busca de referenciais racionais.....	162
6.2.39 O cooperativismo teórico.....	162
6.2.40 Os vínculos permitem o andamento do trabalho.....	163
6.2.41 A avaliação pela capacidade de enquadramento.....	164
6.2.42 A falta de reconhecimento impede a realização.....	165

6.2.43 O erro tolerado.....	165
6.2.44 O anseio pela continuidade.....	166
6.3 CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS.....	166
6.3.1 O reconhecimento público cria relacionamentos.....	168
6.3.2 A necessidade de administrar divergências.....	169
6.3.3 A integração com a empresa e o presidente.....	170
6.3.4 O exemplo de superação.....	171
6.3.5 O erro não punido.....	171
6.3.6 O conforto para o sofrimento.....	172
6.3.7 O enquadramento do ser humano.....	173
6.3.8 A angústia do amanhã gerando incerteza.....	174
6.3.9 O desconforto da relação sem afinidade.....	175
6.3.10 A participação como desafio para o cooperativismo.....	176
6.3.11 A ambivalência da vigilância.....	177
6.3.12 O igual como ideal de líder.....	178
6.3.13 O Conselho representa o associado.....	178
6.3.14 A angústia da intervenção política.....	179
6.3.15 O crescimento pela liberdade e pelo diálogo.....	180
6.4 CATEGORIAS FINAIS.....	181
6.4.1 O desafio da participação.....	182
6.4.2 O distanciamento seguro.....	183
6.1.2 O apoio para superar a angústia.....	184
6.4.4 A angústia de manter a missão.....	185
6.4.5 Administrar relacionamentos evita constrangimentos.....	186
6.4.6 O novo líder institucionalizado.....	187
6.5 OS ESTILOS DE LIDERANÇA IDENTIFICADOS.....	188
6.5.1 O estilo de cada executivo, segundo Reddin.....	189
6.5.2 O estilo de cada executivo, segundo Hersey e Blanchard.....	200
6.6 CONVIVER E RELACIONAR-SE: UM ESTILO GERAL SE APRESENTA... 203	
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	207
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	212
ANEXOS.....	222
ANEXO 1 – Tabela para organização de unidades de análise:.....	223
ANEXO 2 – Questões-chave da entrevista:.....	224
ANEXO 3 – Análise da pertinência das questões-chave da entrevista:.....	227
ANEXO 4 – Questionário LASI:.....	228
ANEXO 5 – Gabarito para tabulação dos resultados do Questionário LASI:.....	230

INTRODUÇÃO

As organizações são movidas essencialmente por pessoas, e essas pessoas apresentam diferenças no comportamento que adotam no dia-a-dia. Com a atual complexidade das organizações, a diversidade de comportamentos frente aos problemas cotidianos é uma variável a mais para influenciar a eficiência e a eficácia dos processos.

Quando se fala em liderança, esse aspecto também é verdadeiro. Existe uma gama grande de estilos adotados, com cada um deles podendo surtir resultados semelhantes ou diferentes, dependendo da situação.

Quando, então, juntam-se líderes e liderados, todos de estilos diferentes, o efeito pode ser ainda mais inesperado. Isso é desafiador à medida que obriga o gestor a adaptar, constantemente, sua forma de lidar com as pessoas e causa dificuldades para os gestores que buscam soluções padronizadas que surtam os mesmos efeitos em todos, já que as pessoas são diferentes.

Na revisão teórica realizada a seguir, perceber-se-ão várias abordagens de liderança que tentam identificar e, muitas vezes, até recomendar estilos adequados para determinadas situações ou atividades, bem como conceitos baseados no comportamento que destacam características inatas necessárias para o líder. No momento em que se começa a confrontar essas teorias, a princípio antagônicas, na busca do líder ideal, percebem-se algumas semelhanças, diferenciadas muitas vezes apenas pelo contexto em que foram utilizadas.

Se listarmos todas as habilidades que se espera que esses líderes tenham, possivelmente necessitar-se-ia de verdadeiros super-homens nos cargos de chefia das empresas.

O sistema cooperativo também exige capacitação de suas lideranças, como qualquer organização. No entanto, a estrutura do sistema se baseia em alguns princípios universais (descritos mais adiante) que colocam a ênfase da gestão da organização na democracia, a começar pelo preceito que determina que cada sócio, independentemente do valor de sua cota-capital investida na empresa, tenha direito a apenas um voto na Assembléia Geral.

Ao analisar-se essa questão no contexto das cooperativas, poder-se-ia supor que, nesse

ambiente, o padrão de liderança deveria também ser democrático, uma vez que essa democracia é um dos pilares básicos do sistema cooperativo. Até mesmo por uma questão de coerência, as lideranças que atuam no meio cooperativo e pregam a filosofia democrática deveriam exercitar atitudes condizentes no dia-a-dia e, conseqüentemente, adotar estilos democráticos ou até liberais, mas jamais autocráticos.

No entanto, a confirmação dessa hipótese necessita ser comprovada na realidade. A postura profissional dos líderes nas cooperativas poderia apresentar uma variação grande, como em qualquer outra organização, o que levaria a crer que também os estilos de liderança podem variar do liberal ao autocrático, independentemente da estrutura cooperativa.

Procurou-se, neste trabalho, explorar e aprofundar um pouco mais essa questão. Analisando o caso de uma cooperativa do interior do Estado, estudou-se o estilo de liderança dos seus gestores, buscando obter coincidências ou contradições relevantes que possam nos auxiliar a elucidar um pouco mais o tema liderança dentro do cenário cooperativo.

Para demonstrar o desenvolvimento lógico deste estudo, a presente dissertação está estruturada da seguinte maneira:

No capítulo 1, especifica-se a Delimitação do Estudo, contemplando Objetivos Gerais e Específicos, que permitirão ao leitor compreender as motivações do pesquisador para a realização da pesquisa.

Nos capítulos 2 e 3, realiza-se a revisão teórica, como fundamentação necessária para a análise dos dados coletados, discorrendo sobre aspectos relacionados à evolução da teoria sobre liderança, seus desafios e a subjetividade envolvida na análise desse tema. Além disso, realiza-se um levantamento da história e da estrutura do sistema cooperativo, em cujo contexto esta pesquisa é realizada.

A análise dos métodos e dos procedimentos adotados na pesquisa estão expostos no Capítulo 4, denominado Metodologia de Pesquisa.

A descrição do caso a ser analisado, com considerações a respeito da empresa estudada, é realizada no Capítulo 5, no qual se especificam desde o histórico da empresa, passando por sua estrutura e políticas, até a descrição dos aspectos relacionados às lideranças analisadas neste estudo.

Encerra-se a pesquisa demonstrando os resultados e as considerações finais, expostos consecutivamente nos capítulos 6 e 7, que, além das conclusões finais, especificam algumas sugestões para futuras pesquisas e limitações do estudo realizado.

1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Muitas empresas vivem grandes mudanças estruturais. O que antes era função unicamente de departamentos específicos passou a ser atividade intrínseca de todos os setores e chefias.

Os próprios setores recrutam seus funcionários, coordenam seus programas de capacitação, definem e controlam suas metas e realizam as avaliações de seus funcionários. Em vez de se criarem setores, utilizam-se equipes multidisciplinares, organizadas por processos e até por projetos, com auxílio de consultorias internas e externas, e facilitadores no lugar de chefias na tarefa de gerir pessoas.

Em muitas dessas empresas, a definição das estratégias da empresa é realizada de forma descentralizada e participativa, saindo da visão estreita e pragmática dos *Subsistemas de Recursos Humanos* para uma visão mais integrada, assumindo-se uma abordagem em que a gestão de pessoas é atividade principal dos gestores e na qual a administração geral das pessoas deve ser vista de forma integrada com todos os demais recursos com um objetivo único: alcançar os resultados almejados pela organização.

Atua-se de forma mais estratégica, preparando a organização para o processo de competição e desenvolvimento como um todo. O líder deve assumir para si, como uma de suas tarefas, a gestão dessa mudança e, para obter sucesso nessa gestão, deve ser capaz de adotar eficazmente o estilo de liderança mais adequado à necessidade do momento.

No entanto, como em qualquer trabalho de planejamento, quando se define uma meta, é recomendável que se tenha conhecimento prévio de um diagnóstico atualizado, permitindo saber que ações serão necessárias para alcançar o objetivo. No nosso caso, antes de sugerir a adoção de determinado estilo ou verificar qual o mais adequado, é essencial saber qual o estilo atualmente adotado, suas vantagens e desvantagens.

Buscou-se aqui verificar quais os estilos de liderança adotados na cooperativa e que variáveis influenciam ou fomentam a adoção desses estilos.

Essa informação pode ser utilizada pela empresa para auxiliar na gestão de suas equipes de trabalho. Adequar o estilo de liderança às equipes é fundamental para intermediar

conflitos com maior eficácia, obter o comprometimento em torno dos resultados e, obviamente, maior produtividade.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA:

Existe uma pressão cada vez maior sobre as empresas em relação à agilidade e à criatividade na solução dos desafios impostos pelo ambiente de mercado, que, pela sua complexidade, faz predominar a incerteza em relação aos cenários projetados pela organização. Numa visão mais contingencial, originada da década de 60, a empresa não tem a opção de se isolar desse contexto mais turbulento (MOTTA, 2004). Soma-se a isso uma pressão em relação ao cumprimento de uma série de convenções que designam a figura de uma empresa ética e com responsabilidade social.

Essas pressões acabam sendo transferidas para as pessoas que trabalham nas organizações, principalmente por intensificar o processo de aprendizagem que irá propiciar o conhecimento necessário para atender a essas demandas. Existe uma busca incessante na aquisição e na qualificação de competências por parte das pessoas para fazer frente a esse cenário.

Esse posicionamento da empresa, por meio da sua força de trabalho, precisa ser estimulado e gerenciado. A eficácia desse processo vai depender muito da atitude das lideranças dessas organizações, consequência do estilo de liderança adotado.

A cooperativa, apesar de ser definida como uma sociedade de pessoas e não de capital, precisa lidar com esse mesmo cenário competitivo. No entanto, a filosofia do sistema cooperativista se difere no foco dos seus resultados, que estão baseados no social e não no econômico. Essa diferença muitas vezes faz a organização cooperativa ser vista como uma via intermediária entre a empresa privada capitalista e a empresa pública estatal.

Talvez esses princípios e a cultura própria do sistema cooperativista possam influenciar na adoção de determinado estilo de liderança na organização, ou talvez exista apenas uma concepção de um **estilo ideal** de liderança para as cooperativas ou talvez, ainda, não exista qualquer idéia nesse sentido e diferentes estilos convivam também no ambiente cooperativo, a exemplo de qualquer outra organização.

O **problema** que se coloca é o seguinte: que estilos de liderança são adotados pelos

gestores numa cooperativa e como os valores cooperativistas influenciam na adoção desses estilos?

Esperou-se, então, como **resultado esperado** deste trabalho, obter, ao final da pesquisa, aspectos importantes relacionados à influência dos valores cooperativistas na adoção de diferentes estilos de liderança, bem como uma definição clara dos estilos de liderança individuais de cada um dos executivos da cooperativa estudada. (Grifos nossos)

Além disso, a fim de auxiliar na resposta do objetivo principal, na forma de objetivos secundários, também houve uma tentativa de verificar se entre esses fatores influenciadores existem alguns relacionados à vida pessoal e se houve adoção de outras lideranças como modelo na adoção de determinado estilo de liderança.

Muitos desses aspectos podem ter influenciado o líder na escolha consciente ou inconsciente de determinado estilo próprio de liderança. Neste trabalho, verificou-se também esse contexto e buscou-se, por meio de estudo exploratório, nas argumentações dos líderes, aspectos que identifiquem a influência de fatores específicos na definição do próprio estilo de liderança.

Com base nesses resultados, esperou-se obter um diagnóstico valioso do perfil das lideranças da cooperativa com relação aos estilos adotados, analisando-se o processo de formação desse perfil.

Esses resultados foram buscados com o auxílio de objetivos de pesquisa que permitiram focar o direcionamento dos estudos e que estão especificados a seguir:

1.2 OBJETIVOS:

1.2.1 Objetivo geral

Identificar a influência dos valores cooperativistas na definição dos estilos de liderança dos executivos da Coonerge.

1.2.2 Objetivos específicos

Identificar os estilos de liderança adotados pelos líderes da organização cooperativa Coonerge;

Identificar fatores da vida pessoal que contribuíram para a adoção dos estilos de liderança;

Verificar influências de modelos de líderes na definição do estilo de liderança.

2 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Este capítulo inicia-se revisitando, numa visão histórica, diversas teorias de liderança e respectivos estudos que tentaram definir de que forma surge a liderança ou como pode ser desenvolvida. Remontando essas fases, trazem-se à tona os principais expoentes desses estudos e semelhanças e contradições entre essas teorias.

Em seguida, busca-se analisar o fator subjetividade no exercício da liderança dentro do ambiente das organizações. Analisa-se o líder como ser biopsicosocial de modo que suas ações, apesar do vasto compêndio prescritivo existente no campo da administração, muitas vezes são pautadas ou influenciadas em aspectos não totalmente lógicos ou racionais.

Finalmente, como conclusão deste capítulo, buscam-se tecer algumas considerações a respeito dos desafios atuais das lideranças nas organizações. São esses desafios que acabam referendando a importância do próprio líder como elemento capaz de criar oportunidades e melhorias.

2.1 EVOLUÇÃO DA TEORIA SOBRE LIDERANÇA:

A função administrativa, desde o princípio das *teorias científica e clássica* da administração, na segunda metade do século XIX, sempre esteve intimamente ligada à questão do gerenciamento e da liderança. Porém, apesar de trazer conceitos como os benefícios da cooperação íntima da administração com os trabalhadores (TAYLOR, 1982) e a necessidade de definir apenas um *chefe* para cada subordinado (FAYOL, 1970), não houve preocupação em analisar a fundo a influência da postura do líder junto às equipes. Além disso, não existia a visão de que poderia haver influência de líderes que não aqueles definidos como chefes pela organização (os líderes informais não deveriam existir).

Nitidamente apregoava-se a concepção de que a função do chefe era fazer o trabalho mental, enquanto os empregados faziam o trabalho físico e de rotina. Portanto, à despeito de tudo o que Taylor falava sobre criar um relacionamento harmonioso entre os gerentes e os empregados, os gerentes científicos podiam ser obrigados a mostrar sua autoridade se não

conseguissem cooperação voluntária. Uma vez que essa cooperação é imposta, a divisão entre os que planejam e os que fazem pode ser considerada permanente.

Estudos contradizendo essa única forma de liderança pelos chefes formais só passaram a ocorrer mais tarde, a partir da década de 1920, com o advento da *Teoria das Relações Humanas*. Observando o comportamento de grupos de trabalho, pesquisadores da época começaram a perceber que grupos similares, desempenhando as mesmas atividades em condições de ambiente similares, variavam seu rendimento de acordo com a vigilância recebida, ou seja, de acordo com o comportamento do chefe. Os defensores da Abordagem das Relações Humanas invariavelmente sugeriam que, com técnicas gerenciais específicas, poder-se-ia manipular a motivação a tal ponto que se eliminariam os conflitos entre os gerentes e os empregados.

Da mesma forma que mudava então o enfoque de comportamento da liderança, a própria nomenclatura da liderança foi evoluindo de acordo com a concepção da sua função dentro da organização ou nos grupos de trabalho. De chefe, passou a supervisor, a facilitador e assim, sucessivamente, adquiriu ares que hoje quase colocam como antagônicas as figuras de chefe e líder.

Analisando esse processo de evolução do conceito de liderança, Bryman (2004) destaca quatro fases ou estágios distintos, a saber:

- Abordagem do traço pessoal;
- Abordagem do estilo;
- Abordagem contingencial;
- Abordagem da nova liderança.

Essas fases e suas principais contribuições serão analisadas uma a uma, *a posteriori*. Durante todos esses estágios, as definições de liderança foram as mais variadas, de acordo com a época e os autores das publicações. Neste trabalho, utilizou-se Stogdill (1950, p.4) para a definição de liderança: “A liderança pode ser considerada como um processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execução de metas”.

Segundo Bryman (2004), que analisa o trabalho do mesmo autor, o escopo da definição de Stogdill consiste no trinômio influência–grupo–metas. Ou seja, o líder deve ser capaz, ao mesmo tempo, de inculcar uma influência efetiva e decisiva nas decisões de seus

colegas, pares ou subordinados; essa influência deve se dar sobre um grupo expressivo e não apenas sobre um ou outro indivíduo; e, finalmente, deve saber orientar esse mesmo grupo em direção ao alcance de metas específicas.

Nessa interpretação, já se percebe como o conceito de liderança foi se ampliando à medida que evoluíam as teorias da administração. Apesar de não ter sido objeto de estudo e contribuição apenas dessas teorias, incorporou, por exemplo, aspectos relacionados à influência da abordagem comportamental na década de 1920, das abordagens centradas no processo decisório no início da década de 1940 e das abordagens biológicas ou matemáticas no final da década de 1940 (GUIDA, 1980).

2.1.1 Abordagem do traço pessoal

A abordagem dos traços de personalidade foi a fase dos primeiros estudos e explorações acerca do processo de identificação de lideranças. Importante atentar-se ao fato de que se usa a expressão **identificar** e não **desenvolver** lideranças. Essa diferenciação é importante à medida que trata da ênfase desse estágio de estudos, que praticamente se baseia na crença de que **líder já nasce feito**. Segundo essa abordagem, o líder teria alguns traços marcantes de personalidade que, invariavelmente, o diferenciariam de outras pessoas e seriam inatas desse indivíduo. (Grifos nossos)

O fato de apresentar esses traços ou determinadas características é que definia o potencial para determinada pessoa liderar ou não. Portanto, a capacidade de conseguir distinguir ou identificar essas características definia o êxito na prospecção de futuros líderes.

Havia uma tentativa de generalizar a amplitude de ação dessas características, de forma que a pessoa que as detivesse seria líder em organizações de qualquer porte ou atividade. Essa tendência de definir traços característicos para os líderes é antiga, uma vez que já nos textos de “O Príncipe”, de Maquiavel (apud SANTOS, 1995, p.394), são descritas qualidades e virtudes necessárias ao líder para manter o povo organizado e sob controle.

Com o passar do tempo, apesar de essa abordagem apresentar contribuições importantes utilizadas até hoje, especialmente no que se refere à postura esperada da liderança, ela se mostrou inconsistente à medida que diversos líderes de destaque não se enquadravam no perfil clássico definido pelos pesquisadores. Não houve como confirmar que

existissem características determinantes e estanques para os líderes de maneira geral: “cinquenta anos de estudo não conseguiram chegar a um traço ou conjunto de qualidades de personalidade que possam ser usados para discriminar líderes e não-líderes” (JENNINGS apud HERSEY e BLANCHARD, 1977, p.86).

Essa posição também é a de Douglas McGregor quando salienta em sua obra que as características desejadas para os líderes, que seriam inatas, não podem ser generalizadas para todas as organizações como fator de sucesso na sua administração:

Provavelmente não existe um padrão básico único de capacidades e traços de personalidade característicos para todos os líderes. As características de personalidade do líder não deixam de ser importantes, mas as que são essenciais diferem consideravelmente de acordo com as circunstâncias (McGREGOR, New York: McGraw-Hill, 1960).

2.1.2 Abordagem do estilo

Frustradas nas suas tentativas de tentar identificar pessoas com capacidade inata de liderança, em função de existirem líderes com características antagônicas, as pesquisas que serão vistas a seguir, em vez de procurar características predefinidas, passaram a verificar a forma de atuação dessas lideranças. Concluíram que existiam na verdade estilos diferentes de liderança, cada um deles com características próprias e que funcionavam, com resultados muitas vezes semelhantes, mas orientações diferentes.

O pensamento mais destacado nessa área passou pela dicotomia democracia-autoritarismo ou foco nas tarefas-foco nas pessoas. Muito desse pensamento sofreu influência dos estudos behavioristas de McGregor (1960), que, não concordando com a concepção de que existiriam características inatas de liderança, realizou uma abordagem dividida em estilos, segundo a qual haveria líderes que acreditam na capacidade criativa das pessoas (Teoria Y) e líderes convencidos de que bons resultados advêm do controle rigoroso (Teoria X).

Na opinião desse autor, pelo menos quatro variáveis principais implicariam a definição da liderança e a adoção de determinado estilo: (1) características do líder; (2) atitudes, necessidades e características dos seguidores; (3) finalidade, estrutura, natureza das tarefas e outras características da organização; e (4) o meio social, econômico e político. A partir daí, segundo ele, deve-se assumir que “a liderança não é uma propriedade do indivíduo, mas sim uma relação complexa entre essas variáveis” (McGREGOR, 1960, p.182). Essa visão especifica o estilo de liderança como resultado de uma equação composta dos fatores acima relacionados, de forma que o ambiente é quem define o estilo adotado.

Esses estilos se tornaram clássicos no campo da administração, de tal forma que, mais tarde, autores como Kolb (1978), que, apesar de divergirem da concepção de que o líder não pode adequar seu estilo de liderança, utilizaram a mesma estrutura de McGregor (Teoria X e Teoria Y) para enquadramento dos estilos utilizados pelos líderes.

Likert (1979) classificou as lideranças também em dois estilos antagônicos; porém, com uma abordagem diferente, analisando a orientação (foco) das suas atenções. Segundo o autor, haveria dois estilos bem destacados: a liderança centrada no serviço (*job centered*) e a liderança centrada no empregado (*employee-centered*). Mais tarde passou-se usualmente a denominar os dois fatores como “centrado nas pessoas” ou “centrado na tarefa”.

A liderança centrada na tarefa seria um estilo de gestão baseado em conceitos originados na *Administração Científica de Taylor*, caracterizada por uma intensa impessoalidade. Nessa concepção, o foco do líder está no seguimento de um padrão formal e prescrito de trabalho no qual as pessoas são recursos que devem ser mantidos sob controle para manter o padrão de trabalho.

A liderança centrada nas pessoas coloca a ênfase da gestão no relacionamento com o grupo buscando, por meio da motivação e da criação de um bom clima de trabalho, obter os resultados desejados.

Os estudos de *Likert* comprovaram que, apesar de obter uma eficiência maior a curto prazo, a liderança centrada na tarefa, a médio e longo prazos, pode causar grande número de conflitos e insatisfação no trabalho, baixando o rendimento e a qualidade da produção. Supõe-se então que, visando a um ritmo de produção mais consistente e duradouro, com manutenção de um nível de motivação elevado para garantir qualidade na produção, a liderança centrada nas pessoas pode obter resultados melhores.

Na verdade, quando se fala que *Likert* demonstrou preferência à liderança centrada nas pessoas, é importante frisar que o foco das pesquisas do autor se dá sobre os processos de interação grupal. Na opinião de *Likert* (1979), os grupos podem ser extremamente poderosos e, quando bem conduzidos, são os grandes responsáveis pela busca da eficiência na organização.

O conceito de grupos bem conduzidos é enfatizado em função da possibilidade de um grupo ter objetivos diferentes da organização e usar esse seu poder de forma contrária, boicotando as atividades necessárias ao alcance dos objetivos da organização. Daí a importância do líder, que é o responsável por mediar as relações de influência no grupo e criar um clima de comprometimento e uma visão comum na busca dos objetivos.

Likert (1979) fala de uma relação “solidarizante” que deve ser criada, de forma que os integrantes de um grupo estejam convencidos de que seus objetivos pessoais se coadunam com os objetivos da organização e que a atividade por eles realizada é realmente significativa.

O princípio de relações solidarizantes indica uma dimensão essencial ao sucesso de toda a organização, a saber, que a missão da organização seja encarada por seus membros como autenticamente importante. Para que cada membro da organização sinta-se altamente motivado, deve saber que tanto os objetivos da organização como sua própria tarefa são indispensáveis para a consecução dos objetivos da mesma (LIKERT, 1979, p.127).

Essa abordagem confirma a ênfase de Likert no líder “gestor de pessoas”, já que o foco maior de sua atividade deve estar voltado para a manutenção dessas relações. Para obter êxito nessa função, o líder precisa estar constantemente atento aos processos de comunicação e influência interna no grupo, o que envolve mediação de conflitos, delegação, polarização em torno de algum membro do grupo, enfim, buscar o equilíbrio das relações do grupo com a regularização dos comportamentos individuais.

Não quer dizer que o líder não deva cuidar dos processos produtivos em si, sem preocupação com resultados, mas sim que o foco principal são as relações entre as pessoas. Likert lembra que a atenção ao processo também é importante quando, baseado em pesquisas de outros autores, recomenda dois papéis fundamentais para o líder: papel referente às tarefas e papel de formação e conservação do grupo. (Quadro 1).

<i>Papéis de tarefa do grupo</i>		<i>Papéis de formação e conservação do grupo</i>	
Iniciativa contribuição	– Sugerir ou propor ao grupo novas idéias ou uma maneira diferente de encarar o problema ou objetivo.	Encorajamento	Fomentar as contribuições de todos transmitindo a impressão de que tudo o que é dito é importante.
Procura de informações	Procurar o esclarecimento e a pertinência das sugestões apresentadas.	Harmonização	Mediar as diferenças entre os membros, reconciliar atritos e aliviar a tensão.
Procura de opiniões	Aprofundar a análise das variáveis que envolvem determinado caso, mas não estão aparentes.	Compromisso	Quando necessário, abrir mão de conceitos prévios em favor da busca de um consenso grupal
Prestação de informações	Apresentar fatos ou generalizações que sejam pertinentes ou sejam adequados à necessidade do grupo.	Retenção e libertação	Regulamentar o fluxo de comunicação mantendo os canais abertos.
Apresentação de opiniões	Expor conceitos, opiniões ou alternativas relacionados a problemas ou sugestões.	Estabelecimento de paradigmas ou ideais.	Estabelecer ou aplicar padrões de trabalho e de relações no grupo.
Elaboração	Racionalizar e avaliar a operacionalização das sugestões apresentadas.	Observação	Manter registros das relações do grupo e debater essas conclusões com o grupo.
Coordenação	Integrar as idéias e as sugestões, esclarecendo as relações entre elas.	Acompanhamento	Aceitar mais ou menos passivamente as idéias dos outros, mantendo-se como ouvinte.
Orientação	Manter o grupo na busca dos objetivos, apontando desvios de rumo.		
Avaliação	Avaliar ou questionar a praticidade, a lógica ou os procedimentos relacionados à atividade.		
Vigorização	Estimular o grupo a ação ou decisão.		

<i>Papéis de tarefa do grupo</i>		<i>Papéis de formação e conservação do grupo</i>
Assistência ao procedimento	Municar o grupo com os recursos necessários para o desenvolvimento do trabalho.	
Registro	Manter uma “memória do grupo”, relacionando as decisões acerca da atividade.	

QUADRO 1 – Papéis do líder na visão de Likert

Fonte: adaptado de Benne e Sheats (apud LIKERT, Rensis. *Novos Padrões de Administração*. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1979. p. 205-207).

Nota-se na descrição utilizada por Likert que, mesmo no papel especificado como de tarefa, há uma preocupação muito grande na regulação do processo de comunicação que também denota uma ênfase nas pessoas, que fazem a comunicação. No entanto, percebe-se já uma visão mais ampla e sistêmica, buscando uma liderança que mantenha principalmente uma estrutura de relacionamento grupal firme, mas sem descuidar do processo produtivo e do resultado almejado pela empresa – um embrião da abordagem contingencial de liderança, que será analisada mais adiante.

Na verdade, ao analisar essa visão mais sistêmica de Likert, percebe-se que apesar de demonstrar preferência pelos líderes voltados às pessoas, ele não afirma que um estilo mais voltado à tarefa não funcione. Ele salienta que, mais importante que o estilo de liderança a ser adotado pelo líder, é a coerência entre as diversas dimensões de um mesmo sistema de administração.

Para Likert (apud BRANDÃO, 1999, p.49), existem quatro sistemas de administração bem diferenciados, desde o mais autocrático e centralizador ao mais democrático e participativo, a saber: autoritário-forte, autoritário-benévolo, participativo-consultivo e participativo-grupal. Cada um desses sistemas mantém uma coerência interna entre as características e padrões de atuação nas seguintes dimensões: processos de liderança utilizados; natureza das forças motivacionais; natureza do processo de comunicação; natureza do processo de influência e interação; natureza do processo decisório; natureza dos sistemas de metas e diretrizes; natureza do processo de controle; metas de desempenho e treinamento e características do desempenho.

Uma organização que adote características de uma dessas dimensões, relativas a um sistema de administração diferente daquele preponderante, acarretará problemas e ineficácia. Por exemplo, o estabelecimento de metas com ampla participação grupal, característica típica

da dimensão “natureza do estabelecimento de metas e diretrizes” de um sistema participativo-grupal, encontrará dificuldades ou se inviabilizará numa organização com um sistema tipicamente autocrático ou autocrático-benevolente.

Portanto, a análise da adoção de determinado estilo de liderança deverá se dar observando esse contexto, de forma que o estilo de liderança adotado esteja coerente com o sistema de administração da organização.

A visão dualista de McGregor, aprimorada por Likert, foi ampliada com a inclusão de estágios intermediários por Robert Tannenbaum e Warren Schmidt. Para esses autores, haveria dois estilos básicos, caracterizados pelo autoritarismo, num extremo, e pela democracia no outro. No entanto, esses pesquisadores consideravam que vários líderes encontrar-se-iam em posições intermediárias entre esses dois estilos, sem adotar necessariamente uma posição pura ou extrema; no entanto, quanto mais esse administrador fosse orientado para a tarefa, menos poderia ser orientado para o relacionamento e vice-versa.

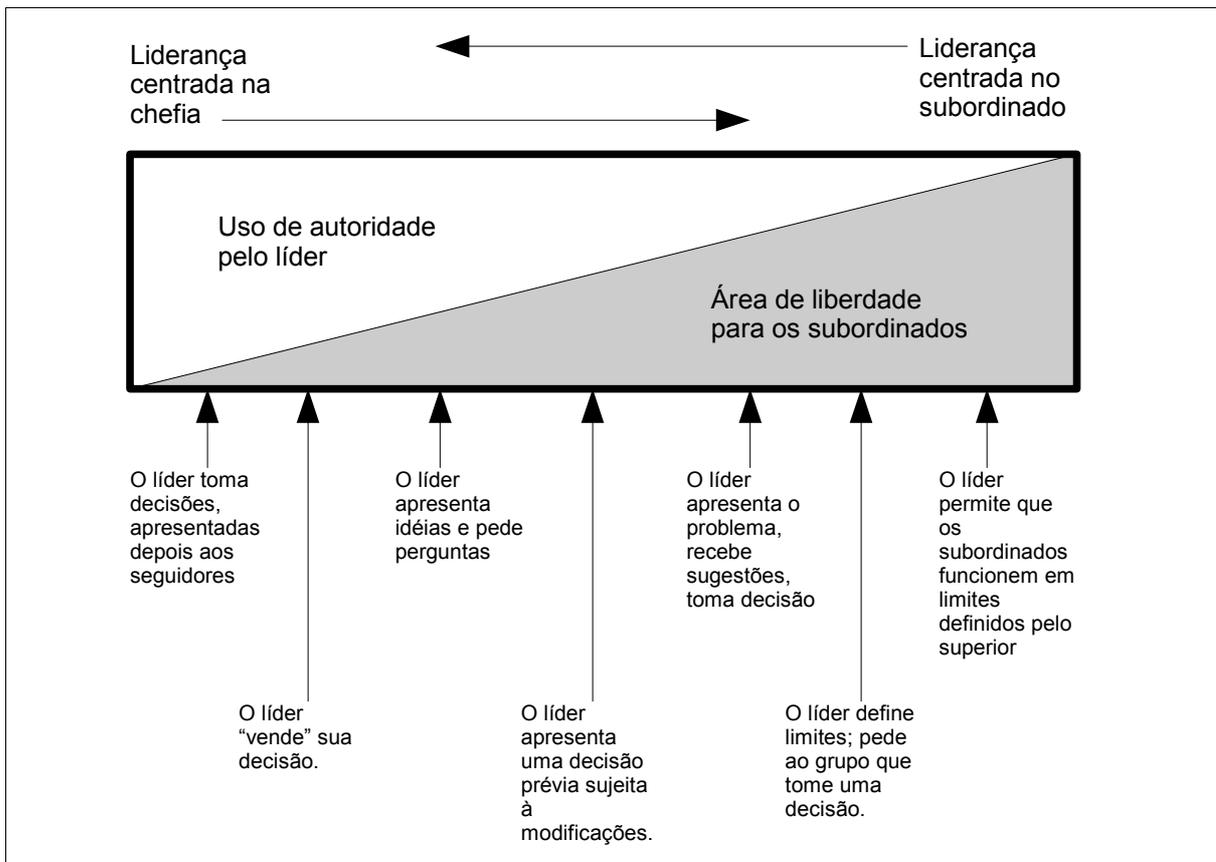


FIGURA 1 – Amplitude de comportamentos de líder

Fonte: Adaptado de TANNENBAUM, Robert; SCHMIDT, Warren H. *How to Choose a Leadership Pattern*. Harvard Business Review. Mar-Abr, 1957. p.96.

De maneira muito similar a essa abordagem, outros dois autores analisaram os estilos de liderança sob um prisma não dualista. A estrutura de liderança foi demonstrada também com estágios intermediários; porém, numa estrutura matricial não baseada em extremos lineares e antagônicos, mas prevendo inclusive a combinação dos dois, classificando como gestor ideal aquele com a capacidade de integrar os dois eixos.

Stogdill e Coons (apud HERSEY e BLANCHARD, 1977, p.93), nos seus experimentos na Universidade de Ohio (EUA), seguiram uma linha matricial e desenvolveram um quadro baseado em dois eixos denominados *estrutura inicial* e *consideração*. A *estrutura inicial* fazia referência, como o nome sugere, à iniciativa do líder em organizar previamente as relações entre ele e os componentes da equipe com o estabelecimento de padrões e o delineamento dos canais de comunicação e dos métodos de trabalho. A *consideração* se referia à criação de um ambiente mais social no grupo de trabalho e da busca de comportamentos que estabelecessem relações de amizade, confiança e afeto.

Esse conceito foi popularizado por Blake e Mounton (1980), que elaboraram um modelo matricial denominado Grade Gerencial (*Managerial Grid*®) ou Rede Administrativa, composto por dois eixos básicos: ênfase na produção e ênfase nas pessoas. Segundo os autores, todo líder teria um estilo localizado em uma intersecção entre esses dois eixos, demonstrando sua inclinação ou integração, respectivamente, entre um foco voltado explicitamente aos resultados do grupo de subordinados ou diretamente relacionado às relações pessoais dentro do grupo.

Essa nova abordagem matricial passa a abandonar a visão dualista anterior, de que o líder necessariamente teria de estar voltado ou para tarefas ou para pessoas. Essa nova concepção prevê a possibilidade de conciliar as duas possibilidades. Retrata-se a seguir a Grade Gerencial de Blake e Mounton, destacando as áreas-chave de localização dos diferentes estilos de liderança:

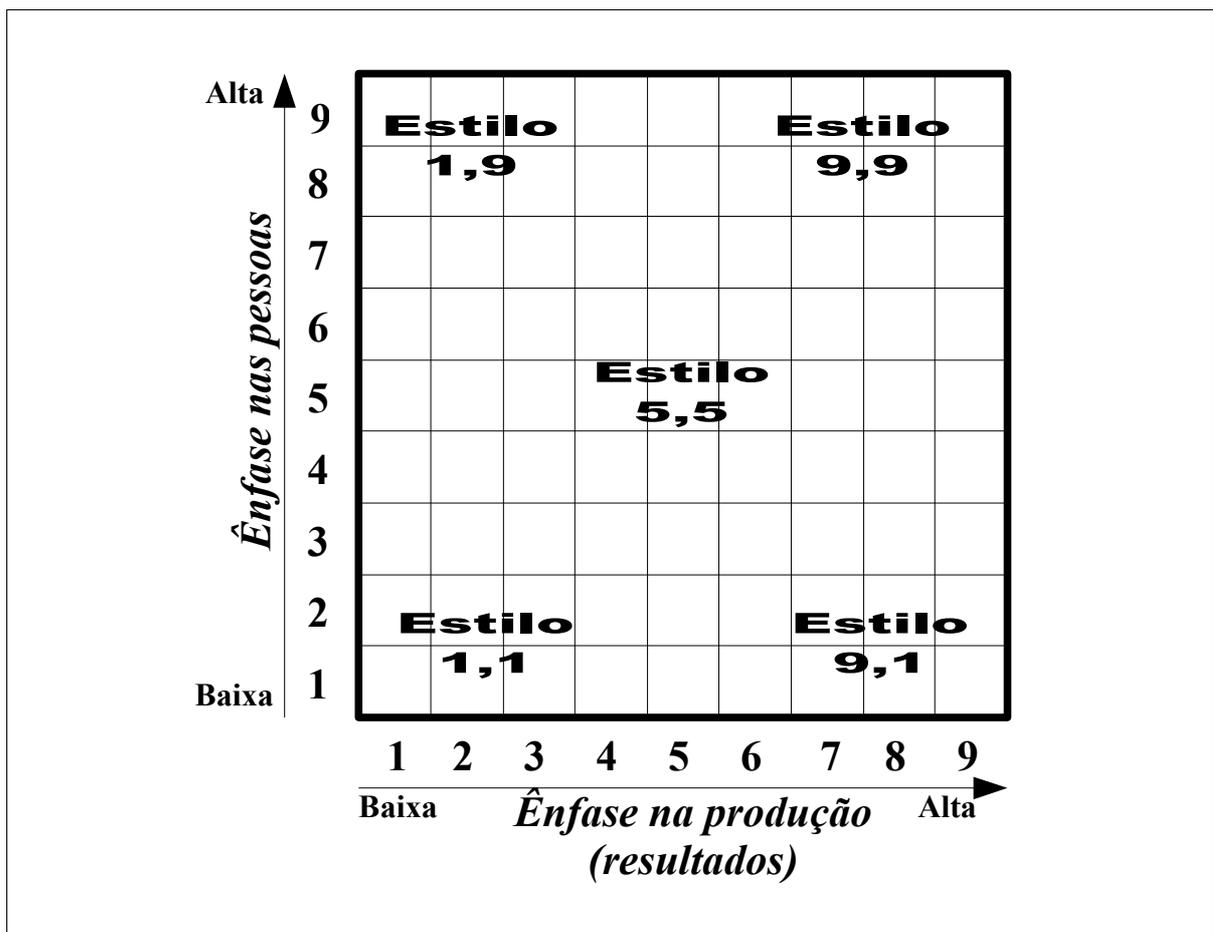


FIGURA 2 – O Grid Gerencial®

Fonte: Adaptado de BLAKE, Robert R.; MOUNTON, Jane S. *O novo Grid Gerencial*. São Paulo: Pioneira, 1980. p. 13.

A seguir, descreve-se a forma de atuação de cada um dos cinco principais estilos de liderança descritos por Blake e Mounon.

<i>Estilo</i>	<i>Nome</i>	<i>Atuação</i>	<i>Foco / resultado</i>
1,1	Empobrecido	Um esforço mínimo para fazer com que se realize o trabalho exigido – suficiente para manter a participação na organização.	Sem preocupação nem com pessoas nem com produção, num mínimo esforço para permanecer na empresa.
1,9	Country Clube	Atenção cuidadosa às necessidades de pessoas para relações satisfatórias leva a uma atmosfera amistosa e agradável na organização e a um ritmo também agradável de trabalho.	Enfatiza as pessoas, sem nenhuma preocupação com o resultado que estejam obtendo.
9,1	Tarefa	A eficiência de operações resulta da preparação de condições de trabalho com o mínimo de interferência humana.	Forte preocupação com a produção e nenhuma preocupação com o bem-estar das pessoas que estão produzindo.
5,5	Meio-termo	Uma organização adequada é possível por meio do equilíbrio entre a necessidade da realização de trabalho e a manutenção do moral das pessoas em nível satisfatório.	Adoção de resultados médios, sem muito esforço e tendendo à mediocridade.
9,9	Equipe	A realização de trabalho é obtida pelo comprometimento das pessoas. A criação de um “interesse comum” no objetivo da organização leva a relações de confiança e respeito.	Elevada preocupação tanto com as pessoas quanto com os resultados obtidos. É a tendência à <i>excelência</i> .

QUADRO 2 – Descrição dos quadrantes do Grid Gerencial

Fonte: Adaptado de BLAKE, Robert R.; MOUNTON, Jane S. *O novo Grid Gerencial*. São Paulo: Pioneira, 1980. p. 13.

Explicitamente, observa-se no estudo dos autores a convicção em definir o estilo 9,9 como o estilo de liderança ideal: “tais estudos confirmam a conclusão de que a abordagem gerencial 9,9 traz consigo a maior probabilidade de sucesso profissional” (BLAKE; MOUNTON, 1980, p.190).

De forma complementar, os autores ainda realizam um escalonamento dos demais estilos salientando que, após o 9,9, os gerentes de maior realização seriam os 9,1, seguidos pelos gerentes de estilo 5,5, com desempenhos médios. Os gerentes que apresentam os piores desempenhos seriam aqueles de estilos 1,9 ou 1,1.

Observa-se neste momento o retorno a um caráter prescritivo, muito semelhante à abordagem dos traços, de modo que os autores chegam a afirmar que o estilo apontado como

o ideal é o mais positivamente associado com sucesso, produtividade e lucratividade. Blake e Mounon já eram, na época, conhecedores das pesquisas de liderança situacional, que originaram o capítulo especificado a seguir (Liderança Contingencial), mas, mesmo assim, reafirmaram seus preceitos.

Na sua opinião, o fato de variar os estilos de liderança conforme a situação acabaria por confundir a equipe de trabalho ou causar uma impressão de “instabilidade” do líder. Além do mais, a afirmação de que existe um melhor estilo de liderar (estilo 9,9), numa visão positivista e influenciada pela escola da Administração por Objetivos (GUIDA, 1980), que teve seu auge a partir da década de 50, permitia o estabelecimento de princípios gerais universais para o campo da administração.

Rejeitar a existência de “uma melhor maneira” de gerir o relacionamento humano equivale a rejeitar a proposição de que o comportamento eficaz é baseado em princípios ou leis científicas. Entretanto, o ponto de vista de que existem princípios de comportamento fundamentando os eventos específicos é coerente com o ponto de vista reinante em todas as outras áreas da pesquisa científica (BLAKE e MOUNTON, 1980, p. 180).

Contudo, os autores fazem questão de mencionar que o estilo de liderança 9,9 é o melhor, exatamente por ser detentor de uma enorme versatilidade.

Outro enfoque com base na abordagem dos estilos foi desenvolvida por Adizes (apud VALDESUSO, 1986, p.14), que classificou estilos de gerência segundo o foco de interesse da gerência ou do líder em uma das quatro funções gerencias básicas que estabeleceu como sendo as necessárias para alcançar a eficácia e a eficiência a curto e longo prazo. A saber:

P – Gerência voltada para produzir aquilo que constitui o objetivo básico da organização;

A – Gerência voltada para administrar e sistematizar a maneira como se fazem as coisas, de modo a tornar-se mais eficiente;

E – Gerência voltada a empreender, inovar, adaptando-se às contínuas mudanças internas e externas;

I – Gerência voltada para integrar e constituir equipes que tornem a organização independente dos seus fundadores.

Na opinião do autor, uma organização deve contar com líderes que se enquadrem nos quatro estilos, de forma que as qualidades do estilo de determinado líder acabem

complementando deficiências do estilo de outro. Dessa maneira, cada estilo seria útil em determinada fase ou ambiente da organização.

2.1.3 Abordagem contingencial

Da mesma forma que a abordagem dos traços apresentou imperfeições que propiciaram o surgimento da abordagem dos estilos de liderança, também esta não obteve respostas eficazes para todas as situações e sua evolução permitiu o surgimento de novos conceitos, mais aperfeiçoados.

Durante o período de desenvolvimento da abordagem dos estilos de liderança, acreditava-se na existência de um único estilo de liderança eficaz. Sob esse prisma, poderia ser considerada como uma reafirmação da abordagem dos traços, já que, ao determinar um “estilo ideal” e sendo este estilo detentor de determinadas características peculiares de liderança, automaticamente acaba-se promovendo determinadas pessoas com essas características como líderes e segregando outras.

Essa lógica também se mostrou inconsistente à medida que líderes com estilos totalmente diferentes obtiam resultados igualmente adequados nas suas organizações.

A partir daí, vários pesquisadores passaram a estudar possibilidades de adaptação dos estilos de liderança às diferentes situações que se colocavam no ambiente empresarial. Fiedler (1965) concluiu que haveria necessidade de o líder variar seu estilo de trabalho em função de três variáveis específicas: 1) o grau de estruturação presente na tarefa a ser desenvolvida pelo grupo de trabalho; 2) a quantidade de poder que o líder dispõe de acordo com a hierarquia da empresa; 3) a qualidade das relações interpessoais entre o líder e os membros do grupo.

O pesquisador, a exemplo de pesquisadores anteriores, também definiu estilos básicos; porém, realizou uma abordagem diferente e interessante, definindo os estilos de liderança em termos de motivação em lugar de conduta ou comportamento. Para ele, os dois estilos básicos existentes eram os seguintes: motivado pelo trabalho e motivado pela relações.

Fiedler estava convencido de que era necessário um esforço enorme para o líder variar seu estilo predominante, o que o levou a desenvolver um programa de treinamento baseado na sua teoria, que apregoava moldar o ambiente de tarefa (poder, estrutura e relações intergrupais) ao perfil do líder ou escolher líderes de estilos diferentes, conforme a diferenciação

das áreas internas da empresa.

Para auxiliar nessa escolha, Fiedler desenvolveu um instrumento de medida de estilos de liderança com base numa escala que indicava o grau em que um indivíduo descrevia favorável ou desfavoravelmente seu Companheiro de Trabalho Menos Preferido (*LPC – Least Preferred Coworker*), ou seja, o empregado com quem esse indivíduo teria mais dificuldade de trabalhar. As conclusões de Fiedler são que o líder de LPC alto (descrição mais favorável do companheiro de trabalho menos preferido) deseja ter relações calorosas com seus companheiros de trabalho, tende a ser mais permissivo e considerará importante para a sua eficácia global os laços estreitos com os subordinados. Por outro lado, os líderes de LPC baixo querem o trabalho pronto, tendem a ser autoritários e, se sentirem a necessidade de um estilo mais duro para manter a produção, não hesitarão em usá-lo.

Com esses conceitos, Fiedler passou a analisar qual o estilo de liderança mais eficaz para cada situação, ou seja, que estilo de liderança seria mais eficaz com relação às variáveis que definiam o grau em que determinada situação era mais ou menos favorável e que motivava cada líder (trabalho ou relações) para utilizar sua capacidade e vontade para solucionar essa situação (Fig.3).

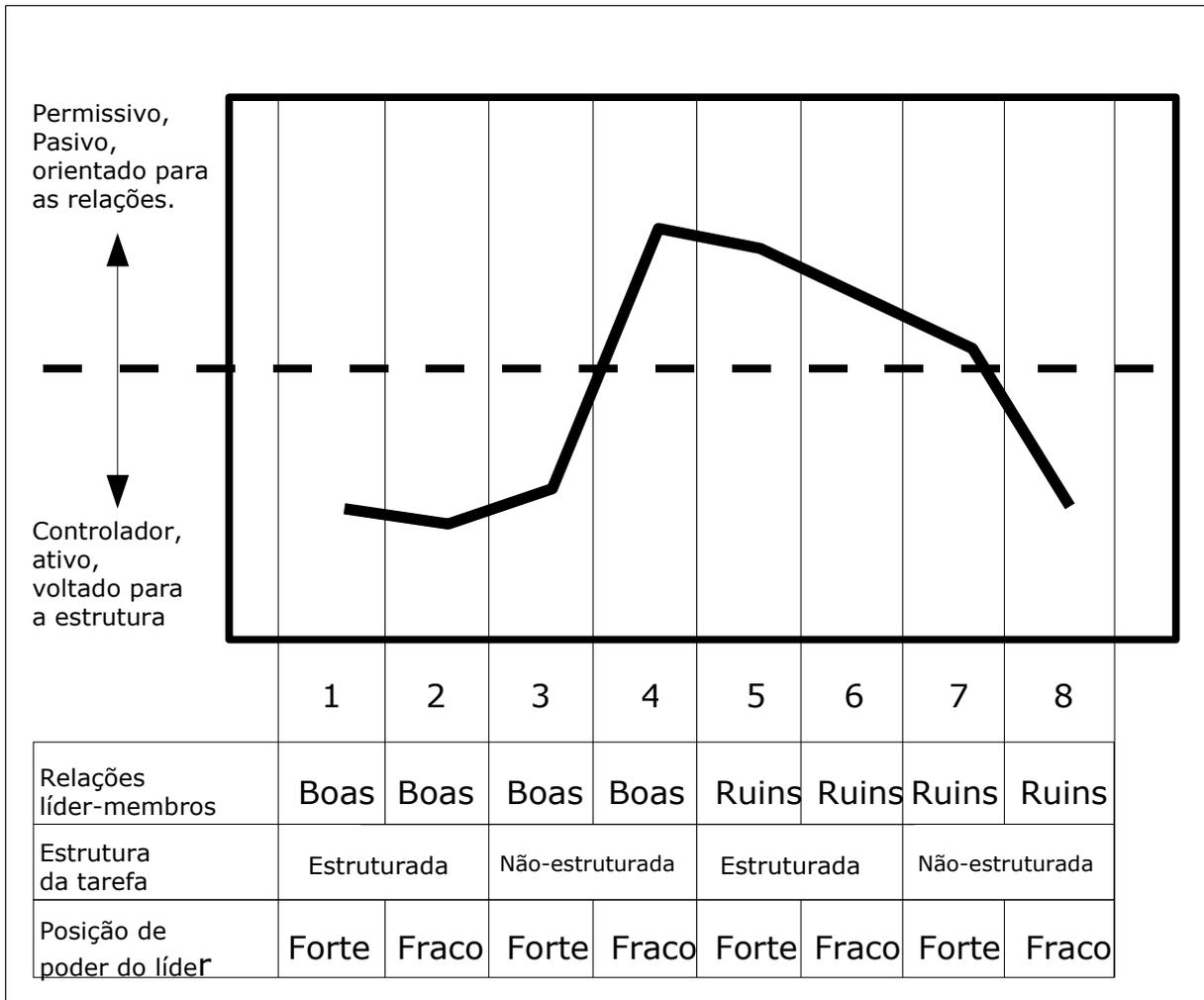


FIGURA 3 – Como a eficácia do estilo de liderança muda conforme a situação

Fonte: Adaptado de FIEDLER, Fred E., *Engineer the Job to Fit the Manager*. Harvard Business Review. Set-Out, 1965. p.118.

O pesquisador concluiu, portanto, que, para situações extremas, não tão favoráveis, o líder motivado pelo trabalho, que pode ser equiparado ao líder autocrático dos autores anteriores, obtém maiores coeficientes de acerto e eficácia. Para situações moderadamente favoráveis, o líder voltado para relações seria o mais recomendado.

Numa abordagem diferente, Robert House (1971) definiu que colocar ênfase na recompensa para alcançar os objetivos é mais importante que definir um estilo padrão ideal. Esse pesquisador baseou-se na premissa de que a motivação de um indivíduo depende de sua expectativa de recompensa e atratividade (valência) em relação a essa recompensa para estruturar a abordagem Caminho-Objetivo de Estilos de Liderança.

Nessa teoria, o administrador irá determinar a disponibilidade de objetivos (recompensas) e os caminhos que levarão a eles. Um líder voltado a pessoas oferecerá, além da remuneração e promoção, encorajamento, apoio, respeito e estabilidade como caráter motivador para o bom desempenho. No entanto, o líder orientado para a tarefa, embora ofereça menor apoio emocional, será muito mais objetivo em ligar o nível de produtividade e desempenho a bonificações, aumentos de salários ou promoções.

Dessa forma, a conclusão de House (apud VROMM e JAGO, 1990, p.63) é que, para chegar à meta traçada, o líder, de acordo com a necessidade, assumiria quatro comportamentos diferentes: de direção, de apoio, participação ou centrado nos resultados.

Um pouco mais tarde, Harris (apud KOLB, 1978, p.164) difunde a idéia do uso da Análise Transacional (AT) na definição e no uso dos estilos de liderança, com base nos conceitos de Eric Berne (1977).

A análise transacional (BERNE, 1977) coloca ênfase no processo de comunicação entre as pessoas, no caso, líder e subordinado, os quais podem assumir três papéis diferentes na relação, determinando o estilo de liderança. Os papéis utilizados podem ser os do Pai, do Adulto e da Criança. Quando se estão utilizando elementos do papel de pai, adota-se uma postura mais direta e impositiva, ordenando e determinando obrigações, e realiza-se *feedback* de forma mais global, generalizando ocorrências pontuais. O papel da Criança é demonstrado por características de dependência e competição, má postura, declarações que demonstram insegurança, egoísmo ou intransigência. Finalmente, o papel de Adulto mostra-se em um processo de comunicação maduro, seguro e não agressivo, com ênfase no processamento de dados e na solução de problemas.

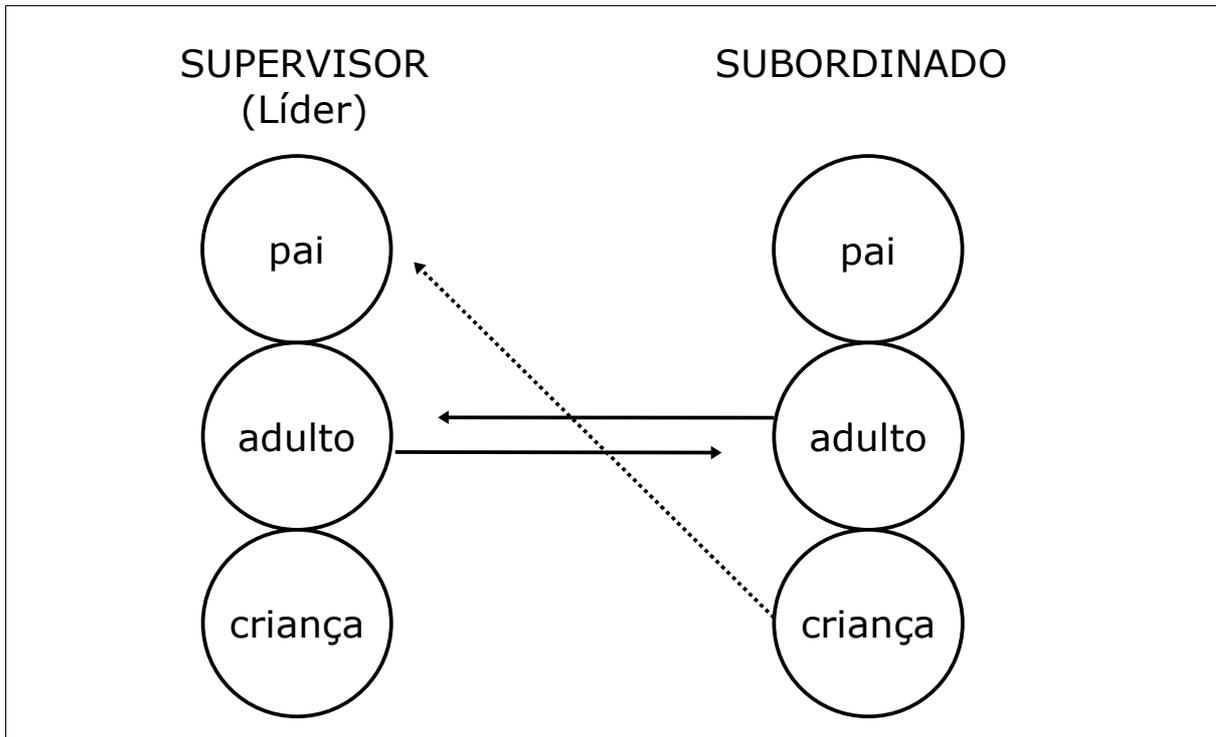


FIGURA 4 – Os papéis das pessoas na Análise Transacional

Fonte: Adaptado de BERNE, Eric. *Análise Transacional*, 1977. p. 31.

Embora o ideal da relação líder–subordinado seja, na visão da AT, que os dois assumam o papel de adulto, e não relações denominadas cruzadas ou incongruentes (linha tracejada da Fig. 4), conforme o papel assumido pelo subordinado, o líder deverá também adaptar seu estilo, ou seja, utilizar um papel que neutralize (quando não conveniente) ou potencialize a atuação do subordinado.

Nos estudos de Reddin (1977), adicionou-se uma nova dimensão à análise dos estilos de liderança. Enquanto os demais teóricos sempre descreviam os estilos com base num *continuum* linear com dois extremos (autocrático/democrático ou ênfase nas pessoas/ênfase na tarefa), Reddin, convencido da necessidade de flexibilização desses estilos conforme a ocasião, adicionou um terceira dimensão, denominada “eficácia”, que definiria a escolha do melhor estilo para determinada situação.

Em função dessa nova concepção, seu modelo foi denominado *Modelo Tridimensional de Eficácia do Líder* ou *Teoria 3-D de Liderança* (Fig. 6).

Esse modelo também se baseia em fatores já utilizados por autores anteriores, quais sejam, “comportamento de tarefa e comportamento das relações”. No entanto, Reddin

acrescenta esse novo eixo, denominado “eficácia gerencial”. Dessa forma, desde os estudos de Fiedler, percebe-se um novo foco das pesquisas direcionadas à efetividade do líder; em vez de preocupar-se em definir um estilo ideal, buscar avaliar que estilo deve ser utilizado em cada situação.

No estudo de Reddin, portanto, para obter eficácia, são sugeridos quatro estilos básicos de comportamento do líder, quais sejam: relacionado, integrado, separado e dedicado.

Esses quatro estilos, segundo o autor, representam personalidades de líderes condicionadas a padrões de hábitos ou respostas relacionadas a vários estímulos, desenvolvidos à medida que um indivíduo amadurece. Assim, este passa a comportar-se de maneira semelhante em condições semelhantes, trazendo aquilo que os outros reconhecem como sua personalidade.

Korman (apud HERSEY; BLANCHARD, 1977, p.166), ao analisar os estudos sobre liderança realizados por pesquisadores da Universidade de Ohio, sugeriu uma nova abordagem para a transição de um estilo de liderança para outro. Enquanto a transição era realizada de forma linear na visão dualista autoritário-democrática, Korman sugeriu uma nova concepção, em que a transição fosse realizada de forma curvilínea, passando por todos os quadrantes da estrutura concebida por Reddin no seu modelo 3-D de Eficácia Gerencial.

Segundo o autor, o líder deveria ser capaz de assumir desde o estilo necessário ao primeiro quadrante à direita, denominado por Reddin como Dedicado, até o último à esquerda, denominado Relacionado. A nomenclatura sugerida por Reddin foi adaptada, utilizando-se para os quadrantes as denominações de muita tarefa e poucas relações, muita tarefa e muitas relações, muitas relações e pouca tarefa e pouca tarefa e poucas relações. Por tarefa, entende-se a necessidade de estruturar previamente ao liderado a execução da atividade ou processo e, por relações, a necessidade de realizar permanente acompanhamento e *feedback* ao liderado quanto ao resultado do seu trabalho.

Com base nesses estudos, Hersey e Blanchard (1977) disseminam uma nova contribuição, baseados em pesquisas da Universidade de Ohio (EUA) no campo da psicologia comportamental, da sociologia, da antropologia cultural e da administração. A nova ênfase dava conta da inexistência de um estilo único de liderança eficaz e da adequação de vários estilos de liderança igualmente eficazes, cada qual em função de um contexto pessoal específico.

As novas técnicas se baseavam em capacitar administradores e executivos (líderes) a

ampliar o seu repertório de estilos de liderança, adquirindo maior versatilidade e aptidão para aplicá-los proficuamente nos problemas do dia-a-dia. Essa adaptação estabelecer-se-ia em função de uma série de variáveis do ambiente, mas, especialmente, com relação ao nível de maturidade profissional dos subordinados, ou seja, à medida que o subordinado adquire mais maturidade, necessita cada vez menos de “relações” e “tarefa”, conforme definido nos levantamentos de Korman.

Hersey e Blanchard (1977, p.87) concordavam com a existência de lideranças mais voltadas para pessoas e outras para tarefas, como apregoavam os pesquisadores da abordagem dos estilos, mas, na sua concepção, o líder completo precisava estar atento aos dois focos ao mesmo tempo, variando de intensidade conforme a variação das variáveis de influência sobre o grupo. Segundo os autores, “um líder eficiente é capaz de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades da situação e dos seguidores. Como essas não são constantes, o uso de um estilo adequado de comportamento de líder é um desafio ao líder eficiente” (HERSEY e BLANCHARD, 1977, p.101).

A abordagem contingencial ou situacional também foi utilizada nos estudos de VROOM e JAGO (1990), com base em estudos prévios de Victor H. Vroom e Phil Yetton. Embora também definisse que o estilo de liderança devesse variar conforme a situação, a pesquisa diferiu dos estudos de Hersey e Blanchard no que tange à definição do que envolveria a análise de “situação”.

Enquanto Hersey e Blanchard definiam situações diferentes conforme o grau de maturidade dos subordinados, Vroom e Jago (1990) definiam cada situação como sendo um problema de decisão diferente que o líder precisa enfrentar variando o estilo de liderança com enfoque na necessidade de envolver ou não os subordinados na decisão.

Com base nessa orientação, os autores desenvolveram uma metodologia com adoção de estilos de liderança diferentes e em graus distintos, conforme a complexidade e a natureza do problema a ser resolvido. Os estilos a serem adotados variam desde o estilo mais autocrático, denominado AI, até o considerado mais democrático ou participativo (GII).

<i>Símbolo</i>	<i>Definição</i>
AI	O gestor resolve o problema e toma a decisão com base nas informações de que dispõe no momento.
AII	O gestor obtém a informação necessária dos subordinados e decide ele mesmo a solução. Ele pode relatar a eles as razões de suas decisões, mas eles não interferem na decisão em si.
CI	O gestor compartilha o problema, de forma individualizada, com subordinados pré-escolhidos, obtendo idéias e sugestões; porém, sem reuni-los em grupo. Ele toma a decisão, que pode ter tido influência de sugestões dos subordinados.
CII	O gestor compartilha o problema numa reunião de grupo. A decisão tomada por ele pode refletir as sugestões e as idéias dos componentes do grupo.
GII	O gestor compartilha o problema no grupo; seus componentes, de maneira conjunta, criam e avaliam opções de solução. O papel do gestor é coordenar o processo, mantendo o grupo centrado no problema. Pode auxiliar com idéias, mas deve estar disposto a aceitar a melhor sugestão encontrada pelo grupo.

QUADRO 3 – Tipos de métodos de decisão para problemas de grupo

Fonte: VROOM, Victor H.; JAGO, Arthur G. El nuevo liderazgo: dirección de la participación en las organizaciones. Madrid: Diaz de Santos, 1990. p. 40.

Para determinar qual o melhor estilo a adotar, diversos atributos foram determinantes na análise de Vroom e Jago para estruturação do seu modelo de tomada de decisão, a saber: Importância da qualidade da decisão; Informação do líder a respeito do problema; Grau de estruturação do problema; Importância da aceitação da decisão pelos subordinados para uma aplicação prática efetiva; Probabilidade de a decisão do líder ser aceita pelos subordinados; Congruência entre os objetivos da empresa e dos subordinados; Conflito ou desacordo entre os subordinados.

Para cada problema que se coloca, o líder deverá realizar as seguintes perguntas:

- a) Existe um requisito de qualidade no problema?
- b) Encontra-se com informação suficiente para tomar uma decisão qualificada?
- c) O problema está estruturado?
- d) É importante que haja aceitação dos subordinados para que a sua implantação seja eficaz?
- e) Se a decisão for exclusivamente sua, está seguro de que os subordinados a aceitarão?
- f) Os subordinados compartilham dos objetivos empresariais que se pretende alcançar com essa decisão?

g) É possível que surjam conflitos entre os subordinados quanto à melhor decisão a tomar?

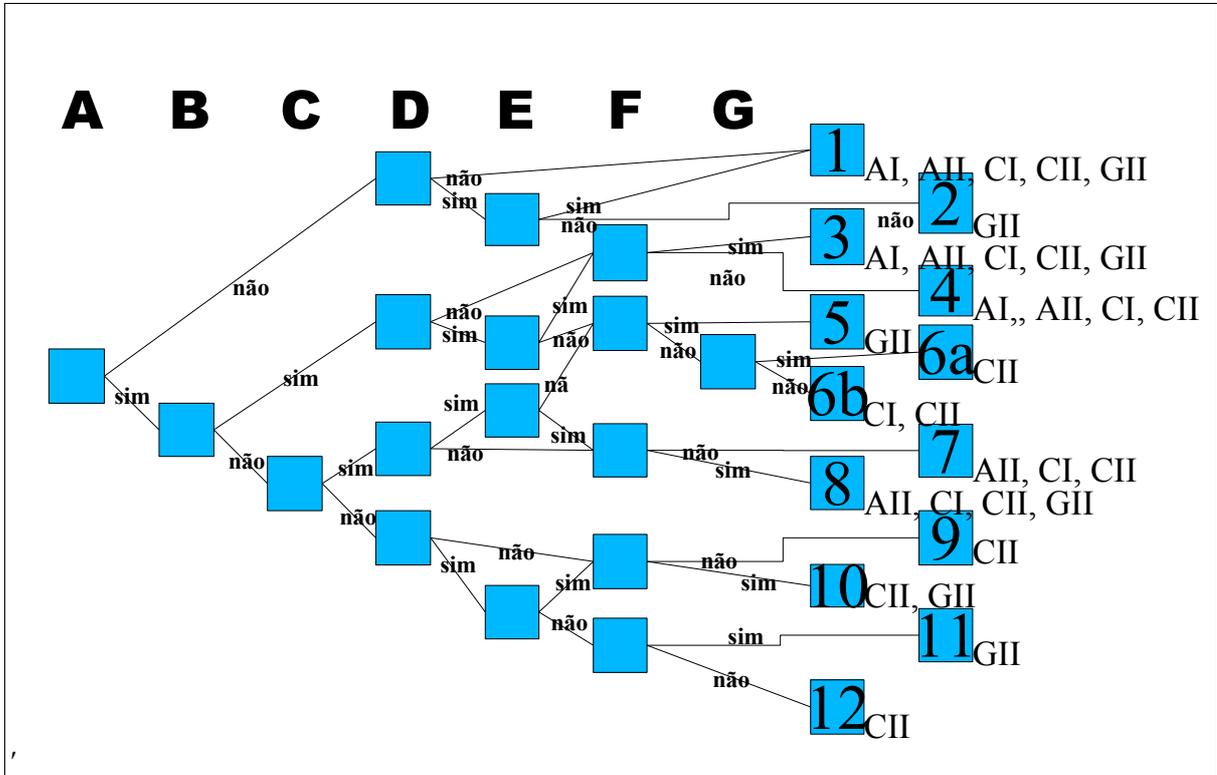


FIGURA 5 – A Árvore de Decisão de Vroom e Jago

Fonte: Adaptado de VROOM, Victor H.; JAGO, Arthur G. *El nuevo liderazgo: dirección de la participación en las organizaciones*. Madrid: Diaz de Santos, 1990. p. 74.

Para cada resposta, que deve ser objetiva (sim ou não), o líder utilizar-se-á da “árvore de decisão”, que indicará, com base nesse *check list*, o melhor estilo de liderança a adotar dentre os expostos no Quadro 3 – uma espécie de mapa –, “que permita ao gerente selecionar o processo de decisão mais eficaz para cada situação com que se deparar” (VROOM e JAGO, 1994, p.58).

Conforme o esquema da Figura 5, a letra no topo representa a pergunta original (descrita anteriormente) que o líder deve fazer em relação ao problema original. Para cada pergunta, há apenas duas repostas objetivas, sim ou não. À medida que é respondida objetivamente cada uma das perguntas, restringem-se as opções de atuação, até a fase final (após a pergunta G), quando se encontra a composição de letras que identificam o estilo de liderança a ser adotado (Quadro 3).

Vroom e Jago desenvolveram esse quadro como sendo o de solução mais eficaz para

os problemas. No entanto, desenvolveram também uma outra árvore decisória, com soluções não tão eficazes, mas que privilegiariam sempre a manutenção de um ambiente participativo na equipe.

Outra abordagem de estilos de liderança baseada na forma em que ocorre o envolvimento dos grupos foi pesquisada também por George Graen (apud BOJE, 2005), que desenvolveu a Teoria da Troca Líder-Membro – TLM. Essa teoria argumenta que, por causa de pressões do ambiente, os líderes estabelecem relações especialmente particularizadas com um pequeno grupo de subordinados. LIMONGI-FRANÇA et all (2002), analisando a teoria de Graen, destaca entre essas pressões, especialmente, a questão da falta de tempo no desempenho das atividades.

Esse pequeno grupo de subordinados que obtêm uma atenção mais próxima e personalizada do líder forma o grupo “de dentro”, considerados por ele como mais confiáveis. Pela proximidade com que lidam com o líder, têm mais probabilidade de receber privilégios especiais.

Os demais subordinados acabam atuando numa postura mais distante em relação ao líder e são denominados como grupo “de fora”. Os líderes costumam utilizar um estilo mais participativo e consultivo com os integrantes do grupo de dentro e mais diretivo com os componentes do grupo de fora.

2.1.4 Abordagem da nova liderança

A partir da década de 1980, o estudo da liderança passou a utilizar-se de uma nova abordagem. Distintas linhas de pesquisa passaram a surgir, com ênfases e objetos de estudo diferenciados, mas que acabaram por ser agrupados numa nova abordagem geral, denominada de “nova liderança”.

Houve um deslocamento do foco das pesquisas anteriores que buscavam uma adaptação do líder de acordo com o perfil das equipes ou de seus integrantes. As novas teorias passam a analisar com ênfase o próprio líder e sua atuação como um gestor de significado, sem atentar demasiadamente para os processos de influência. Nessa linha, de acordo com Bryman (2004), surgiram várias teorias, destacando-se por exemplo, a liderança transformacional, a liderança carismática e a liderança visionária.

“Juntos, esses rótulos revelaram um conceito de líder como alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, que é um reflexo de como ele ou ela define a missão de uma organização e os valores que a apoiarão” (BRYMAN, 2004, p.263).

A abordagem da nova liderança se baseia numa concepção que mostra os subordinados não tão racionais como as abordagens anteriores e muito mais influenciados e motivados por estímulos de ordem emocional. Como um gestor de significado, esse novo líder tem permanentemente uma mensagem para anunciar – um objetivo desejado. Nesse caso, busca motivar os empregados a níveis cada vez mais altos de produtividade. É um fardo pesado para o líder, que precisa conseguir que os empregados façam seu trabalho e, além disso, ajudá-los na busca individual de significado em suas vidas, de forma congruente aos objetivos da empresa.

Para isso é necessário primeiro conhecer e entender os liderados. Para Deepak Chopra (2002), o líder que entende a hierarquia das necessidades dos seguidores e as respectivas respostas que possam satisfazê-las terá êxito: “Os grandes líderes são aqueles capazes de responder por meio dos níveis mais elevados do espírito. Entendem que seus seguidores anseiam por liberdade, amor e valor espiritual. Logo, respondem com criatividade, visão e senso de unicidade” (CHOPRA, 2002, p.62).

Uma das críticas a essa nova abordagem é o fato de estabelecer demasiada atenção aos executivos localizados no topo das hierarquias das organizações. Os estudos parecem não dar muita importância às faixas de gestores intermediários, que na verdade são em número muito maior que os primeiros.

Na realidade, nessa nova concepção, o líder se coloca como o responsável por identificar para os subordinados o que realmente é importante e, por meio deles, definir a realidade organizacional. Um exemplo clássico dessa abordagem é relatada por Howard Gardner (1996, p.121) quando analisando a história de vida de Alfred P. Sloan, um dos principais executivos em toda a história da GM (General Motors) deixa clara a capacidade desses líderes em traduzir visões pessoais para um significado aplicável a toda uma sociedade:

“Sloan obviamente tocou numa nota expansiva. Sua audiência cresceu de uma corporação para uma indústria inteira e para o país como um todo.[...] Começando com o tema do que significava ser um trabalhador num certo tipo de companhia, ele acabou sugerindo que o negócio americano proporcionou as bases para uma boa vida. Embora esta mensagem não tocasse em todas as facetas da vida – por exemplo, não foram destacadas dimensões políticas nem religiosas –, ela realmente ofereceu a

visão de uma identidade dos dias modernos. E embora fosse uma história inovadora, não era ameaçadora, porque sugeria que todos poderiam beneficiar-se do sucesso do capitalismo”.

Esse conceito direcionado a líderes pontuais e de destaque nas organizações permitiu também uma mudança nas metodologias de pesquisa. Como se trata de estudo de caso, as pesquisas sobre liderança, que outrora eram essencialmente quantitativas, passaram a utilizar em muito a linha qualitativa.

Analisando superficialmente a linha de atuação dessa abordagem, ocasionalmente poder-se-ia concluir que há uma espécie de retorno ao passado. Observando líderes formais de forma pontual, avaliando suas características e recomendando-as como modelos a serem utilizados em outras organizações, parece haver novamente uma busca, a exemplo da abordagem dos traços, de características básicas e ideais que devem ser descobertas ou desenvolvidas no líder para que obtenha êxito em sua atividade.

Da mesma forma, analisando obras como a de James O'Toole (1997), poder-se-ia também realizar um enquadramento na Abordagem dos estilos, pela sua ênfase em destacar o líder democrático como o único capaz de lidar com eficácia durante um tempo duradouro na organização; simplesmente pelo fato de o ambiente organizacional atual, caracterizado pela vasta opção de oportunidades e liberdade para os subordinados, não propiciar mais espaço para líderes autocráticos. No entanto, na verdade, antes mesmo de ser democrático, O'Toole esclarece que o líder se faz por meio da disseminação de valores pessoais, do próprio exemplo e da prática diária, conceitos que enquadram sua teoria na Abordagem da Nova Liderança.

Como se percebe, a literatura dessa linha de pesquisa tem aumentado vertiginosamente nos últimos anos. Utilizando casos de sucesso de organizações de renome, tem-se apregoadado as características dos líderes maiores dessas organizações ou até comunidades como os responsáveis pelo crescimento e pelo desenvolvimento dessas organizações e comunidades.

Michele Hunt (2002), na sua obra *DreamMakers*, chama esses líderes de “Fazedores de Sonhos”, mencionando a existência de algumas características gerais partilhadas por todos eles na forma de agir no dia-a-dia:

- Expressam visões e valores;
- Compreendem que estamos todos unidos e somos interdependentes;
- Questionam e desafiam o *status quo*;

- Concentram-se na educação e na aprendizagem contínua;
- Seguem uma orientação moral.

Na verdade, consultando uma literatura mais ampla baseada nessa abordagem, já se pode inclusive categorizar os tipos de líderes da Nova Liderança, conforme algumas características (Quadro 4):

<i>Transformacional</i>	<i>Transacional</i>	<i>Carismática</i>	<i>“Superliderança”</i>
O líder desenvolve uma visão, engendrando orgulho, confiança e respeito.	O líder recompensa os seguidores pela conformidade com os objetivos da <i>performance</i> .	O líder reconhece oportunidades e necessidades de mudança e formula uma visão em relação a essas necessidades.	O líder conduz as pessoas a se autoliderarem.
O líder motiva criando altas expectativas, modelando comportamentos e criando símbolos.		O líder comunica a visão relacionando a situação atual como inaceitável, usando de boa retórica.	O líder educa os subordinados, estimulando-os a se tornarem independentes dos líderes formais.
O líder dá atenção personalizada aos seguidores.	O líder age pela exceção, ou seja, apenas quando as atividades não estão de acordo com o planejado.	O líder constrói uma imagem de confiança para a visão.	O líder cria propósitos comuns de desempenho, objetivos e posicionamento, pelos quais tanto o grupo quanto o líder se mantêm mutuamente responsáveis.
O líder continuamente traz novos desafios aos seguidores.		O líder dá poder aos seguidores para atingir a visão e auxilia exercendo o exemplo.	

QUADRO 4 – Teorias da Nova Liderança e respectivas características do líder

Fonte: Adaptado de BRYMAN, Alan. Liderança nas Organizações. In: CLEGG, Stewart R. et al. Handbook de Estudos Organizacionais: V.3 - Ação e Análise Organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.p. 263-269.

Dos tipos especificados acima, o líder carismático, embora já conste nas definições de Weber (1977), vem obtendo foco maior das pesquisas apenas nos últimos anos. Como exemplo, pode-se citar House (1993), que o define como uma pessoa com níveis muito altos de autoconfiança, domínio e uma forte convicção de que suas crenças são moralmente corretas, principalmente uma capacidade de convencer seguidores dessa confiança e convicção. Costumam expressar também uma imagem de sucesso e competência e, ao mesmo tempo em que trabalham com altas expectativas para seus seguidores, repassam uma confiança de que esses mesmos seguidores terão o desempenho esperado nesse nível de expectativa. Essas altas expectativas podem ser traduzidas no caráter de ambição de cada pessoa, ambição esta que, para James Champy (2000), é característica determinante de um líder.

O modelo de liderança Transformacional é analisado nas pesquisas de Bernard Bass (1985), que descreve o líder transformacional como aquele que motiva os seguidores a realizarem mais do que originalmente esperavam realizar, por meio de um processo de elevação do sentimento de importância e valor da tarefa a ser realizada. Os líderes transacionais são definidos como aqueles “que determinam o que os subordinados precisam para alcançar objetivos, classificam essas exigências e ajudam os subordinados a se tornar confiantes de que vão alcançar seus objetivos” (STONER; FREEMAN, 1999, P.357).

Alguns modelos de questionários para enquadramento de executivos com base nessas novas abordagens já vêm sendo desenvolvidos, destacando-se a ferramenta denominada *LPI-Leadership Practices Inventory* (PFEIFFER, 2004), desenvolvida por James M. Kouzes e Barry Z. Posner, adeptos da liderança transformacional.

Finalmente, a Superliderança pode ser visualizada parcialmente na obra de O'Tolle (1997). Parcialmente porque, em alguns momentos, ela assume aspectos de liderança transformacional.

No entanto, o aspecto mais forte que se percebe na obra do autor é a criação de uma imagem de líder servidor, disposto a assumir como sua responsabilidade a disponibilização das ferramentas necessárias para que sua equipe possa desenvolver suas atividades com maestria, bem como criar um ambiente de respeito mútuo e revelar as potencialidades individuais de cada membro. Na sua opinião, “para se tornar um líder de fato, ninguém pode manter uma carreira solo (mesmo com o uso da televisão). Ao contrário, a pessoa precisa tornar-se um *líder de líderes*” (O'TOOLE, 1997, p.9).

Se a abordagem da Nova Liderança recebe críticas pelo seu foco de estudo, cabe mencionar que são em sua maioria pesquisas recentes e, revisitando a tabela anterior, surge um embrião de esperança de que se esteja em mais um estágio evolutivo das teorias de liderança. Quando se analisam essas teorias mais recentes agrupadas sob o enquadramento da “superliderança” (BRYMAN, 2004, p.263), percebe-se que existe uma linha de estudo entusiástica com foco na disseminação geral dos conceitos de liderança, buscando desenvolver habilidades de liderança nos componentes das equipes.

A “Superliderança” parece estar evoluindo para uma “autoliderança”. Esse termo é utilizado nas pesquisas de Manz e Sims (1986) como uma capacidade de automotivação dos trabalhadores para execução tanto de tarefas naturalmente recompensadoras quanto de tarefas necessárias, mas não atraentes. Esses pesquisadores sugerem que essa autoliderança, utilizada

em grupos auto-administrados, é mais eficaz do que a visão de líderes formais e tradicionais.

É um novo modelo, em que o líder se torna apenas um facilitador e catalizador. A busca pelo melhor desempenho fica focalizada na equipe, cabendo ao líder apenas coordenar a colaboração de todos os membros, como na visão quase eufórica de Warren Bennis:

“O herói solitário, a encarnação do indivíduo solucionador de problemas, está acabado. Em seu lugar, temos um novo modelo para as realizações criativas: o Grande Grupo. E Grandes Grupos não existem sem grandes líderes, mas são muito mais do que a extensão das sombras desses líderes. [...] Os modelos habituais, especialmente o estilo comando-e-controle, simplesmente não funcionarão. [...] Criar e manter uma atmosfera na qual as pessoas possam deixar uma marca no universo é a atividade criativa do líder” (BENNIS; BIEDERMAN, 1999, p.179-180).

Para Peter Barth (2001), há dois comportamentos essenciais no líder que visa fomentar a autoliderança junto aos subordinados: direção e apoio. Utilizando corretamente esses dois comportamentos, o líder tornar-se-á eficaz para ajudar as pessoas a realizarem seus objetivos individuais ou executar satisfatoriamente suas tarefas.

2.2 A CAPACIDADE DE ADAPTAR ESTILOS DE LIDERANÇA

Revisando as diferentes abordagens à liderança, na busca desse trabalho de determinar o estilo de liderança dos executivos, optou-se por pesquisadores da abordagem contingencial, o que permite auferir, além dos estilos predominantes de cada líder, a capacidade de flexibilizar o uso de estilos diferentes, conforme a necessidade da situação. Essa abordagem já se encontra consolidada no meio acadêmico, com vasto compêndio de pesquisas realizadas. A abordagem da Nova Liderança, embora mais atual, conforme Bryman (2004), ainda se encontra em fase de construção e suas fronteiras e premissas ainda não estão estabelecidas de maneira uniforme.

Optou-se predominantemente pelas pesquisas de William J. Reddin, utilizando sua Teoria 3-D de Eficácia Gerencial. Concomitantemente, abordou-se também o Modelo de Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard, que basearam seu trabalho na Teoria de Reddin. Essa preferência pelo modelo de Reddin, bem como de Hersey e Blanchard, se dá em função de que, além de estarem consolidados pelas pesquisas, encontram-se popularizados pelo uso prático e numeroso em organizações de vários países, em processos de

Desenvolvimento Organizacional.

2.3.1 O modelo 3-D de liderança, de Reddin

Ao acrescentar aos modelos bidimensionais tradicionais a dimensão de efetividade (*effective*) ou eficácia, Reddin foi um dos primeiros pesquisadores a definir de forma clara que essa efetividade, chamada também de eficiência por Hersey e Blanchard (1977, p.105), vai depender de maneira crucial, da capacidade do líder de utilizar o estilo mais adequado de acordo com a situação.

Essa eficácia é avaliada pelo grau segundo o qual o líder influencia seus seguidores na realização dos objetivos do grupo e não como algo relacionado ao grau pelo qual ele líder alcança seus próprios objetivos.

A Teoria de Reddin foi desenvolvida a partir da consideração de que os principais elementos do comportamento dos líderes/gerentes baseavam-se nas tarefas a serem executadas e nas relações com as pessoas. Baseou-se em pesquisas que observaram que os líderes/gerentes ora davam ênfase às tarefas a serem realizadas, ora às relações com as pessoas e que esses dois elementos do comportamento eram usados em maior ou menor grau.

Como ORIENTAÇÃO PARA TAREFA (OT), Reddin denomina o grau no qual um gerente dirige seus próprios esforços e de seus subordinados; caracterizado por iniciar, organizar e dirigir. A ORIENTAÇÃO PARA RELAÇÕES (OR) seria o grau em que um gerente usa relações interpessoais no trabalho; caracterizado por ouvir, confiar e encorajar (REDDIN, 1967, p.11).

Assim, o líder/gerente poderia ser orientado para as relações em maior grau do que para a tarefa (estilo relacionado); ou o comportamento para a tarefa poderia ser usado em maior grau do que as relações (estilo dedicado). Poderia ainda o líder, na visão de Reddin, ter dificuldade de orientação tanto para tarefa quanto para relações (estilo separado) ou ser orientado em grau equivalente para a tarefa e as relações (estilo integrado). As quatro orientações básicas representam quatro tipos de comportamento e estão dispostas na figura 6.

Para Reddin, “não é possível declarar que um desses quatro estilos seja mais efetivo que outro” (Reddin, 1967, p.11). Porém, na opinião do pesquisador, o uso de um desses estilos, em determinada situação, pode ser mais efetivo que o uso de outro. Nessa concepção,

um mesmo estilo de liderança pode ser ao mesmo tempo efetivo (trazer resultados) ou inefetivo (não trazer resultados), de acordo com a situação.

Baseado nisso, Reddin criou outros 4 estilos mais efetivos e 4 estilos menos efetivos, conforme a adequação ou não do uso dos estilos básicos em determinada situação (Fig. 6).

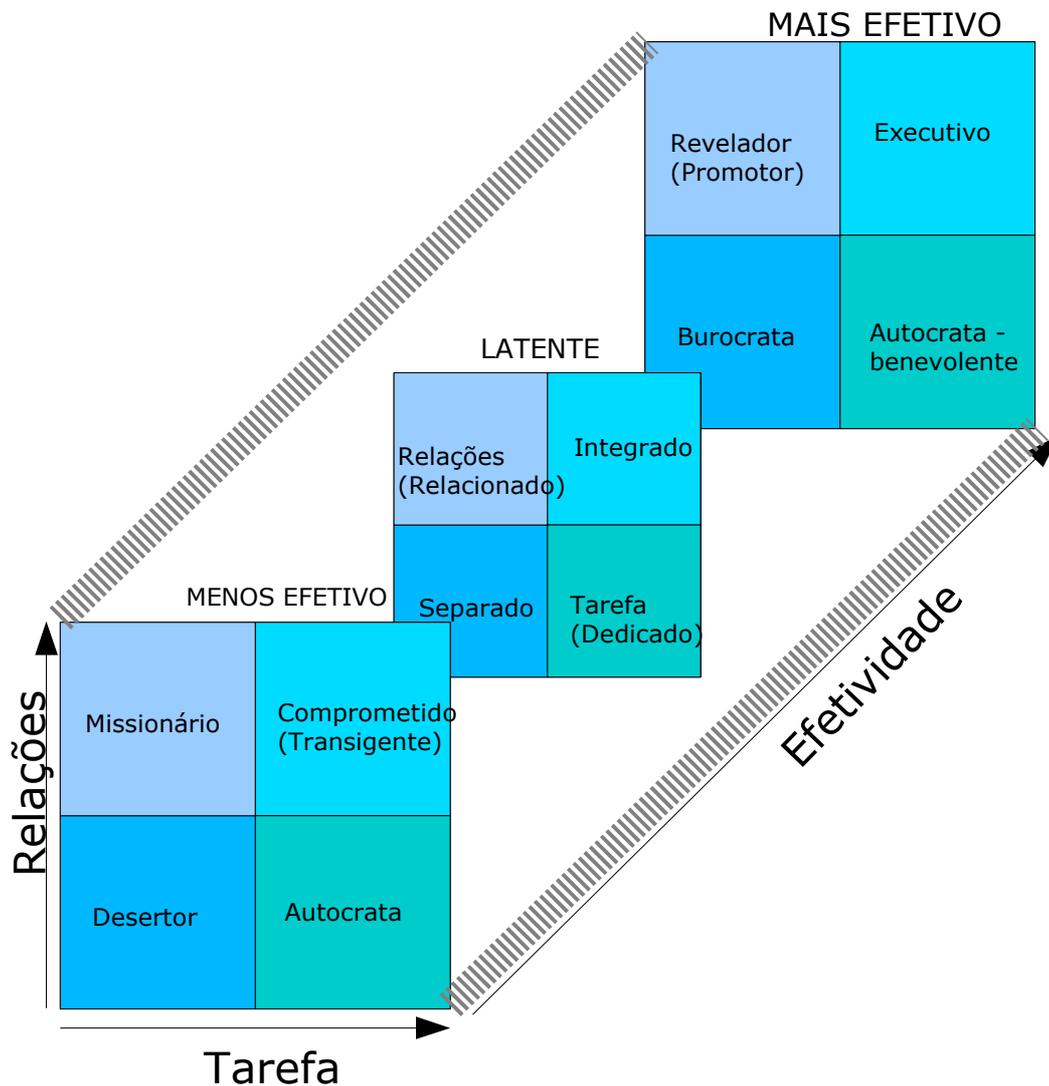


FIGURA 6 – Teoria 3-D

Fonte: Adaptado de REDDIN, W. J.. *The 3-D Management Style Theory*. *Training and Development Journal*, Abr 1967 p. 14.

Tem-se então o modelo 3-D de Reddin. O primeiro plano corresponde ao plano de menor eficácia. O plano central é o plano dos estilos básicos e o último plano corresponde ao plano de maior eficácia. Cada um desses estilos tem características próprias sob o ponto de vista da forma de agir do líder, características essas que estão expostas no quadro a seguir:

		Separado	Relacionado	Dedicado	Integrado
1	Modo de interação	Corrige	Aceita	Domina	Reúne
2	Modo de comunicação	Escrita	Conversa	Ordens verbais	Reuniões
3	Direção da comunicação	Pouca em qualquer direção	Dos subordinados para o superior	Do superior para os subordinados	Nos dois sentidos
4	Perspectiva de tempo	Passado	Indiferente	Imediato	Futuro
5	Identifica-se com...	Organização	Subordinados	Superior e tecnologia	Colaborador
6	Ênfase em sistema	Mantém o sistema de procedimentos	Apóia o sistema social	Acompanha o sistema tecnológico	Integra o sistema sociotécnico
7	Julga os subordinados por...	Quem segue as regras?	Quem compreende as pessoas?	Quem produz?	Quem deseja integrar a equipe?
8	Julga o superior por...	Inteligência	Afetividade	Poder	Trabalho em equipe
9	Atividade em comitê	Esclarece, guia e canaliza	Apóia, harmoniza e aconselha	Inicia, avalia e dirige	Estabelece padrões, teses e motivação
10	Trabalho adequado para...	Administração, contabilidade, estatística e projetos	Direção de profissionais, treinamento e coordenação	Gerência de produção e de vendas	Supervisão de gerentes em interação
11	Trabalho a que não se ajusta	Não rotineiro	Pouco contato pessoal	Pouco poder	Muita rotina
12	Orientação para o empregado	Segurança	Cooperação	Desempenho	Compromisso
13	Reação ao erro	Mais controles	Passa por cima	Pune	Aprende
14	Reação ao conflito	Evita	Abranda	Suprime	Utiliza
15	Reação à tensão	Recua e cita as regras	Torna-se dependente e deprimido	Domina e explora	Evita tomar decisões
16	Fonte positiva de controle	Lógica	Elogio	Recompensa	Ideais
17	Fonte negativa de controles	Discussão	Rejeição	Punições	Transigência
18	Problema característico dos subordinados	Falta de reconhecimento	Falta de direção	Falta de informações	Falta de independência
19	Punições usadas	Perda da autoridade	Perda de interesse por parte do gerente	Perda do cargo	Perda do auto-respeito pelo subordinado
20	Subestima	Necessidade de inovação	Necessidade da organização e da tecnologia	Expectativas dos subordinados	Necessidade de ação independente
21	Principal fraqueza	Escravo das regras	Sentimentalismo	Luta desnecessariamente	Usa participação de forma não adequada
22	Temores acerca de si mesmo	Emotividade, brandura e dependência	Ser rejeitado pelos outros	Perda do poder	Falta de participação
23	Temores acerca dos demais	Desvio do sistema,	Conflito	Baixa produção	Insatisfação

		Separado	Relacionado	Dedicado	Integrado
		irracionalidade			
24	Estilo equivalente mais eficaz de Reddin	Burocrata	Promotor	Autocrata benevolente	Executivo
25	Estilo equivalente menos eficaz de Reddin	Desertor	Missionário	Autocrata	Transigente

QUADRO 5 – Estilos de liderança e respectivas características

Fonte: Adaptado de REDDIN, W. J.. Eficácia Gerencial. São Paulo: Atlas, 1977. 353p.

Com relação aos estilos mais ou menos eficazes, Reddin (1977) assim define cada estilo:

a) Um gerente que está usando uma alta Orientação para Tarefa e uma baixa Orientação para Relações é percebido como carente de confiança nos outros, desagradável e interessado unicamente na tarefa imediata. Numa situação em que tal comportamento é inadequado e, portanto, menos eficaz, é definido como AUTOCRATA. Porém, numa situação em que tal comportamento é adequado, sendo, por isso, mais eficaz; é denominado como AUTOCRATA-BENEVOLENTE, passando a ser percebido como quem sabe o que deseja e como conseguir isso sem ressentimentos.

b) Um gerente que está usando uma baixa Orientação tanto para Relações quanto para a tarefa, é percebido como não comprometido e passivo ou negativo e, numa situação em que tal comportamento é inadequado, é considerado DESERTOR. A mesma orientação, utilizada adequadamente, é denominada como BUROCRATA, passando a assumir uma imagem de líder escrupuloso, interessado, acima de tudo, nas regras e nos procedimentos.

c) Quando um gerente está usando uma alta Orientação para Relações e uma baixa Orientação para Tarefa, numa situação em que tal comportamento é inadequado, é, por isso, percebido como basicamente interessado em harmonia e definido como MISSIONÁRIO. No entanto, na mesma orientação, utilizada adequadamente, assume a figura de PROMOTOR, sendo percebido como tendo confiança implícita nas pessoas e interessado, acima de tudo, em desenvolvê-las como indivíduos.

d) Finalmente, um gerente que está usando uma alta Orientação para Tarefa e uma alta Orientação para Relações, numa situação que requer uma alta Orientação somente para Tarefa ou somente para Relações ou não exige alta Relação nem para Tarefa nem para Relações, é percebido como um fraco tomador de decisões e como alguém muito influenciado pelas várias pressões da situação e como pessoa que evita ou minimiza as pressões e problemas imediatos

em vez de maximizar a produção a longo prazo, numa posição de TRANSIGENTE. Por outro lado, o mesmo comportamento pode se tornar eficaz em outra situação, quando, assumindo a denominação de EXECUTIVO, passa a assumir a imagem de uma força motivadora e um gerente que estabelece altos padrões, tratando cada um de forma diferente e preferindo dirigir através de equipes.

Portanto, pode-se conceber da Teoria de Reddin que o fato de um líder ter determinado estilo não vai determinar sua eficácia, mas sim a sua capacidade em assumir o estilo adequado para a exigência de cada situação.

“Toda essa pesquisa é uma forte sugestão de que a noção de um único estilo ideal não é válida e, portanto, não é útil. Não há evidência consistente de que um estilo seja geralmente mais eficaz que o outro. Sugerir a existência de evidência nesse sentido é, na opinião dos cientistas sociais, cometer um *erro normativo*, isto é, sugerir que alguma coisa é melhor que outra somente com base numa preferência ou crença individual, em vez de basear-se no que a evidência sugere” (REDDIN, 1981, p.56).

O grau de eficácia obtido pela adoção do estilo adequado vai depender essencialmente, na opinião de Reddin (1981), da existência de três habilidades gerenciais básicas no líder:

- a) Sensitividade situacional: habilidade de diagnosticar e perceber as forças que atuam em cada situação;
- b) Flexibilidade de Estilo: habilidade de se adequar às forças que atuam em cada situação (jogo de cintura);
- c) Destreza de gerência situacional: capacidade de modificar uma situação que precisa ser modificada.

Essa concepção de variar o estilo, denominada por Reddin como Flexibilidade de Estilo, é desenvolvida então por outros pesquisadores que aprofundam a análise de como avaliar a necessidade de realizar a transição de um estilo para outro.

2.3.1 A Liderança Situacional de Hersey e Blanchard

O modelo tridimensional de liderança criado por Reddin foi utilizado como base fundamental do Modelo de Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard.

Esses pesquisadores utilizaram os conceitos de analisar o estilo do líder com base na ênfase na tarefa ou nas relações e de que a efetividade ou eficácia de sua atuação vai depender do estilo correto a ser adotado em determinada situação.

Hersey e Blanchard aprofundaram as pesquisas no sentido de determinar parâmetros para a escolha do estilo ideal a ser adotado, conforme o grau de maturidade dos subordinados. Essa idéia surgiu a partir da Teoria do Ciclo Vital de Liderança de Edgar H. Schein (apud HERSEY; BLANCHARD, 1977, p. 220), que teceu relações entre a maturidade dos subordinados e a necessidade de comportamentos mais voltados à tarefa ou ao relacionamento por parte do líder.

Na visão de Schein, quando se trabalha com pessoas imaturas, há uma tendência a reduzir a estrutura, oferecendo aos indivíduos uma oportunidade para assumir certa responsabilidade. Para pessoas com baixa maturidade, deve haver ênfase especial na tarefa, para assegurar o padrão de trabalho; à medida que se obtém um comportamento mais maduro, aumenta-se imediatamente o apoio socioemocional como reforço positivo. Em fluxo contínuo deve-se aumentar o apoio socioemocional e reduzir a estrutura, até que as pessoas (liderados) sejam detentoras de uma maior maturidade. Nesse ponto, o líder pode reduzir também o reforço concomitantemente com a redução da ênfase na tarefa.

“Se apresentada antes, esta redução do apoio socioemocional teria parecido, para pessoa de maturidade média ou abaixo desta, como um castigo. No entanto, para a pessoa com maturidade acima da média, o fato de seu chefe deixá-la sozinha, não apenas quanto à tarefa, mas também quanto ao apoio socioemocional, é reforçamento positivo” (HERSEY, BLANCHARD; 1977, p. 221).

Essa abordagem é uma resposta crítica aos modelos anteriores de determinação de estilos de liderança, que desconsideravam os seguidores. Hersey e Blanchard, utilizando as conclusões de Reddin e Schein, instituíram a maturidade dos subordinados (avaliada em termos de capacidade e interesse na qualidade do trabalho) como o principal aspecto a ser analisado para determinar a peculiaridade da situação a ser enfrentada pelo líder e, conseqüentemente, o estilo que deverá adotar (Fig. 7).

Portanto, conforme o grau de maturidade dos liderados, o líder deverá utilizar um entre os quatro estilos descritos a seguir:

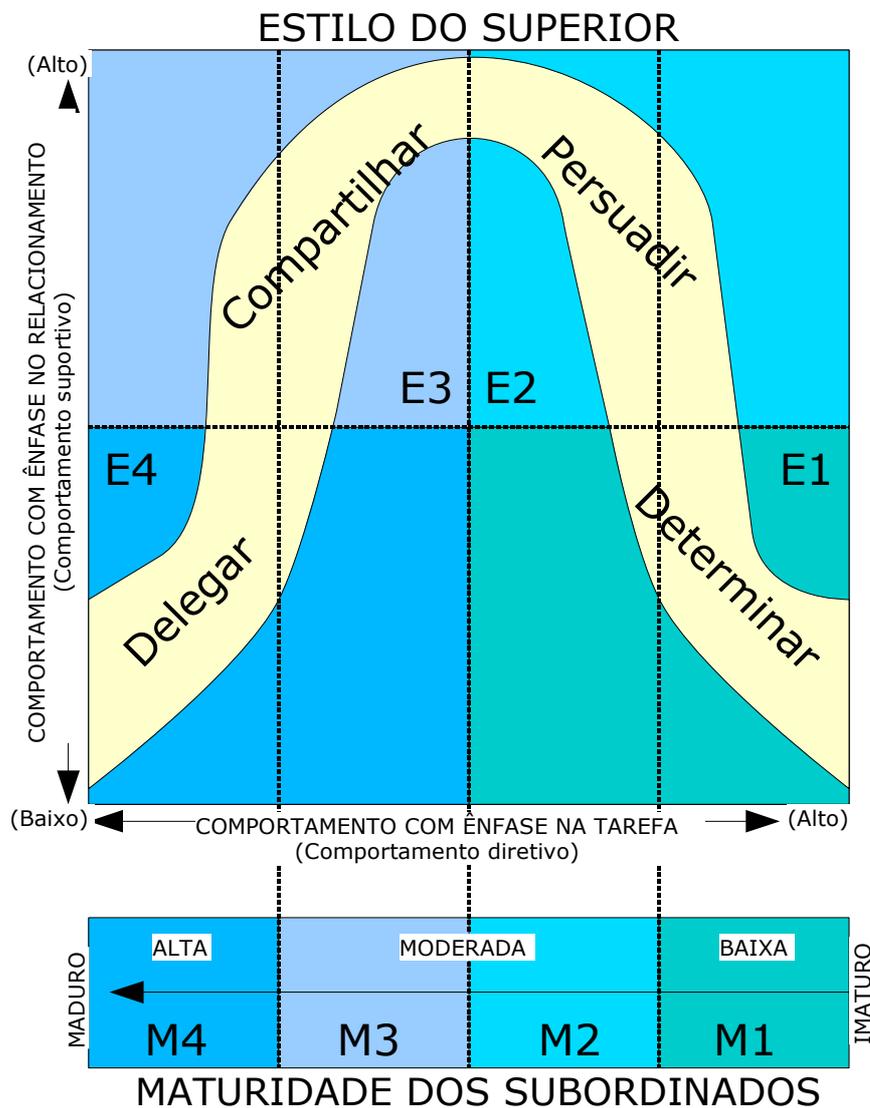


FIGURA 7 – Estilos de liderança Hersey e Blanchard

Fonte: Hersey; Blanchard, *So You Want To Know Your Leadership Style?* *Training and Development Journal*. jun. 1981

E1 ou **COMANDO**: é o estilo bastante orientado para a tarefa com pouca ênfase no relacionamento, caracterizando um comportamento mais voltado a dar ordens e reduzir o apoio emocional;

E2 ou **VENDA**: é um estilo que compreende comportamentos orientados, simultaneamente, para a tarefa e para o relacionamento, determinando ao líder que, ao mesmo tempo em que utilize comportamento diretivo, ofereça o apoio emocional para reforço motivacional;

E3 ou **PARTICIPAÇÃO**: é o estilo orientado essencialmente para o relacionamento, colocando ênfase muito menor para a tarefa e caracterizando-se por um excelente ajuste interpessoal, mas com dificuldades, inseguranças ou falta de motivação para assumir responsabilidades com resultados;

E4 ou **DELEGAÇÃO**: é um estilo pouco voltado tanto à tarefa quanto ao relacionamento, preferindo ajustar-se apenas a pessoas com condições ideais para assumir responsabilidades e alcançar resultados.

Embora os pesquisadores esclareçam em um artigo (HERSEY e BLANCHARD, 1981) o conceito que os levou a determinar o estilo ideal para cada situação, suas fundamentações podem ser alvo de críticas por pesquisadores com abordagens diferentes. Para os fins deste trabalho, não se aprofundou então a análise dessa adaptabilidade; utilizou-se sim o questionário elaborado pelos pesquisadores apenas para confrontar a definição dos estilos de liderança realizada por meio da análise de conteúdo.

Nesse sentido, já que a base utilizada por Hersey e Blanchard foram as pesquisas de Reddin, para todos os efeitos, utilizou-se a seguinte equivalência entre o questionário de Hersey e Blanchard e a estrutura de Reddin:

<i>Denominação Reddin</i>	<i>Denominação Hersey e Blanchard</i>	<i>Orientação para o relacionamento</i>	<i>Orientação para a tarefa</i>
Separado	E4 ou delegação / delegar	Não	Não
Relacionado	E3 ou separação / compartilhar	Sim	Não
Integrado	E2 ou venda / persuadir	Sim	Sim
Dedicado	E1 ou comando / determinar	Não	Sim

QUADRO 6 – Relação dos estilos de Reddin com estilos de Hersey e Blanchard

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, mais do que utilizar nomenclaturas (no caso, utilizou-se o padrão de Reddin), houve um foco em direção à orientação principal do líder para definir seu estilo de liderança: ou voltado para o relacionamento ou para a tarefa.

2.3 A SUBJETIVIDADE NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Os diversos estilos utilizados pelos líderes no exercício da liderança são passíveis de descrição, como analisou-se anteriormente. Com base nessa descrição, torna-se possível mensurar ou detectar o uso desse estilo por determinado líder.

No entanto, algo que ainda é difícil de precisar é o processo de formação ou de consolidação de cada um desses estilos. O processo que leva determinado líder a utilizar preponderantemente algum estilo é extremamente complexo, levando em conta desde a sua personalidade, passando por todo o seu histórico de sensações, vivências e aprendizados até

elementos do seu imaginário.

Esse “imaginário” é uma concepção mais recente das pesquisas relacionadas à liderança e aborda as variáveis orientadoras da liderança de uma forma mais ampla. Laurent Lapierre (1995), por exemplo, tem sido um dos principais autores a tentar explicitar como o imaginário influencia no comportamento dos líderes. Segundo o autor, além das capacidades analíticas, dos conhecimentos técnicos, da sensibilidade política e das habilidades de direção que pode exercer um dirigente, a sua liderança é atribuída a sua vida interior. Ela manifesta-se em seu modo de ser e agir de acordo com o seu imaginário.

O autor então define imaginário como “o universo fantasmático subjacente ao pensamento e à ação de um sujeito, que estrutura tanto sua relação com o seu mundo interior quanto com seu mundo exterior” (LAPIERRE, 1995, p.30). Ele é a base dos processos mentais. Tem suas raízes nos fantasmas, nas imagens interiores guardadas das pessoas significativas da história pessoal dos indivíduos e nas lembranças e nas informações guardadas na memória. Portanto, uma atividade interior, mais ou menos consciente, de transformação, de mudança e de criação representa esse conceito de imaginário.

Ele se torna uma realidade subjetiva que abrange, ao mesmo tempo, o conjunto de representações que o indivíduo se faz ou se dá da sua realidade objetual interna e da sua realidade objetiva externa. A realidade subjetiva de um indivíduo é constituída por uma realidade própria, explicando a fascinação e o medo, às vezes exercido por este mundo interior. Essa realidade subjetiva influencia diretamente a forma de agir de um líder, traduzida no seu estilo de liderança.

Baseado nesse raciocínio, o autor também expressa a sua própria definição de liderança como sendo a direção dada a uma organização que provém da vida interior de um líder e de seus hábitos de dirigir as pessoas. Manifestar-se-ia por sua visão pessoal, por seus modos de agir, por suas convicções profundas, por sua imaginação e, por conseguinte, seu universo fantasmático, ou seja, medos, angústias, vitórias e derrotas, surpresas e frustrações, entre diversos outros fatores, acabam influenciando o estilo de liderança.

A influência no estilo de liderança adotado pode ser referendada pelas colocações do psiquiatra Isaac Efraim (apud CARVALHO, 2005, p.30), que menciona que, sob o aspecto psíquico, cada pessoa pode ter reações adversas diante do medo, desde o travamento ou a incapacidade para qualquer ação até crises histéricas ou de intensa agitação; porém, muitas vezes inócuas para vencer o medo. O medo especificamente tende a tomar um espaço cada

vez maior na definição do comportamento não apenas dos líderes, mas de todos os profissionais de maneira geral, pois no mundo atual, para o homem moderno “tudo o que coloca em xeque a proteção, a estabilidade e a segurança tem a capacidade potencial de estimular e gerar o instinto do medo”.

Uma observação importante de Lapiere é que, sem adesão, a liderança não pode ser exercida. Para haver essa adesão, faz-se necessária uma congruência entre as visões e as ações de um líder com os desejos e as necessidades dos liderados. Segundo Lapiere, é nessa congruência, por meio da projeção, que a liderança é confirmada. Esse é um mecanismo psicológico que faz com que os grandes líderes fascinem os seres humanos.

Mesmo colocando tanto foco na realidade que envolve o líder, a definição que o autor dá de liderança não nega, de forma alguma, o papel das interações do líder com seus subordinados e a importância das forças exteriores presentes. Porém, sua abordagem acrescenta algo mais à definição convencional do processo decisório em administração, que considera que a direção é mais situacional e resulta, sobretudo, de uma análise do ambiente e da habilidade interpessoal em mobilizar subordinados para atingir a eficácia.

O autor acrescenta que é em sua dimensão afetiva que a liderança encontra toda a sua complexidade, e essa dimensão afetiva seria influenciada pelo universo fantasmático do líder. Por exemplo, quanto mais o líder for investido de poder, maior será sua autoridade; no entanto, mais ele será afetado pelo medo de ir longe demais no uso da sua autoridade e de ser vítima dos conflitos interiores ligados ao seu sucesso. O exercício da liderança acaba ativando ou reativando os fantasmas mais primitivos ou mais arcaicos, que se refletem nas atividades intelectual e práticas do indivíduo.

O autor chega a ir mais longe na definição da importância do imaginário. Ao mencionar Giambattista Vico (apud LAPIERRE, 1995, p.53), afirma que o conhecimento e a ciência, tanto quanto as ações e as práticas humanas, encontram seus fundamentos no “fantasma universal”, por intermédio do qual um ser humano encontra sua verdade. Fantasmas inconscientes são estruturas profundas que subentendem a existência, que dão sentido ao modo de ser e agir das pessoas e fundamentam o imaginário.

Ele cita também Kets de Vries e Miller (apud LAPIERRE, 1995, p.53), que pesquisaram e identificaram cinco tipos de “fantasmas inconscientes” subjacentes às práticas de liderança:

- 1) paranóide – sentir-se ameaçado por um perigo exterior, estar pronto para o ataque e

desafiar;

- 2) obsessivo-compulsivo – cercar-se de um autocontrole para não ficar à mercê de ninguém;
- 3) teatral – estar sob os holofotes para atrair a atenção e impressionar;
- 4) depressivo – sentir-se incapaz, indigno ou sem poder;
- 5) esquizóide – guardar distância para não ser obrigado a se relacionar.

Os mesmos autores, em outro artigo, reconheceram outros fantasmas inconscientes subjacentes à liderança. Apoiando-se no fato de que o mito de Narciso está superando o mito de Édipo para a compreensão do inconsciente, os autores apresentam três tipos de líderes narcísicos:

- 1) narciso reativo – “deixaram de responder às minhas necessidades e esta falta me dá direitos compensatórios”;
- 2) narciso *self deceptive* (autodecepcionado) – “fui tão favorecido que devo ser (ou sou) perfeito”;
- 3) narciso construtivo – “tenho talentos especiais que me permitem marcar minha passagem, mas é preciso aceitar meus limites e os da realidade”.

Mais recentemente, Kets de Vries utiliza o termo *alexthymie* para caracterizar a versão do novo homem na organização, cujo fantasma inconsciente seria o seguinte: “não colocando palavras sobre os afetos, pode-se viver como se eles não existissem” e a expressão “síndrome do impostor”, para designar o sentimento de impostura pelo qual podem ser afetados os empreendedores, os líderes, todos os que têm sucesso a despeito do seu valor intrínseco.

O fantasma inconsciente seria o seguinte: “Não mereço o sucesso que obtenho. Se um dia tornar-se conhecido de onde venho ou quem eu sou realmente, isso seria a catástrofe, e viria o fracasso, que, no fundo, eu mereço”.

Tecendo relações entre líderes e liderados, Lapierre (1995) ressalta ainda que a projeção é uma faca de dois gumes, pois o líder também pode ser utilizado para satisfazer os desejos dos liderados de se projetar numa figura todo-poderosa. Frequentemente, os liderados utilizam o líder como um espelho que reflete o que eles esperam, transformando o líder num depositário de expectativas, numa atitude de ilusão. Dessa forma, é necessário e importante que o líder e seus seguidores tenham um espírito crítico e consciência das conseqüências dos

seus atos. Na opinião do autor, o líder “tem o dever moral de saber o que se passa consigo, para não ser sua própria vítima e não fazer outras vítimas (LAPIERRE, 1985, p.57).

Para o autor, nem todas as pessoas sentem necessidade de se submeter a uma análise para descobrir e aprender sobre sua realidade interior. A vida é a terapia natural para a maioria dos seres humanos. Porém, com ou sem cura psicanalítica, todo ser humano, sobretudo quando ocupa uma posição de liderança que lhe permite projetar seus desejos e seus fantasmas, tem uma responsabilidade muito grande em relação a seus seguidores.

Ciente dessa responsabilidade, o líder deve estar consciente do conteúdo fantasmático peculiar que ele carrega e de que forma ele influencia nas decisões do cotidiano. Quanto maior for esse autoconhecimento, maior a facilidade em compreender esse conteúdo e, quando necessário, neutralizar sua interferência negativa e potencializar a positiva.

2.3.1 O líder como indivíduo

A busca por formas de classificar líderes ou descrevê-los anda de forma paralela a uma série de pesquisas que tentam descrever e até classificar o indivíduo de maneira geral, seja líder ou não. Na área da psicologia, vários autores desenvolveram modelos capazes de, com base em algumas informações, determinar com boa aproximação a forma de agir de cada pessoa no dia-a-dia.

Algumas dessas pesquisas acabaram por muitas vezes influenciando diretamente os estudos vistos anteriormente, relacionados às diferentes abordagens sobre liderança. Mais do que isso, alguns modelos têm sido utilizados amplamente, no ambiente das organizações, para avaliar líderes e definir como agem no cotidiano, a pretexto de encontrar oportunidades de melhoria para esse líder desenvolver com relação à sua postura. Relatos dão conta de que muitas vezes tais avaliações sejam utilizadas, sim, com o simples objetivo de selecionar líderes enquadrados no perfil desejado e excluir outros – outra forma de instalar mais um aspecto de influência de angústia e medo no conteúdo fantasmático do executivo.

Uma dessas tentativas de classificar pessoas que tem encontrado grande expressão é o modelo de “tipos psicológicos” baseados nas pesquisas de Carl Gustav Jung (1921). Esse modelo classificava as pessoas em extrovertidos e introvertidos.

Para diferenciá-los, Jung caracterizava o extrovertido como aquele para quem, ao nível

consciente, a importância maior é dada aos acontecimentos externos e, no nível inconsciente, concentra-se no seu próprio eu. Ao contrário, no caso do introvertido, o que conta é a resposta subjetiva aos acontecimentos externos, ao passo que, no nível inconsciente, o introvertido é compelido para o mundo externo.

Esse trabalho, publicado em 1921, foi utilizado logo após pela americana Katharine Cook Brigs (apud NEGREIROS, 2005), que já estava trabalhando no desenvolvimento de um modelo próprio de classificação. Com o auxílio de sua filha Isabel Briggs Myers, expandiu e aperfeiçoou o trabalho, dotando-o de aplicação prática. As pesquisadoras determinaram para seu modelo quatro escalas de preferência das pessoas, classificando-as em dezesseis tipos distintos de personalidade.

Hoje esse modelo, denominado de *Myers-Briggs Type Indicator*, ou MBTI[®], é utilizado amplamente nas empresas. As entidades detentoras dos direitos de distribuição dessa ferramenta costumam salientar sua importância como referência para o desenvolvimento individual, a formação e o ajuste de equipes, melhorar a comunicação nas empresas, aconselhamento para relacionamentos e encaminhamento de cada indivíduo.

Igualmente, o psicólogo Willian M. Marston (apud HICON, 2003), em 1928, cruzou e inter-relacionou os conceitos de Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade e também chegou a dezesseis perfis pessoais diferentes. Em conjunto com o empreendedor John Geier, estruturou o que denominou Modelo DISC para aplicação no ambiente organizacional.

Nesse modelo, as pessoas preenchem um questionário no qual marcam, em diversos quadrantes com grupos de palavras, a palavra com a qual menos identificam sua forma de ser e uma palavra que mais o identifica. Com base nas relações e nos pesos dessas palavras, o modelo define o perfil da pessoa respondente, acompanhando um relatório demonstrando as potencialidades desse perfil e possíveis fatores a serem desenvolvidos para aumentar a eficácia no trabalho.

Percebe-se que se trata de modelos essencialmente comportamentais, quase pasteurizando a vasta possibilidade de formas de ser e de agir das pessoas. Essa é a origem da grande crítica, aliado ao grande risco do uso dessas ferramentas. Utilizadas com critérios deturpados e sem a capacidade de verificar outros fatores influenciadores na forma de agir das pessoas, podem originar um processo primário de padronização de pessoas, levando a crer, erroneamente, que pessoas com o mesmo perfil agirão de maneira igual em todas as situações.

Uma tentativa de flexibilizar esse conceito ocorreu nas obras de Fromm (1986) e

Maccoby (1977), que em vez de traçarem perfis de personalidade, buscaram avaliar influências morais e culturais para classificar as pessoas em termos de caráter. Para eles, as influências de ambientes diferentes sobre a personalidade definirão caráter diferente nas pessoas que, por sua vez, fará com que ajam de maneira diferente.

Apesar de buscarem, no entanto, flexibilizar o conceito de personalidade, à medida que criam padrões para diferentes tipos de caráter, com características bem definidas, pode haver novamente uma nuance de padronização de comportamentos nesses modelos.

Maccoby (1977), por exemplo, define na sua obra essencialmente quatro tipos de gerentes: o artesão, que espera ver os resultados concretos de seu trabalho; o lutador das selvas, ávido de poder sobre os outros; o homem de empresa, que deseja ser eficiente, capaz de aperfeiçoar as pessoas e obter estima dos colegas; e o jogador, que deseja ser vencedor para ganhar mais dinheiro e exercer mais impacto na empresa.

Além de definir essa classificação, o autor foca a maior parte de seu trabalho, sobre o perfil denominado Jogador, visto como o líder ideal para uma nova era, moderno, astuto e capaz de obter resultados.

Historicamente, portanto, há uma tendência a procurar classificar as pessoas. Isso talvez traga uma sensação maior de segurança à medida que diminui o sentido de impotência e desconhecimento em relação ao outro, uma vez que se possa ter informações sobre como a outra parte vai agir. Porém, buscar essa definição de maneira pragmática e padronizada e adotá-la como paradigma é arriscado, pois, como já foi mencionado anteriormente, cada pessoa – e como tal, cada líder – traz consigo uma carga de experiências e sensações peculiares que torna cada uma, apesar de semelhante, especial em si mesma.

2.3.1 O espaço para o prazer na vida do líder

Não diferente de qualquer outra atividade ou profissão, a função de executivo também está à mercê de experiências ou sensações prazerosas ou frustrantes. Se existe um componente subjetivo na atuação do líder, na sua essência ela irá influenciar o estado psicológico desse líder, positivamente com experiências de contentamento e satisfação ou negativamente com sofrimento ou desilusão.

Nos estudos relacionados ao prazer no trabalho, um dos autores que mais têm se

dedicado ao tema é o Dr. Mihaly Csikszentmihalyi (1991), que tem estudado sistematicamente como algumas pessoas, entre as quais os líderes, se diferenciam de outras por desempenhar suas atividades com intenso fator de satisfação pessoal e, por que não dizer, de felicidade. Mais do que isso, o pesquisador busca exemplos que traduzam pessoas que experimentem no dia-a-dia estados de “experiências máximas” que fazem a vida valer a pena – estados esses que, em alguns casos, são mantidos por esses indivíduos durante longo tempo.

“Vimos como as pessoas descrevem as características comuns da experiência máxima: a sensação de que suas habilidades são adequadas para lidar com as mudanças em curso, num direcionamento objetivo e num sistema de ação limitado por regras que oferece indícios claros de como está o desempenho individual. A concentração é tão intensa que não há atenção excedente para pensarmos em outras coisas irrelevantes ou para nos preocuparmos com problemas” (CSIKSZENTMIHALYI, 1991, p.71).

Nessa definição de Csikszentmihalyi percebe-se que a busca desse prazer máximo na atividade passa, necessariamente, por um estado em que o líder perceba um grande sentido na atividade que realiza e que o seu esforço tenha ligação direta com os resultados. Os problemas e as preocupações porventura existentes ou são muito poucos ou sua dimensão é insignificante em relação ao significado do trabalho, o que lhe permite manter uma concentração no trabalho sem que sua habilidade criativa seja desviada em função de outras preocupações.

Enquanto a pessoa se encontra nesse estado, ocorrem aqueles momentos prazerosos em que não se nota o tempo passar, tal a intensidade de envolvimento na atividade, e a gratificação proporcionada faz com que a pessoa realize a atividade por si mesma sem se importar com o retorno que obterá dela.

Embora esse estado de praticamente êxtase possa surgir espontaneamente, por uma coincidência de fatores, Csikszentmihalyi tenta provar que ele é resultado de uma atividade estruturada e/ou de uma habilidade do indivíduo para fazê-lo acontecer. Esse estado é denominado pelo autor como “fluir” (CSIKSZENTMIHALYI, 1991, p. 4).

O pesquisador destaca os jogos e as atividades artísticas quando tenta descrever atividades de experiência máxima ou atividades do fluir. Segundo ele, essas atividades facilitam a concentração e o envolvimento ao tornar a atividade tão distinta quanto possível da chamada “realidade prioritária” da vida cotidiana: elas têm regras que levam ao aprendizado de habilidades, têm metas definidas, proporcionam retorno, são passíveis de controle e, em muitas ocasiões, os uniformes especiais ou a demarcação de uma área especial de jogo

psicologicamente diferenciam esses jogadores dos mortais comuns.

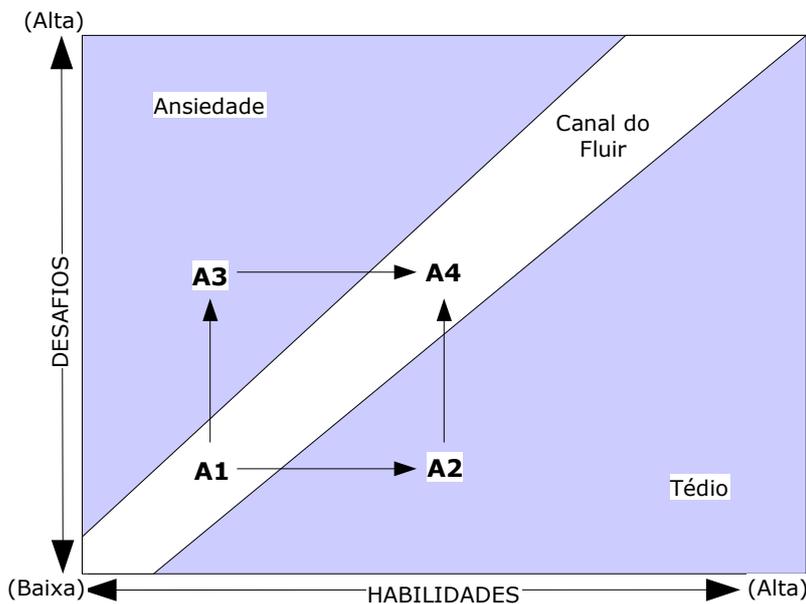


FIGURA 8 – Fluir aumenta complexidade da consciência

Fonte: adaptado de CSIKSENTMIHALYI, *Flow: the psychology of optimal experience*, 1991, p.74

baixa e muita ansiedade para aprender e progredir. À medida que um pequeno progresso ocorre, o indivíduo se sente capaz de desenvolver aquela atividade que o angustiava e, mesmo podendo não ser uma grande proeza, traz uma sentimento vivo de satisfação para a pessoa (A1). Se o indivíduo assimilar novas habilidades e desenvolver seu potencial sem que, contudo, os desafios aumentem proporcionalmente, pode ser tomado de tédio e, conseqüente, insatisfação (A2). Da mesma forma, se os desafios forem crescentes em proporção maior do que a aceleração da capacidade do indivíduo, este também se sentirá mais impotente, o que acarretará angústia e insatisfação (A3).

Tanto o tédio quanto a ansiedade não são experiências prazerosas. Portanto, deve-se utilizar a medida correta de desafios para a capacidade da pessoa ou estimulá-la a se desenvolver e fornecer suporte para que possa fazer frente aos desafios, o que trará de volta a autoconfiança e a satisfação na atividade (A4).

Esse ciclo ocorre permanentemente num nível crescente de complexidade. Quanto mais o indivíduo aumenta sua aptidão, maior terá de ser o desafio para satisfazê-lo.

É essa dinâmica que explica por que as atividades que fluem levam ao crescimento e

Essas atividades, especialmente as que fluem envolvendo competição, têm em comum a capacidade de proporcionar uma sensação de descoberta, uma criatividade que projeta o indivíduo para uma nova realidade, com padrões mais elevados de desempenho.

Utilizando o exemplo dos jogos, visualiza-se na Figura 8 que as atividades prazerosas se iniciam normalmente com o indivíduo tendo uma aptidão

à descoberta. Não se pode gostar de fazer a mesma coisa, no mesmo nível, durante muito tempo. Ficamos entediados ou frustrados; então, o desejo de nos sentirmos satisfeitos novamente nos leva a ampliar nossas aptidões ou a descobrir novas oportunidades de utilizá-las. (CSIKSZENTMIHALYI, 1991, p.75)

No entanto, essas atividades que fluem não podem ser desenvolvidas de uma maneira simples e mecanicista. Simplesmente porque dependem de uma série de variáveis subjetivas, como o conteúdo fantasmagórico e a cultura própria em que cada pessoa está envolvida.

O que definirá se uma atividade trará prazer e, em seu estado máximo, o estado de fluir, são a concepção e o valor pessoal que cada indivíduo terá de uma mesma atividade. O que para uma pessoa pode ser entediante, para outra pode ser desafiador.

Essa clareza, na concepção de Csikszentmihalyi (1999), é fundamental nos dias de hoje, quando se vive um paradoxo: apesar da maior disponibilidade de lazer, de algum modo ela não se transforma em prazer. Apesar do avanço da tecnologia do entretenimento, a maioria continua entediada e vagamente frustrada, ou seja, dispor de oportunidades não basta enquanto não forem desenvolvidas as aptidões pessoais para aproveitá-las, utilizando o controle da consciência.

Esse controle da consciência como semente para a busca do fluir encontra dificuldades tanto internas quanto externas ao indivíduo. Internamente, uma dificuldade ocorre quando a pessoa tem excesso de autoconsciência, ou seja, baliza todas as suas ações em relação ao que os outros pensam dela. Outra dificuldade ocorre no outro extremo, quando não há nenhuma preocupação nesse sentido, caracterizada pelo egocentrismo.

Externamente, as dificuldades podem se relacionar, por exemplo, às condições naturais de desenvolvimento das atividades que podem ser motivo direto de insatisfação, especialmente quando o trabalho é realizado em condições adversas. Outra dificuldade ocorre nos choques sociais, quando valores pessoais do indivíduo acabam se chocando com valores de indivíduos com outra carga cultural.

Para fazer frente a essas adversidades, deve-se, sem cair no erro do egocentrismo, buscar o desenvolvimento de uma personalidade autotélica, ou seja, a capacidade de estabelecer para e por si próprio o objetivo das próprias ações. Quanto mais o indivíduo souber o que realmente importa para si com plena convicção e souber como conviver em harmonia utilizando os recursos de que dispõe para alcançar esses objetivos, mais perto estará da experiência máxima, do fluir.

Um caso prático de quando esses objetivos pessoais não estão claros é demonstrado por Csikszentmihalyi (1999) numa pesquisa que buscava analisar a auto-estima de mulheres que trabalhavam fora em relação àquelas que desempenhavam atividades de dona-de-casa. Apesar de todas as mulheres responderem que gostam mais de seu trabalho remunerado do que trabalhar em casa, os níveis mais elevados de auto-estima eram relatados por mulheres que trabalhavam menos e os mais baixos, pela mulheres que trabalhavam mais.

Esse tipo de ambigüidade se torna uma dificuldade para o surgimento do *flow*. Segundo o autor, o problema pode estar no fato de essas mulheres esperarem mais de si do que podem realizar e não porque estejam realizando menos, ou seja, o problema não estaria no trabalho, mas na forma como é encarado.

Outro aspecto importante a se levar em conta é a consciência do indivíduo em não depositar toda a sua satisfação e esperanças apenas no trabalho. Embora ele seja extremamente importante para a satisfação pessoal, não será ele simplesmente que trará o sentimento pleno de realização e, portanto, à medida que o indivíduo estrutura uma relação cada vez menos dependente com a organização, está minimizando os riscos de frustrações em função de necessidades individuais não atendidas por essa organização.

Afinal, “o trabalho tem diversas desvantagens, mas sua ausência é pior” (CSIKSZENTMIHALYI, 1999). Na opinião do autor, ele deve, sim, ser encarado sem preconceitos sociais excessivos, buscando-se moldá-lo para que seja pessoalmente significativo, de modo que até o trabalho mais comum possa contribuir para aumentar a qualidade de vida ao invés de diminuí-la. Além disso, considera fundamental que se tenha a concepção de que apenas ele, por mais satisfatório que seja, não pode tornar uma vida completa.

2.3.1 O sofrimento na função do executivo

Assim como o prazer pode estar presente na vida do executivo, a análise do sofrimento também merece ser mencionada, uma vez que parece ocupar um espaço muitas vezes maior do que o prazer para muitos desses líderes. Essa situação é destacada por Fromm (1986), que analisa a inquietação e a perplexidade que se apossam do homem moderno, o qual, apesar de trabalhar e se esforçar, tem uma nuance de sentimento de futilidade a respeito da atividade que

desenvolve. Para Fromm, o homem carece de um sentido para a vida (muitas vezes localizado nele mesmo) e, embora aumente constantemente seu poder material, sente-se cada vez mais impotente na sua vida individual e em sociedade.

Essa mesma análise é realizada por Dejours (1992, p.23-24), que designa esse sentimento coletivo como “crise de civilização [...] a perda de confiança na capacidade da sociedade industrial em trazer a felicidade”. Um termômetro dessa crise seria a crescente discussão de temas relacionados a drogas e toxicomanias, influenciados por uma procura pelo prazer de viver.

O homem, apesar de ter uma estrutura biológica extremamente frágil em relação a outros animais, desenvolveu outros aspectos que o diferenciam do animal e o tornam tão especial: “sua consciência de si mesmo como entidade independente, sua capacidade de lembrar o passado, de visualizar o futuro e de indicar objetos e atos por meio de símbolos; sua razão para conceber e compreender o mundo; e sua imaginação, graças à qual ele alcança bem além dos limites de seus sentidos” (FROMM, 1986, p.43).

No entanto, na visão de Fromm, esse aspecto especial é que se torna muitas vezes motivo de tormento para o indivíduo. O homem, diferentemente de outros animais, pode aborrecer-se, ficar descontente e preocupar-se com questões extremamente existenciais, como a dicotomia mais primária, que é aquela entre a vida e a morte.

Para o executivo, que em função da sua necessidade de adquirir competências relacionadas à análise contextual está constantemente exercitando cenários de impactos futuros de ações presentes ou visualizando no presente frutos muitas vezes indesejados de frustrações passadas, essas sensações psicoemocionais geram diretamente o sofrimento.

Para quem toma decisões a todo momento, e muitas delas que envolvem opções conflitantes em relação a sentimentos e valores pessoais, a presença da angústia é muito freqüente no trabalho. A tal ponto que, para Tom Peters (2001), lidar com a ambigüidade é um fator cada vez mais necessário para o líder atual.

O sofrimento no trabalho, que em outras épocas era considerado inerente ao trabalho físico pesado ou realizado em condições ambientais adversas, na opinião de Dejours (1992) passou a ser analisado por uma ótica mais profunda. À medida que aspectos ligados à higiene e à ergonomia evoluíram nas organizações, percebeu-se o grande caminho a percorrer na melhoria das condições relacionadas à preservação da saúde psíquica e mental do indivíduo na organização, fatores esses que afetam diretamente o exercício das atividades do executivo.

A existência desses fatores acarreta o estabelecimento, por parte do profissional, no caso do executivo, de estratégias defensivas que busquem de alguma maneira minimizar o sofrimento que se infligem ao indivíduo. Podem ser estratégias conscientes, mas, na maioria das vezes, são inconscientes, caracterizadas, por exemplo, por constantes doenças ou sintomas clínicos de fraqueza, estresse, falta de imunidade ou por aspectos relacionados ao uso de álcool ou outros químicos.

As organizações utilizam-se em grande parte ainda de concepções tayloristas, com foco principal no constante aumento na produtividade. Apesar de a atividade do executivo não ser tão operacional conforme os estudos de Taylor, a pressão por produtividade crescente é igual, estabelecendo-se como um dos ingredientes principais para a criação de estratégias defensivas.

Entre essas estratégias, o uso do tempo fora do trabalho também se coloca como uma forma de compensação do sofrimento no trabalho. Em função disso, há uma busca por atividades que de alguma maneira se distingam da atividade profissional em seu conteúdo, numa tentativa de esquecer, mesmo que por algum momento apenas, a agressão que a atividade diária impõe sobre o indivíduo. O problema é que as exigências do mercado de trabalho em termos de desenvolvimento pessoal e obrigações acessórias à atividade profissional têm diminuído o tempo livre do profissional para o exercício dessas atividades mais prazerosas.

Além disso, como um ser integral, o homem não pode ser dividido entre o homem do lazer e o homem profissional. Ou seja, mesmo estando em atividades de lazer, o indivíduo não conseguirá se desligar, na totalidade, dos problemas e das angústias que o afligem na atividade do trabalho. Só o fato de lembrar que terá de retornar e lidar com esses problemas pode ser motivo de angústia. Essa “contaminação do tempo fora do trabalho” (DEJOURS, 1992, p.46) faz com que o indivíduo despersonalizado no trabalho permaneça também despersonalizado na sua casa. Mais do que isso, o uso do tempo livre como válvula de escape, antes mesmo de uma contaminação, torna-se uma estratégia de alívio que acaba propiciando de maneira eficaz a continuidade da tolerância e aspectos de agressão e sofrimentos no ambiente de trabalho, onde comportamentos diretos de contestação aos fatores que causam sofrimento poderiam ser considerados como desobediência ao condicionamento produtivo da organização.

Quando isso ocorre, para Dejours (1992), o indivíduo passa a desempenhar sua atividade produtiva sem investimento material ou afetivo, o que exige a produção de esforço e

de vontade, ao contrário de atividades que poderiam ser realizadas apenas pela motivação e pelo desejo. Instala-se então um sentimento de indignidade, inutilidade e desqualificação, que são ampliados e condensados por uma vivência depressiva, “o triunfo do condicionamento ao comportamento produtivo” (DEJOURS, 1992, p.49).

Esses grandes esforços de adaptação, na visão de Dejours (1992), podem ser fonte das frustrações resultantes de um conteúdo significativo inadequado tanto às potencialidades quanto às necessidades da personalidade do indivíduo. Nesse ponto há uma similaridade à teoria de análise da formação do prazer no trabalho, de Csikszentmihalyi (1991).

Analisando então as duas teorias, prazer e sofrimento, nas quais o prazer seria trazido pela perfeita justaposição do conteúdo do trabalho ao perfil e da capacidade do trabalhador, mas sabendo que essa justaposição é variável e não permanente, com momentos de angústia, horas de tédio, verifica-se que não há efetivamente o alcance do prazer sem renúncia ou sem sofrimento.

O medo, como já foi visto, é outro ingrediente fundamental nesse processo de sofrimento. O nível de exigência do líder executivo atualmente é muito elevado: há uma pressão no sentido de que ele, ao mesmo tempo em que seja um generalista com visão sistêmica, conheça a fundo o seu processo produtivo. Isso faz com que o administrador, incapaz de ter esse domínio total, lide com a incerteza, um dos ingredientes fundamentais do medo. Essa sensação fica muitas vezes potencializada quando esse executivo tem a responsabilidade de implantação de projetos novos ou esteja envolvido em processos de mudança organizacionais, pois “o medo relativo ao risco pode ficar sensivelmente ampliado pelo desconhecimento dos limites desse risco ou pela ignorância dos métodos de prevenção eficazes” (DEJOURS, 1992, p.66).

Nesse momento pode parecer exatamente o contrário, quando os discursos se mostram impregnados de expressões confiantes, de vitória e convicção, pois, para DEJOURS (1992), a estratégia defensiva tem uma eficácia simbólica que é assegurada pela participação de todos, onde ninguém deve ter medo ou demonstrá-lo, sob pena de ser segregado, no caso do executivo, alijado do grupo gestor.

Para esse executivo, existe ainda outro forte aspecto relacionado ao sofrimento: a ansiedade, que nas organizações é caracterizada fortemente nas relações hierárquicas. A avaliação (permanente) do chefe interfere diretamente na ascensão (ou permanência) da carreira do executivo, e o fato de tentar avaliar permanentemente que avaliação o chefe faz de

cada ato é uma extrema angústia.

Muitas vezes, a própria chefia utiliza esse processo a seu favor, potencializando a angústia. “Encoraja-se o funcionário a falar de suas dificuldades familiares e materiais; assim, certas confidências provocadas serão em seguida usadas para uma manipulação psicológica” (DEJOURS, 1992, p.76). Além disso, baseando-se num discurso de competitividade e profissionalismo, cria-se um clima psicológico de rivalidade entre colegas, que, com a conseqüente discriminação, assegura um grande poder à chefia.

Esse cenário se aplica a todos os indivíduos trabalhadores na organização. Obviamente que o conteúdo da tarefa influencia diretamente na minimização do processo de sofrimento; no entanto, como as pessoas são diferentes, têm necessidades diferentes e, dessa forma, como não é possível atualmente (em função da ideologia taylorista/padronizante das organizações) personalizar esse conteúdo da tarefa, em algum momento o indivíduo irá se deparar com a necessidade de gerar esforço para adaptar-se e, conseqüentemente, estará gerando sofrimento.

2.3.1 Cultura organizacional: o líder institucionalizado

Cada organização tem aspectos culturais peculiares que, utilizando-se de comparação, podem servir tanto para mostrar suas semelhanças com outras organizações quanto para destacá-las de forma individualizada. Essa cultura organizacional pode ser definida como “o sistema de ações, valores e crenças compartilhado que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros” (JR. SCHERMERHORN, 1999, p.197).

Muitas dessas crenças estão relacionadas à existência de mitos, retratados na figura de relatos sobre feitos de destaque ou curiosos de determinadas pessoas. Quando essas histórias são relatadas de forma enaltecida e passam a ser aceitas como verdadeiras pelas pessoas, acabam originando, muitas vezes, os heróis organizacionais. Muitas lideranças, destacadas pelos bons desempenhos obtidos de forma consecutiva, por terem se sacrificado em favor de determinado resultado, podem, muitas vezes, tornar-se heróis organizacionais.

Essas histórias podem originar suposições comuns a respeito de determinada liderança, como, por exemplo, a crença de que determinado líder é infalível na gestão de determinado processo. Essas suposições, comuns exatamente por serem consenso de uma comunidade, acabam originando valores compartilhados e, por conseguinte, influenciam na definição da

cultura observável.

Essa cultura observável, na qual os mitos e os heróis organizacionais estão estabelecidos, acaba por vezes sendo repassada a cada novo membro da organização em cerimônias e rituais. Uma das histórias que comumente mais contribui para a definição de heróis organizacionais é o mito da fundação, no qual o fundador é retratado, normalmente, como uma pessoa abnegada, que foi capaz de abrir mão de confortos e prioridades pessoais em favor de um objetivo mais nobre, no caso, a alavancagem da organização (JR. SCHERMERHORN, 1999).

Esse fundador pode, muitas vezes, ser utilizado como referência ou exemplo para os líderes sucessores, acentuando ainda mais as crenças e a cultura existente. “Líderes que seguem as pegadas dos fundadores comumente vêm seu papel como o de mantenedores e reforçadores da cultura inicial” (BRYMAN, 2004, p.269).

Deve-se mencionar que um herói não precisa, necessariamente, estar retratado na figura de um líder formalmente instituído pela organização. As pessoas podem escolher como heróis colegas, professores, pais, enfim, toda e qualquer pessoa com a qual tenha ocorrido um processo no qual os valores ou as ações desta tenham sido considerados como corretos e dignos de serem seguidos. Bresler (1997), por exemplo, faz um relato de uma pesquisa realizada numa pequena mercearia onde cada membro, como parte da cultura local, era adotado por um **pai** (grifo nosso), que, na figura de um profissional mais experiente, não só tinha suas instruções ouvidas com atenção, como era modelo de referência para a definição da própria postura profissional.

Da mesma maneira, a cultura organizacional, que é influenciada pela cultura nacional, pode também fazer com que líderes capazes e responsáveis por grandes resultados não sejam reconhecidos, mas, muitas vezes, sejam até rejeitados pelas pessoas. Lívia Barbosa (1999) comenta esse fenômeno quando analisa a trajetória do barão de Mauá, que, apesar de demonstrar um estilo empreendedor sem precedentes para sua época, em função da cultura local da época tinha seu comportamento visto como de caráter duvidoso em função dos crescentes lucros de suas organizações.

Em outra obra sobre cultura organizacional, Charles Handy (1987) realiza uma metáfora interessante enquadrando as culturas das organizações, traduzidas na forma de agir de suas lideranças, sob a denominação de quatro deuses gregos. Para empresas paternalistas com uma cultura de clube fechado, utilizou a denominação Zeus; para empresas baseadas na

necessidade de estruturas formais, a figura de Apolo; para organizações voltadas ao operacional e à tarefa, a deusa Atenas; e, finalmente, para empresas descentralizadas, onde a ênfase está de forma isolada em cada um de seus membros, o deus Dionísio. O autor analisa a facilidade de ocorrência de conflitos quando empresas ou lideranças com determinada cultura (deus) acabam integrando em suas equipes membros com culturas antagônicas.

Essas diferenças culturais também podem influenciar a escolha dos heróis, já que, para a escolha desses heróis, deve haver uma congruência de valores e uma empatia que acabam sendo influenciadas pela existência de uma cultura compartilhada.

A cultura organizacional, para alguns autores, mostra-se tão forte de modo a ser capaz de influenciar também na forma de agir do líder.

Por exemplo, Erich Fromm define personalidade do líder ou seu temperamento como “a totalidade de qualidades psíquicas herdadas e adquiridas que caracterizam um indivíduo e o tornam original” (FROMM, 1986, p.52). Porém, para esse autor, a análise de uma pessoa apenas pela personalidade, pela maneira como reage, é errada, pois parte da premissa de que é algo constitucional e imutável. O correto seria analisá-la pelo caráter, formado principalmente pelas suas experiências e modificável no decorrer do tempo, a exemplo do que foi abordado no conteúdo fantasmático de Lapierre (1995) – esse caráter, na dedução de Fromm, é moldado e determinado essencialmente pela cultura local.

Essa influência seria capaz de explicar, então, o fato de duas pessoas com a mesma personalidade agirem de forma muito diferente numa mesma situação, em função da diferenciação do caráter individual, que foi construído com valores morais que permeiam determinadas culturas.

A partir dessa linha de raciocínio, pode-se conceber que, de alguma maneira, cada organização, de acordo com sua cultura específica, acaba incorporando aos seus líderes características peculiares que os diferenciam dos líderes de outra organização.

Esse processo, que pode ser chamado de institucionalização, na visão de Carvalho, Vieira e Lopes (apud FACHIN e MENDONÇA, 2003, p.36), “pode ser sintetizado num aspecto: os valores substituem os fatores técnicos na determinação das 'tarefas organizativas', o que significa uma contraposição a uma visão estritamente racional da ação administrativa”.

Ou seja, contrapondo a visão weberiana da racionalidade do líder, que apregoa que a decisão deve ser totalmente racional, o líder por vezes pode optar por agir de determinada

maneira, sabendo que tecnicamente não seja o mais recomendado, mas ciente de que sua ação está em consonância com a forma com que a empresa opera. Trata-se de um conhecimento implícito sobre que postura é aceita e referendada naquele ambiente.

Neste trabalho, explora-se um pouco desse conceito, já que se busca observar se os valores cooperativos institucionalizam, de alguma maneira, as decisões do líder.

Essa relação da cultura organizacional como um processo de institucionalização, apesar de não ser referida, foi percebida por Carvalho, Vieira e Lopes (2003), revisitando obras que tratam da institucionalização, quando se deparam com um trecho de uma obra que caracteriza a institucionalização como um processo definido pelas experiências por que uma organização passa no decorrer do tempo, refletindo, além de sua própria história, a história da sua força de trabalho, os grupos com os quais se relacionam e as formas com que se adaptou ao ambiente.

Entre as suas diversas tarefas, Selznick define o líder institucional então “basicamente, um perito na promoção e proteção de valores” (apud FACHIN; MENDONÇA, 2003, p.37), levando em conta em cada decisão que toma no dia-a-dia se, apesar de tecnicamente correta, ela está coerente com a filosofia organizacional, tanto explícita quanto implícita. Essa filosofia organizacional às vezes se torna muito concreta na organização e, na visão de Selznick, quando ela passa por um processo de formação de uma estrutura de caráter distintivo para a organização, recebendo uma infusão de valores, ocorre o processo chamado de institucionalização.

É um aspecto importante na análise da atividade do líder, uma vez que, além de ser ele um dos responsáveis pela observância desses preceitos no dia-a-dia, acaba ele também sofrendo e exercendo influência sobre esse processo de institucionalização. Essa influência pode ser tanto no sentido de referendar e apoiar o processo quanto no de buscar freá-lo ou desafiá-lo.

Uma cooperativa, objeto de estudo neste trabalho, por ter valores bem presentes e em função de uma história já de vários anos, tem aspectos bem definidos com respeito a essa institucionalização. No entanto, as lideranças podem estar adaptadas a esse processo ou contrariá-lo.

Esse fato foi analisado na pesquisa de Oliver (1991), que salienta que, num processo de institucionalização, a organização tenta reproduzir continuamente determinados padrões de ação, baseados em normas e valores definidos. Estrategicamente, no entanto, de maneira

consciente ou inconsciente, as pessoas podem aderir a esses padrões ou não.

No quadro a seguir (Quadro 7), Oliver demonstra diferentes respostas estratégicas utilizadas pelas pessoas nas organizações frente ao processo de institucionalização:

<i>Estratégias</i>	<i>Táticas</i>	<i>Exemplos</i>
Aquiescência	Hábito	Seguir normas invisíveis, dadas como certas
	Imitar	Imitar modelos institucionais
	Condescender	Obedecer às regras e aceitar as normas
Compromisso	Equilibrar	Equilibrar as expectativas de públicos múltiplos
	Pacificar	Aplacar e acomodar elementos institucionais
	Barganhar	Negociar com grupos e interesses institucionais
Evitar	Ocultar	Disfarçar a não-conformidade
	Amortecer	Afrouxar as ligações institucionais
	Escapar	Mudar objetivos, atividades ou domínios
Desafio	Rejeitar	Desconsiderar normas e valores explícitos
	Provocar	Contestar regras e exigências
	Atacar	Violar as fontes de pressão institucional
Manipulação	Cooptar	Importar pessoas influentes
	Influenciar	Moldar valores e critérios
	Controlar	Dominar públicos e processos institucionais

QUADRO 7 – Respostas estratégicas aos processos institucionais

Fonte: OLIVER, Christine. Strategic Responses to Institutional Processes. Academy of Management Review, New York, v.16, n.1, p.152.

O líder da organização, como qualquer outro indivíduo, pode adotar qualquer uma dessas estratégias. Dependendo da sua relação de poder, poderá, em função da estratégia escolhida, sofrer sanções (veladas ou não) da organização ou exercer influência suficiente para iniciar um processo de mudança de seus padrões de ação.

2.4 DESAFIOS DA LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA

Os líderes das organizações são pressionados cada vez mais a oferecer respostas apropriadas e rápidas mudanças ambientais externas e internas à empresa.

No passado, as empresas tinham muito tempo. Tempo suficiente para que a hierarquia

formal da empresa planejasse, controlasse e verificasse, enquanto as pessoas que realmente executavam o trabalho não necessitavam ser envolvidas.

No atual ambiente das empresas, a realidade é oposta: as mudanças são cada vez mais rápidas e a capacidade de antever o futuro é bastante limitada. Como resultado, não há mais tempo para esperar decisões e diretrizes de supervisores e, conseqüentemente, existe uma necessidade crescente de propiciar ferramentas para que os próprios subordinados participem mais ativamente do processo decisório.

Se, por um lado, isso parece tirar um pouco da carga sobre os ombros do líder moderno, na verdade, pode sim acentuar o grau de exigência sobre ele. A responsabilidade final continua sendo desse líder, mas, ao mesmo tempo, consciente da sua grande impotência frente ao grau de realizações que lhe são exigidas no dia-a-dia, ele obriga-se a confiar cada vez mais que seus seguidores estarão lhe dando o respaldo devido para fazer jus a essa responsabilidade.

Para isso, precisa desenvolver uma série de competências que permitam estabelecer essa relação compartilhada na condução dos processos.

2.3.1 A racionalidade e o poder na tomada de decisão

Podem-se enfatizar os desafios da liderança quando se percebe que a liderança nas organizações refere-se muito mais a fazer as perguntas certas do que a ter as respostas para tudo. Baseado na concepção de Eficácia do Líder, de Reddin (1981), o papel dos líderes é formular equações que as pessoas busquem resolver por meio de soluções criativas.

Num modelo como esse, a velha concepção de que o topo pensa e a base age dá lugar a uma prática de pensar e agir permeando toda a organização. No entanto, em determinado momento, o líder não pode fugir de sua responsabilidade primordial: a tomada de decisão.

A decisão organizacional é um campo bastante estudado nas teorias organizacionais. Porém, por mais paradigmas e perspectivas que existam, ela continua muitas vezes tornando-se motivo de angústias e preocupação do líder executivo, pela simples razão de ser uma das atividades intimamente ligadas e definidoras de sua condição de líder.

Deve-se colocar uma ênfase no fato de ser a tomada de decisão uma das definidoras da

condição de ser líder especialmente quando se fala do líder instituído formalmente na organização. O líder incapaz de tomar decisões tem espaço reduzido nas organizações contemporâneas.

Essa é uma visão estruturada ainda na visão da autoridade racional e legal de Weber (1977), que percebe o líder na função de tomar decisões com ênfase na lógica objetiva, fria e impessoal, destinada fundamentalmente à consecução dos objetivos da organização.

Essa concepção da tomada de decisão tornou-se mais tarde ainda mais pragmática quando, numa concepção neoclássica, foi resumida a uma seqüência metódica linear de etapas predefinidas com o restrito objetivo de maximizar os recursos ou resultados da organização. Essencialmente, utilizando uma estrutura de Drucker (1998), o processo de tomada de decisão envolveria seqüencialmente as seguintes etapas: classificar o problema; definir o problema; especificar as condições limitadoras; decidir o que é correto levando em conta essas condições; embutir na decisão a ação para executá-la; e testar a validade e a eficácia da decisão.

“Tomar decisões é apenas uma das tarefas de um executivo. Normalmente ela toma somente uma pequena fração de seu tempo. Mas tomar as decisões importantes é a tarefa *específica* do executivo. Só um executivo as toma. Um executivo *eficaz* toma essas decisões como um processo sistemático com elementos claramente definidos e numa seqüência distinta de etapas” (DRUCKER, 1998, p.28-29).

Essa visão estreita da tomada de decisão e, por conseguinte, da responsabilidade do líder sofreu contestações por autores como Simon (apud MILLER; HICKSON; WILSON, 2004, p. 282), que com lucidez, observou o caráter de subjetividade presente nas decisões dos líderes e que está sendo analisado neste capítulo. Para Simon, é preciso aceitar que os administradores atuam dentro de uma racionalidade limitada.

Existe uma intenção do administrador de ser racional e certamente a maior parte de suas decisões pode ser classificada dentro de uma razoabilidade e não deve ser irracional. No entanto, essa racionalidade é afetada por fatores subjetivos intrínsecos à história de vida do líder ou até contextuais da organização. Esse fato é exemplificado com o que diz Carlos Ghosn, um dos executivos que recebeu destaque pela atividade à frente da multinacional de veículos Nissan:

“Meu procedimento no plano da administração se funda muito mais sobre a percepção de uma realidade, o exame dos fatos, a reação dos homens, para chegar em seguida à reflexão teórica, do que sobre um encaminamento que iria da teoria à prática” (GHOSN apud GHOSN; RIES, 2003, p.103).

Na verdade, a própria concepção de racionalidade vem mudando. A racionalidade instrumental, com foco na busca de objetivos de caráter econômico, vem sendo questionada em favor de uma racionalidade mais substantiva, pautada em valores morais, éticos e estéticos. Para a finalidade deste estudo, vale resgatar o comentário de Simone Dorneles (2005) mencionando a necessidade de uma racionalidade mais substantiva para o desenvolvimento de uma organização autogestionária, um dos princípios do cooperativismo. Ela relata um estudo seu comprovando que, numa determinada organização, verificou que em categorias nas quais ela apresentou racionalidade substantiva elevada, ela também apresentou maior proximidade com os processos de interação de uma organização autogestionária. Para ela, “burocracia e coletivismo são orientados por princípios qualitativamente diferentes” (DORNELES, 2005, p.8).

Da mesma forma que as decisões do líder não são integralmente racionais, também são afetadas por um ingrediente político existente na organização. Dizer que são simplesmente afetadas é uma inverdade, pois, ao mesmo tempo em que são afetadas, uma decisão também afeta o ambiente interno da organização, movimentando esse ciclo permanentemente. Dessa forma, as decisões do líder “podem ser vistas como fundamentalmente relacionadas à alocação e ao exercício do poder nas organizações” (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004, p.283).

Essa definição vem referendar a idéia de racionalidade limitada da decisão do líder, uma vez que, no jogo de poder da organização, o líder pode até conduzir os processos de maneira inteiramente racional, mas com vistas a atingir um objetivo não tão racional sob o ponto de vista da organização, em função da proteção ou privilégio a um determinado grupo de interesse. À medida que a organização cria castas diferenciadas, representada por níveis hierárquicos formais, essa mesma diferenciação pode originar o surgimento de nichos específicos com interesses também específicos.

A cada decisão, o líder, consciente e/ou inconscientemente, levará em conta também os objetivos do nicho a que pertence, estabelecendo a liderança também como um “processo social no qual se estabelecem relações de influência entre as pessoas” (LIMONGI-FRANÇA et al, 2002, p. 259).

A hierarquia formal instituída na empresa é extremamente frágil e, embora a hierarquia das funções esteja definida, a ocupação dessas funções hierárquicas pode ser bastante volátil. A manutenção desses postos passa então por um jogo de influências com vistas a auxiliar

outros que colaborem para a manutenção ou a elevação da própria posição e inibição ou repressão daqueles que representam ameaça à própria posição.

“Eles negociam para apoiar e suprimir a oposição. Isso é aplicado não somente àqueles que estão diretamente engajados no processo, mas também àqueles que, mesmo indiretamente envolvidos, ainda têm poder para influenciar o processo de alguma maneira, seja tendo acesso àqueles mais diretamente envolvidos, seja fornecendo informações” (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004, p.286).

Quando se fala em repressão, é importante remeter-se à abordagem de Michel Foucault, que chega a afirmar que “o poder é essencialmente repressivo. O poder é que reprime a natureza, os indivíduos, os instintos, uma classe” (FOUCAULT, 2004, p.175). Para ele, o poder é fundamentalmente uma relação de força e não pode ser simplesmente repassado ou retomado; apenas exercido.

Na opinião de Foucault (2004), as múltiplas relações de poder é que caracterizam e constituem o corpo social de nossa sociedade, mas necessitam e são exercidas por meio de processos de produção, acumulação, circulação e funcionamento do discurso.

Para um executivo numa empresa, isso, então, fica muito visível. Na busca de defender ou atacar posições é que se dá o exercício do poder, o que explica muito da forma como cada líder utiliza sua comunicação, as ênfases ou omissões pronunciadas no seu discurso e, principalmente, a postura adotada na sua comunicação rotineira. O fato de comunicar-se mais com alguns pares (líderes de mesmo nível) e menos com outros, ou o tipo de informações que está disposto a compartilhar, leva em conta também essa dinâmica de busca ou manutenção do poder.

Já que o exercício do poder visa, portanto, defender posições individuais ou de grupos de interesse, e as turbulências do ambiente podem afetar a definição da hierarquia e restringir privilégios de determinados grupos, o foco do exercício do poder se orienta essencialmente para o domínio das condições de incerteza do ambiente.

Portanto, num ambiente onde as organizações são cercadas pela incerteza, esse ato de lidar com a incerteza, especialmente quando em nome de outros, é que confere um poder básico fundamental. Esse exercício de poder se dá então pelas ações de indivíduos e grupos que buscando impor o que acham correto para si, “lutam por posição numa hierarquia que é mediada por contínua negociação e barganha. Existem mudanças, múltiplas coalisões de interesse e quase resoluções de conflito” (CROZIER; FRIEDBERG apud MILLER, HICKSON, WILSON, 2004, p.283).

Na cooperativa, especificamente, esse poder emerge do associado, que, em última instância, é quem o detém. Portanto, a proximidade e o relacionamento estabelecidos com esse associado podem significar a aquisição e a transmissão desse poder para a estrutura interna de gestão da cooperativa. Entre os diversos stakeholders pesquisados que exercem influência importante na cooperativa (QUADROS et al; 2003), o associado é o único considerado como definitivo em todas as fases de desenvolvimento da cooperativa, por deter três fatores cruciais de influência: poder, legitimidade e urgência.

2.3.1 A pressão de ser exemplo

Uma pessoa pode mudar ou agir de determinada maneira, com exceção de situações de coação, se estiver convencida de que, agindo daquela maneira, obterá o melhor resultado ou o resultado coerente com o que acha certo.

Essa forma de agir da pessoa está alicerçada na sua bagagem de relatos, ensinamentos e, principalmente, experiências relacionadas a cada situação com que se depara. A todo momento ela traça relações, comparando e avaliando, e, em função disso, comprometendo-se ou omitindo-se em relação a determinada situação.

Para tomarmos determinada posição e concordarmos com o ponto de vista de alguém, uma condição básica é que essa pessoa tenha credibilidade suficiente para nos incitar ao apoio. Essa credibilidade necessita ser conquistada, não de uma hora para outra, mas sim com uma sistemática confluência de idéias e opiniões e, principalmente, por meio de uma coerência do discurso desenvolvido pela liderança com a sua postura no dia-a-dia.

No entanto, não é tão simples. Depende de uma construção que o líder realiza, dia após dia, utilizando-se de habilidades específicas como iniciativa, ética, assertividade e capacidade de atuar em equipe.

Existem líderes em nossas organizações que, em função de sua postura profissional e maneira de agir ou conduzir situações, acabam conquistando nossa simpatia e, naturalmente, destacam-se perante os demais. Com raras exceções, esse destaque ocorre não apenas pela capacidade técnica inerente à atividade, mas por outras habilidades, comportamentos e atitudes no trabalho que o diferenciam das outras pessoas.

Realizando-se uma rápida reflexão, possivelmente encontrar-se-ão alguns líderes em

nossas organizações que, naturalmente, se destacam pela flexibilidade com que lidam com as dificuldades do dia-a-dia e pela ampla rede de relacionamentos. São pessoas que têm habilidades comportamentais diferenciadas e habilidades de comunicação que, da mesma forma que se destacam perante nós, freqüentemente conquistam também a simpatia de outras pessoas.

Não raramente, essas lideranças são tomadas como exemplo e modelo por grande número de liderados e acabam obtendo o resultado esperado não por insistência, mas por seguimento a um estilo pessoal e coerente de agir. Para José Verillo, presidente da Alcoa América Latina, a postura pessoal é fundamental na formação do conceito que os liderados têm do seu líder:

“Não somos o que somos, mas o que as pessoas pensam que somos. Por isso, a comunicação é tão importante: se ninguém entender o que você está querendo dizer, sua mensagem não adiantará nada – por melhor que tenha sido sua intenção” (VERILLO apud ROCHA, 2003, p.50).

Não há um manual do bom profissional que dite os dogmas do que se seja considerado como liderança-modelo da organização. Existem, sim, conselheiros ou até exemplos de histórias de vida de quem se pode receber orientações ou, principalmente, em quem é possível espelhar-se para a definição do próprio comportamento. Seria quase uma concepção baseada na figura dos antigos mestres, tão retratados nos livros e no cinema, que acompanhavam e orientavam seus pupilos na preparação para a vida. Assim como um dia esses líderes copiaram outras pessoas e se tornaram modelos, no futuro terão sido modelos para uma nova geração de líderes.

A influência desses líderes dentro das organizações já é analisada por Wood quando salienta que “líderes simbólicos criam pontos de referência e esquemas interpretativos para encaminhar decisões e definir ações” (WOOD JR., 1999, p.204). A capacidade de exercer essa influência pode, excluindo-se diversos outros fatores, estar relacionada à coerência que o líder demonstra no dia-a-dia e ao respeito com os subordinados.

“... se um suposto líder começar seu trabalho falando de suas preocupações pessoais – valores morais, convicções ou ambições –, as pessoas simplesmente não prestarão atenção. Entretanto, se o líder ouvir atentamente aquilo que os liderados em potencial dizem a respeito do que precisam e desejam e mostra-se interessado, eles se engajam no processo, pois receberam aquilo que todos almejam: respeito” (O'TOOLE, 1997, p.7).

A incoerência pode ser muito desmotivadora, além de se estabelecer como justificativa

para um sistemático descumprimento das normas estabelecidas pela organização. À medida que as pessoas percebem que as chefias são as primeiras a desrespeitar regras que estabeleceram ou que não agem de acordo com o que pregam, elas começam a questionar a necessidade e até mesmo a real importância para a organização em se cumprir aquela norma. O pensamento que toma as pessoas é que, se fosse realmente importante cumprir o estabelecido, dificilmente os gestores descumpririam a norma.

Embora essa liderança maquiavélica possa ser bem-sucedida no curto prazo, “esse modelo sempre falha, no final das contas, porque a conveniência não pode ser disfarçada para sempre” (O'TOOLE, 1997, p.5).

Além disso, a incoerência pode ser um dos motivos da constante procrastinação no ambiente de trabalho. O funcionário que se depara com um problema fica, de certa forma, imobilizado diante das opções a utilizar. Por um lado, tem bem claras as orientações da chefia quanto à abordagem a ser dada à situação; por outro, diariamente percebe o gestor atuando de outra forma em relação à situação. Qual deverá, então, ser a sua atitude frente à situação?

Por exemplo, analisando uma situação em que o chefe enfatize a necessidade da cordialidade no atendimento ao cliente e a presteza e a simpatia ao telefone, mas na prática utilize o estilo brutamontes com seus subordinados e costume gritar ao telefone. Provavelmente, a motivação para exercer o solicitado pela chefia será menor, uma vez que o que é dito é totalmente incoerente com o que é praticado.

À medida que há coerência entre discurso e prática, o processo de aprendizagem se inverte. Em vez de ocorrer um antagonismo entre os dois confundindo a conduta a ser adotada, começa a ocorrer então uma potencialização da mensagem. A instrução e a orientação dadas são referendadas na prática pelo exemplo, confirmando a conduta esperada. Isso acarreta uma sinergia nas equipes, uma vez que todos sabem como se deve agir. Em função disso, podem até diminuir os conflitos, já que haverá constância e padronização maiores na conduta do dia-a-dia, culminando em credibilidade da mensagem emitida pelo líder.

A tranquilidade na hora de delegar aparece então naturalmente, uma vez que o gestor tem consciência de que os subordinados tem noção de como devem agir e, principalmente, sabe o que esperar de cada um deles, baseado na premissa de que eles tem consciência do que o gestor esperaria que eles fizessem. Essa visão é corroborada por Gardner (1996, p.11) quando salienta que “a maneira pela qual os líderes diretos conduzem suas vidas – suas

corporificações – precisa ser claramente perceptível para aqueles que esperam influenciar”.

Estando assim, permanentemente na vitrina, o líder tem sido exigido cada vez mais das organizações. O ambiente extremamente instável, dinâmico e multivariado exige novas formas de administrar, concepções inovadoras do negócio e até novas formas de ver o mundo.

Muitas das principais tecnologias hoje largamente utilizadas dentro das organizações nem sequer existiam há dez anos – exemplos são os telefones celulares e a internet. Aliada a isso, a queda das fronteiras continentais, em termos mercadológicos e de compartilhamento de recursos e comunicação, fez crescer a diversidade de tipos de organizações e, especialmente, a complexidade dessas estruturas. Essa modernização não só aumenta a complexidade das organizações como chega inclusive a influenciar o comportamento dentro das organizações, pois, comprovadamente, “há uma relação entre maturidade tecnológica de organizações e seus correspondentes padrões de comportamento administrativo” (KLERING., 1994, p.417).

Nesse ambiente, em que impera a agilidade, o gestor deixa de ser o senhor que tudo controla e tudo vê, para assumir uma função de coordenador de esforços, preparador de equipes para a mudança e, principalmente, conselheiro individual em relação a carreira e postura profissional.

Dessa maneira, torna-se também impossível que o gestor esteja permanentemente envolvido em todas as atividades, planejando todos os processos. A visão do gestor como função de supervisão que define a todo momento as tarefas e a forma de desenvolvimento do trabalho para as pessoas tornou-se, antes de mais nada, totalmente inviável. Simplesmente não há tempo para o gestor se dedicar a isso, controlando todos os funcionários; a sua função principal deve ser capacitá-los para que eles mesmos encontrem respostas às adversidades.

Essa concepção é compartilhada pelo homem apregoado em muitas literaturas como um dos maiores líderes do século XX, o executivo Jack Welch, da General Electric. Para ele, “as pessoas conhecem seu trabalho; só precisam que as deixem fazê-lo, as acompanhem no processo e as avaliem honesta e abertamente” (HSM Management, 2004, p.65).

Isso gera uma grande angústia por parte de muitas lideranças, que não sabem exatamente como realizar essa mudança. Como aprender a delegar com a tranquilidade de que o processo será bem-sucedido?

Konosuke Matsushita, famoso empreendedor do ramo de eletroeletrônicos, explicita esse sentimento observado no dia-a-dia:

O pior é quando a falta de confiança de um gerente nos trabalhadores impede que ele dê passos corajosos ou tome medidas radicais. Se ele não ousa agir arrojadamente quando as circunstâncias exigem, sua companhia, como um todo, irá sofrer. (MATSUSHITA, 1987, p.22).

Já que se falou em Matsushita, cabe lembrar que as histórias sobre os empreendedores que ergueram grandes impérios, os *self made men* que tinham como principal característica o poder visionário, são inúmeras. São histórias que falam de homens e mulheres que a todo momento tinham idéias precursoras e impulsionavam toda a estrutura organizacional para a mudança que eles mesmos conceberam.

Com a dimensão das organizações de hoje e a enorme velocidade das mudanças nos mais diversos aspectos que envolvem o ambiente organizacional, isso não é mais possível. O empreendedor visionário e centralizador teria de estar constantemente iniciando mudanças e, ainda assim, vários departamentos da organização acabariam por ficar parados no tempo.

Mesmo porque, com a diversidade existente, também cresce a necessidade das organizações em achar novas alternativas de solução de problemas, baseadas nas experiências que não apenas aquelas do dirigente principal. Quando fala sobre “a arte e a ciência de ser dirigente”, Motta lembra que “o crescimento, o desenvolvimento e a complexidade alcançados pela empresa moderna já não comportam dirigentes cuja ação baseia-se exclusivamente no bom senso e em experiências passadas” (MOTTA, 1999, p.32).

A maneira de contornar essa situação passa pelo *empowerment*. Necessita-se cada vez mais dar liberdade, autonomia e responsabilidade para os subordinados, de forma que eles possam, por si mesmos, achar as soluções para as dificuldades cotidianas.

“... o líder empresarial tem adquirido novos perfis, deixando de ser controlador e passando a ser facilitador. Busca uma visão estratégica do negócio, e não só soluções de curto prazo. Em lugar de pretender a disciplina de seus subordinados, cultiva o comprometimento deles. O comportamento individual passou a ser focado na valorização das ações em equipe e formação de times” (LIMONGI-FRANÇA, 2002, p.267).

O gestor pode administrar sem perder o controle se tiver plena confiança de que preparou bem sua equipe de trabalho e de que ela está, além de motivada, consciente do dever a cumprir e capacitada para tanto. Motta, quando fala sobre a gestão contemporânea, coloca entre as principais funções da gerência a de obter resultados, desde que possam “ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa

interação humana constante” (MOTTA, 1999, p.26).

Porém, aí começam mais problemas. Nem todas as equipes e, mais especificamente, nem todas as pessoas respondem da mesma maneira a esse processo de descentralização. Em algumas vezes, chega ser frustrante para o líder não perceber nenhuma iniciativa no sentido de solucionar problemas ou proatividade na inovação.

Com a atual pressão ética e de responsabilidade social em relação às organizações, tão ou mais importante que atingir metas é atingi-las dentro de padrões eticamente aceitos, ou seja, a visão e a missão da empresa devem ser realizadas, mas não a qualquer custo. Nessa análise, a conduta profissional ou as “habilidades sociais” de Blanchard (1977) tomam dimensão especial. Precisa-se de pessoas aptas a conduzir os processos organizacionais dentro de padrões socialmente aceitos.

Esse é um dos dilemas do líder moderno: a dinâmica das organizações exige que se forneçam cada vez mais poder e autonomia às equipes e aos níveis operacionais para solucionar os problemas. A pergunta que se faz é se esse profissional terá responsabilidade suficiente para saber utilizar de forma adequada essa liberdade. Ocorre, portanto, que, da mesma maneira que muitos gestores se sentem incertos com relação à metodologia correta para privilegiar o *empowerment* com segurança, os subordinados, muitas vezes, também não foram capacitados para atuar na nova realidade, em que necessitam tomar parte do processo decisório e inovador da empresa, com a responsabilidade de representar a imagem da organização em cada atividade que desenvolvem.

A figura do líder como conselheiro do subordinado vem trazer uma nova luz sobre a função do líder na organização. Em épocas em que a tecnologia não existia e as decisões tinham de ser todas comunicadas, o gestor tinha uma função, mas hoje, quando tudo pode ser rapidamente comunicado e informado pelos meios tecnológicos existentes, o líder ocasionalmente precisará assumir mais o papel de professor, orientador e conselheiro.

3 O COOPERATIVISMO

Uma organização cooperativa tem diferenciação marcante de outra organização privada não cooperativa. Essa diferenciação, pautada em aspectos legais, é influenciada principalmente por princípios filosófico-doutrinários relacionados aos objetivos da organização e à organização de seu quadro social.

Neste capítulo, busca-se familiarizar o leitor com esses princípios, levantando aspectos históricos, legais e estruturais que sirvam de subsídio para o entendimento dessa diferenciação, sob o pretexto de caracterizar com maior fidelidade e profundidade o ambiente onde a liderança pesquisada está inserida.

3.1 A PRIMEIRA EXPERIÊNCIA

A história da primeira cooperativa, baseada em relatos de Cruz (2001), inicia-se no final da primeira Revolução Industrial, em meados do século XIX, quando a Inglaterra era a maior potência econômica do mundo ocidental e ostentava uma grande pujança financeira, fruto, primordialmente, de sua forte indústria têxtil. Mais de 70% de toda a mão-de-obra empregada na indústria inglesa estava concentrada nesse ramo da atividade industrial. Nessa mesma época, os trabalhadores na indústria não contavam com qualquer tipo de proteção social.

Segundo o autor, as demandas nessa área eram cada vez maiores, até que, em 1843, um grupo de operários, na sua maioria composta de tecelões, professando diversos credos religiosos e com convicções políticas distintas, resolveu se reunir para discutir os problemas que estavam enfrentando, com o objetivo de encontrar, em conjunto, uma solução.

Após diversas reuniões e entre todas as propostas apresentadas, por consenso foram selecionadas as seguintes:

- Combater o alcoolismo, muito comum na época, a fim de gerar mais dinheiro para comprar alimentos;

- Incentivar a luta política pelo voto universal, a fim de propor alterações na legislação trabalhista que pudessem beneficiar o proletariado;
- Emigrar para o novo continente (América) em busca de novas oportunidades e de melhores condições de trabalho;
- Criar uma sociedade (cooperativa de consumo) eliminando os lucros, os quais seriam distribuídos entre os associados, para aumentar o poder de compra dos salários.

As reuniões foram se sucedendo e o grupo resolveu então lançar um manifesto público a todos os operários de Rochdale, para que se unissem a eles a fim de participar da fundação dessa nova cooperativa. Muitos consideraram o manifesto lançado naquela oportunidade utópico e inexecutável.

Porém, após algumas semanas se passarem, o objetivo foi atingido, com a formação de um grupo de 28 tecelões dispostos a implementar o ideário proposto e que, para tanto, já haviam economizado cerca de 14 libras esterlinas. Com esse capital, resolveram alugar uma loja, num local relativamente afastado do centro, num beco chamado Beco do Sapo (*Toad Lane*).

Nessa empreitada, foi investida praticamente metade do capital amalhado na montagem de uma pequena mercearia para distribuir trigo, açúcar e manteiga. A data oficial de abertura da mercearia no Beco do Sapo foi 21 de dezembro de 1844, embora nos registros oficiais conste a data de 24 de dezembro, véspera de Natal, muito provavelmente por inspiração cristã da maioria dos seus sócios.

Nascia assim a Sociedade Equitativa dos Pioneiros de Rochdale Limitada (*Rochdale Equitable Pioneers Society Limited*), que inicialmente só funcionava às segundas-feiras e aos sábados e cujo movimento financeiro semanal não excedia a 2 libras. Nesse início das atividades, os próprios sócios atendiam à clientela, dividindo-se entre as tarefas de distribuição dos produtos e recebimento dos pagamentos.

Ao final do ano de 1845, o número de associados já era de 74 e o capital se elevava de 28 para 180 libras. Como consequência dessa primeira vitória, o número de artigos e o volume negociado no Beco do Sapo já haviam aumentado consideravelmente. A experiência de Rochdale já era comentada em várias regiões da Inglaterra, sempre despertando enorme curiosidade e até mesmo uma certa dose de perplexidade.

Passados três anos da fundação pioneira, já se comercializavam tecidos no Beco, além

de alimentos. Em 1850 foi comprado um moinho para processar o trigo e, com isso, baratear o custo da farinha de trigo para os associados.

Decorridos nove anos do movimento pioneiro, em 1853, já existiam três filiais em Rochdale, para melhor atender os associados, bem como já havia sido arrendado um espaçoso armazém, no qual eram estocados todos os diversos produtos comercializados.

Em 1855, o número de sócios já era de 400 e, a partir de 1860, pode-se constatar que o cooperativismo de consumo já estava disseminado por toda a Inglaterra. Os Pioneiros de Rochdale eram, então, apontados como um exemplo a ser seguido. Em 1881 já existiam mais de 1.000 cooperativas de consumo na Inglaterra; o número de associados era de, aproximadamente, 500 mil.

No auge da Segunda Grande Guerra, em 1943, a população de Rochdale era de 96.000 habitantes. Desse total, estavam associados à cooperativa-mãe cerca de 47.000 cooperados. Se somarmos a esse número mulheres e filhos dos associados, chega-se à conclusão de que praticamente toda a população da cidade naquela época participava, direta ou indiretamente, daquela sociedade imaginada pelos Pioneiros de Rochdale.

A partir daí, mais e mais exemplos passaram a surgir, sob essa nova concepção de organização, não apenas no segmento de consumo, mas em diversos outros segmentos, como produção, mineração, saúde e crédito.

3.2 O COOPERATIVISMO NO MUNDO

O cooperativismo é uma filosofia econômica que se encontra presente em mais de 102 países do mundo, funcionando em regimes políticos e econômicos distintos. Dentre todos os tipos de atividades econômicas, tanto no campo quanto na cidade, reunindo diferentes setores, interesses e nível de renda, o cooperativismo é uma tentativa de resposta aos desencontros dos fatores de produção Capital e Trabalho.

A Aliança Cooperativa Internacional – ACI, fundada em 1895, é o órgão máximo de representação do cooperativismo em nível internacional. Tem sede na Suíça, na cidade de Genebra, e é a responsável maior pela preservação dos valores, da história, das tradições e das doutrinas do cooperativismo. A primeira preocupação da ACI, logo após a sua fundação, foi sistematizar os princípios cooperativistas, razão maior do constante crescimento do

cooperativismo nos cinco continentes.

3.3 O COOPERATIVISMO NO BRASIL

É do século XIX que se encontram registros das primeiras sociedades brasileiras que professavam, efetivamente, de maneira consciente e regular, a doutrina cooperativista. Dentre essas, podem-se destacar as seguintes:

- Cooperativa de Produção Teresa Cristina – Fundada em 1847 no Paraná pelo médico francês Jean Maurice Fevre;
- Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Paulista – Fundada em Campinas em 1887;
- Cooperativa de Consumo dos Funcionários da Prefeitura de Ouro Preto – Fundada em Minas Gerais em 1889;
- Cooperativa Militar de Consumo do Rio de Janeiro – Fundada em 1894 na Cidade do Rio de Janeiro;
- Cooperativa de Consumo de Camaragipe – Fundada em Pernambuco, em 1895;
- Caixa Rural de Nova Petrópolis – Fundada em Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul, em 1902.

Até a abolição da escravatura, as condições sociais e políticas eram francamente desfavoráveis ao crescimento do cooperativismo no Brasil. Naquela época, havia um grande contingente de mão-de-obra escrava e a aristocracia rural, além de auto-suficiente, era dotada de um caráter eminentemente individualista.

Com o advento da República, e mais especificamente após a promulgação da Constituição de 1891, a consagração da liberdade de reunião, aliada à expansão das comunidades de imigrantes europeus e também ao aumento do consumo nas grandes cidades, forneceu o combustível adequado não só à implantação, como também à consolidação do cooperativismo no país.

O primeiro ramo do cooperativismo implantado no país foi o agropecuário, seguido pelos de consumo e de crédito, respectivamente. Em 1938, surgiu a primeira Cooperativa de

Trabalho, em Santos, São Paulo, a Cooperativa de Trabalho dos Carregadores e Transportadores de Bagagem do Porto de Santos.

Em 1940, aparecem as primeiras cooperativas-escolas, reunindo alunos e professores das Escolas Técnicas Profissionais no Estado de São Paulo. Em 1941, no Rio Grande do Sul, foi criada a primeira cooperativa de serviços do país: Cooperativa de Força e Luz de Quatro Irmãos. Em 1964, com o advento do BNH, as cooperativas habitacionais, que em 1918 já registravam uma experiência no Pará, com a Cooperativa Predial da Amazônia em Belém, tiveram um novo impulso.

Nos últimos 50 anos, a evolução física do cooperativismo brasileiro tem sido bastante significativa, apesar de ainda estarmos aquém dos números oficiais das cooperativas existentes nos países com maior tradição cooperativista.

Após a promulgação da Constituição de 1988, o cooperativismo, antes tutelado pelo Estado, incorporou, de maneira definitiva, princípios de autogestão e autonomia.

3.4 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

Na definição de Cruz (2001), o cooperativismo é um sistema econômico-social, autogerido em bases democráticas, operacionalizado por meio de ajuda mútua, que se destina à satisfação das necessidades econômicas e à promoção moral dos membros a ele integrados. Uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se reúnem, voluntariamente, para satisfazer às suas aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio da formação de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida por todos.

Conforme Young (2001), as cooperativas se estruturam com base na Lei 5.764/71, alterada parcialmente pelas leis 6.981/82 e 7.231/84 e Resoluções do Conselho Nacional de Cooperativismo, disposições legais que caracterizam claramente as sociedades cooperativas.

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

- I – adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
- II – variabilidade do capital social, representado por quotas-partes;
- III – limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado; facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais

adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
 IV – a não-cessão das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
 V – singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
 VI – quórum para o funcionamento e a deliberação da Assembléia Geral, baseado no número de associados e não no capital;
 VII – retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;
 VIII – indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica, Educacional e Social;
 IX – neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
 X – prestação da assistência aos associados e, quando prevista nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
 XI – área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços (YOUNG, 2001, p.18).

3.5 VALORES E PRINCÍPIOS:

O cooperativismo se baseia em valores bem definidos, reconhecidos de forma universal por meio da ACI – Aliança Cooperativa Internacional. É no Relatório Anual dessa organização que estão especificados de forma destacada os valores de ajuda e responsabilidade mútuas, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. O relatório salienta também que, “na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelos outros” (ICA, 2004, p.10).

De acordo com o Congresso Comemorativo do Centenário da ACI, em 1995, esses valores são traduzidos em princípios práticos a serem seguidos pelas cooperativas em todo o mundo na sua gestão:

1º – ADESÃO LIVRE E VOLUNTÁRIA

As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços e assumir as responsabilidades como associadas, sem discriminações sociais/raciais, políticas/religiosas e de sexo.

2º – GESTÃO DEMOCRÁTICA PELOS COOPERADOS

As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus associados, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres eleitos como representantes dos demais membros são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau, os associados têm igual direito de voto (um associado, um

voto).

3° – PARTICIPAÇÃO ECONÔMICA DOS COOPERADOS

Os cooperados contribuem, eqüitativamente, para o capital de suas cooperativas e o controlam democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os associados recebem, habitualmente, uma limitada remuneração – se houver – ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os excedentes são destinados a um ou mais dos seguintes objetivos:

- Desenvolvimento de suas cooperativas, eventualmente com a criação de reservas, parte das quais será indivisível;
- Benefícios dos associados, na proporção de suas transações com a cooperativa.
- Apoio a outras atividades, aprovadas pelos associados.

4° – AUTONOMIA E INDEPENDÊNCIA

As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus associados. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem ao capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus associados e mantenham a autonomia da cooperativa.

5° – EDUCACÃO, FORMACÃO E INFORMACÃO

As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que esses possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam ao público em geral, particularmente aos jovens e aos líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

6° – INTERCOOPERAÇÃO

As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus associados e dão mais força ao movimento cooperativista, trabalhando em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7° – INTERESSE PELA COMUNIDADE

As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, por meio de políticas aprovadas pelos seus associados.

3.6 ESTRUTURA BÁSICA E FUNCIONAMENTO

A estrutura organizacional de uma cooperativa é composta de órgãos deliberativos/consultivos cujos cargos são de provimento exclusivo de sócios ativos, eleitos por Assembléia Geral, e de órgãos de execução e operacionais, ocupados por profissionais contratados no mercado de trabalho.

A vantagem dessa divisão é obter uma profissionalização do quadro gestor da cooperativa, evitando que associados sem conhecimentos de gestão, de uma hora para outra, por meio de escolha da Assembléia Geral, sejam responsáveis diretos pela condução das atividades operacionais inerentes ao negócio da cooperativa. Embora essa divisão propicie essa vantagem, o grau de profissionalismo vai variar muito conforme o nível de clareza na definição das responsabilidades para o Conselho de Administração eleito e para o quadro de gestão executiva da cooperativa.

A cooperativa, como qualquer empresa moderna, há de evitar dois obstáculos: que o Conselho de Administração não respeite a autonomia do gerente, intrometendo-se de vez em quando em áreas de sua responsabilidade, ou que o Conselho de Administração, ainda que com autoridade aparente, se limite a meros formalismos, enquanto o gerente detém todo o poder (MASY, 1979, p.40).

As funções específicas de cada área são definidas no Estatuto Social, ou Regimento Interno, discutido e aprovado pelos cooperantes.

Os poderes em uma cooperativa, pela ordem de sua hierarquia, são os seguintes:

- Assembléia Geral;
- Conselho de Administração e/ou Diretoria;
- Conselho Fiscal;
- Comitês, Conselhos Específicos e Gerências.

A ASSEMBLÉIA GERAL é o órgão supremo e com maiores poderes na sociedade. Nela são discutidas, votadas e aprovadas todas as decisões de interesse da sociedade. As decisões da Assembléia Geral atingem todos os cooperantes, inclusive os ausentes e os discordantes. Reúne todos os cooperantes ativos que compõem a sociedade.

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E/OU DIRETORIA têm como características:

- Livre composição, a critério de cada cooperativa e de acordo com o Estatuto Social;
- Função de programar os planos de trabalhos e os serviços da cooperativa, coordenar as Assembléias Gerais, representar a cooperativa e controlar seus resultados;
- Mandato de no máximo quatro anos;
- Renovação obrigatória de um terço dos seus membros.

O CONSELHO FISCAL é composto por seis elementos, três efetivos e três suplentes (Art. 56 da Lei N° 5.764/71), e tem a função de fiscalizar os atos administrativos, reunindo-se todo mês ordinariamente e, em caráter extraordinário, sempre que necessário. Algumas de suas atribuições são as seguintes:

- conferir o saldo de numerário (dinheiro, cheque e vales) em caixa;
- verificar extrato de contas bancárias;
- verificar as operações realizadas e se os serviços correspondem em volume, qualidade e valor;
- verificar se os créditos são recebidos regularmente e os compromissos atendidos com pontualidade; e
- conferir se estoques, materiais e equipamentos estão corretos.

Tem mandato de um ano, com renovação obrigatória de dois terços dos seus membros.

Existem ainda os COMITÊS, os CONSELHOS ESPECÍFICOS E as GERÊNCIAS, que facilitam o processo de autogestão. A autogestão é um princípio administrativo adotado pelas cooperativas em todo o mundo. É por meio dela que os sócios participam efetivamente da administração das cooperativas e obtêm seu pleno controle.

Podem ser criados diversos comitês nas cooperativas, por assunto ou por áreas específicas, sempre com o intuito de se antecipar aos problemas, apontando para soluções democráticas. Os comitês podem ser eleitos ou indicados pelo Conselho de Administração.

Os conselhos podem ter estruturas mais permanentes; seus membros devem ser eleitos. Têm o intuito de orientar as decisões do Conselho de Administração e, até mesmo, a Assembléia Geral.

As gerências técnicas são estruturas profissionais formadas por sócios com conhecimento sobre determinado assunto ou, até mesmo, por profissionais contratados. As

gerências aplicam as decisões do Conselho de Administração e das assembléias gerais dentro das técnicas profissionais.

No caso da Coonerge, a “gerência técnica” é composta pelos cargos executivos e todos os seus componentes são contratados pelo regime celetista. Apesar de muitos deles serem também associados (residirem na área de atuação da cooperativa), por serem funcionários, não têm direito a voto nas Assembléias, conforme rege o Estatuto Social.

Como se pode observar nessa descrição geral da estrutura de gestão de uma cooperativa, o poder central é exercido pelo associado, sendo essa uma das exigências expressas nos princípios do cooperativismo.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo expõe-se a concepção geral de desenvolvimento da pesquisa, desde a estratégia escolhida até o desenvolvimento dos métodos de análise dos dados. A intenção é fazer com que o leitor tenha a clara noção do encadeamento lógico que levou ao direcionamento de cada uma das etapas de pesquisa, com vistas a buscar o máximo rigor científico. Não é possível excluir totalmente a possibilidade de existência de qualquer viés na pesquisa; porém, a correta e ampla definição da metodologia pode minimizar esse processo.

[...] o método, enquanto processo lógico e técnico, efetivamente conduz a um resultado que pode ser considerado dentro dos parâmetros do “científico”, mas toda pesquisa envolve pressupostos teóricos, valorativos e éticos, os quais, por si, já determinam a escolha do “objeto” a ser pesquisado e o próprio direcionamento, em termos de coleta de dados, que “marcará” a pesquisa com a “visão de mundo” do pesquisador (PÁDUA, 1998, p.157).

Nesse estudo, realizou-se uma pesquisa exploratório-descritiva com as lideranças da cooperativa, visando definir seus estilos de liderança e fatores que influenciaram a adoção desses estilos.

A pesquisa assume a conformação de um Estudo de Caso. Em função do caráter exploratório da pesquisa e, conseqüentemente, da dificuldade de definir claramente os limites entre fenômeno e contexto, o Estudo de Caso pode ser considerado a melhor estratégia de pesquisa neste trabalho.

Um estudo de caso é uma investigação empírica que:

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando...
- ... os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. [...]
- enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e como resultado, ...
- ... baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, ...
- ... beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir à coleta e à análise de dados (Yin, 2001, p.32).

Embora o objetivo da pesquisa seja essencialmente exploratório, a estratégia de estudo de caso permitiu também realizar incursões descritivas e explanatórias sobre o tema de pesquisa, inclusive com inferências sobre algumas relações causais no processo de formação das lideranças da Coonerge.

Yin (2001) analisa o fato de o estudo de caso, em determinada época, ser considerado

como estratégia conveniente apenas para estudos exploratórios, que numa visão hierarquizada estariam relegados a segundo plano, após estudos descritivos e explanatórios ou causais.

No entanto, pode-se afirmar atualmente que “os estudos de caso estão muito longe de serem apenas uma estratégia exploratória. Alguns dos melhores e mais famosos estudos de caso foram descritivos [...] e explanatórios” (Yin, 2001, p.22).

4.1 DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO

No desenvolvimento do Estudo de Caso, utilizaram-se as recomendações de Yin (2001), que destaca em sua obra os principais componentes aos quais se deve estar atento num estudo de caso bem estruturado:

- 1) as questões de um estudo;
- 2) suas proposições, se houver;
- 3) sua(s) unidade(s) de análise;
- 4) a lógica que une os dados às proposições; e
- 5) os critérios para se interpretarem as descobertas.

Tendo em mente essa estrutura, é possível basear-se no objetivo principal deste projeto para atender às *questões de estudo*, encontrando nos objetivos secundários algumas proposições que venham a auxiliar de maneira útil no direcionamento do trabalho.

A unidade de análise, baseada no conceito de quem é o “sujeito” da pesquisa, para todos os efeitos será cada diretor do nível de executivos principais (diretores) da empresa.

Por haver mais de um líder pesquisado, esses líderes poderiam ser considerados como “casos múltiplos”; porém, está-se tratando de um projeto de “estudo de caso único incorporado”, ou seja, um único estudo de caso, com mais de uma unidade de análise.(Yin, 2001, p.61).

Como bem coloca Yin (2001, p.43), essa confusão ocorre frequentemente e a discussão da definição de qual é o “caso” num estudo desse tipo “foi um problema que atormentou muitos pesquisadores no princípio dos estudos de caso”. Para todos os efeitos, o caso será único, composto pelo *nível* diretivo da Cooperativa Coonerge.

A quarta fase descrita por Yin, que menciona a necessidade de ligar os dados oriundos da pesquisa às proposições, talvez seja uma das mais importantes, pois fornece coerência ao estudo. Embora essa ligação possa ser realizada de diversas maneiras, uma das abordagens de maior destaque é aquela denominada de “adequação ao padrão”, sugerida por Campbell (apud YIN, 2001, p.47) em 1975. Por meio dessa abordagem, Campbell, em uma de suas pesquisas, descreveu dois padrões em potencial, demonstrando nas conclusões que seus dados se enquadravam melhor em um padrão em vez de outro.

Para os fins deste estudo, seguindo essa abordagem, definiram-se na revisão bibliográfica os diferentes padrões de comportamento dos líderes (estilos de liderança), que são mencionados na literatura. Durante o levantamento dos dados, haverá uma tentativa de enquadramento de cada líder pesquisado dentro de um desses diferentes estilos, no caso, o padrão mencionado por Campbell.

Finalmente, Yin fala da última fase, denominada de “critérios para interpretação” das descobertas do estudo. O autor salienta que, em função de não se tratar de um trabalho quantitativo na essência, estatisticamente há muita dificuldade em precisar esses critérios. O que é necessário é que os dados coletados e os padrões definidos sejam suficientemente contrastantes para uma classificação clara e coerente.

4.2 VALIDADE INTERNA E EXTERNA DO ESTUDO DE CASO

O estudo de caso, como pesquisa social, da mesma forma que trabalhos de cunho quantitativo, tratados estatisticamente, também deve primar pela qualidade por meio de testes lógicos que estabeleçam a fidedignidade, a credibilidade, a confirmabilidade e a fidelidade dos dados.

Yin (2001) estabelece como sugestão quatro testes para avaliar essas dimensões: validade do constructo, validade interna (apenas para estudos explanatórios ou causais e não para estudos descritivos ou exploratórios), validade externa e confiabilidade.

No teste de validade externa, busca-se “estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo” (Yin, 2001, p. 56). Essa é uma atividade complicada, uma vez que, de forma geral, para os estudos de caso (e este não é diferente), o caráter subjetivo da pesquisa é muito grande. Yin (2001) recomenda, para que se obtenha maior êxito nesse teste,

atenção a três aspectos: utilização de várias fontes de evidências que incentivem linhas convergentes de investigação, estabelecimento de um encadeamento de evidências e revisão do rascunho do relatório do estudo por informantes-chave.

Tudo isso auxilia no resultado do teste de validade do constructo, que, neste caso, será realizado por meio de um painel de avaliação, comentado mais adiante, na seção “Instrumento de Pesquisa”.

A validade externa é definida também pela delimitação do estudo, que foi exposta no início deste projeto e estabelece o domínio ao qual as descobertas dessa pesquisa podem ser generalizadas; neste caso, no âmbito da Cooperativa Coonerge. Para utilizá-la de forma mais abrangente, deve-se considerar o resultado dessa pesquisa como um dos elementos de uma amostra maior, composta de replicações desse estudo em outras empresas com delimitação prévia de tamanho, atividade ou composição social.

Com relação à confiabilidade, busca-se verificar se o pesquisador seguiu os procedimentos previamente definidos como pertinentes ao estudo. A forma corrente mais utilizada para satisfazer a esse parâmetro é documentar fartamente toda a seqüência de desenvolvimento da pesquisa. Yin (2001) fala da utilização de um *protocolo de estudo de caso*, que registre todas as etapas e atividades deste projeto e contenha, entre outras, as seguintes informações: visão geral do projeto, procedimentos de campo, questões do estudo de caso e guia para relatório do estudo de caso. A presente dissertação foi antecedida de um projeto de pesquisa, o qual pode ser considerado como *protocolo de pesquisa*, que contempla essas informações e incorporou mais tarde, na forma de anexos, o registro das informações coletadas, permitindo acompanhar de forma clara todas as etapas de pesquisa.

4.3 COLETA DE DADOS

O motivo de escolher esta empresa compreende:

- A existência de uma rede de relacionamentos aberta na empresa permitiu obter autorização para realização da pesquisa, bem como facilitou o acesso aos pesquisados;
- A empresa mantém um programa denominado “Desenvolvimento de Lideranças” e esta pesquisa pode auxiliar para o desenvolvimento do

projeto trazendo subsídios acerca do perfil das lideranças da empresa.

A coleta de dados foi realizada por entrevistas semi-estruturadas.

As idéias-chave que nortearam a entrevista estão expostas no ANEXO 2. Como não foi uma entrevista fechada ou estruturada, as perguntas apenas nortearam o pesquisador para manter o foco da entrevista e evitar o esquecimento de alguma variável importante da investigação. No entanto, o entrevistador interferiu ao mínimo na condução da entrevista, de forma a permitir que o entrevistado expusesse suas respostas de forma livre e não conduzida.

Esse é um aspecto importante da Análise de Conteúdo, método que foi utilizado nesta pesquisa para interpretação dos dados coletados, uma vez que a análise das respostas leva em conta não apenas a palavra dita, de forma fria e isolada, mas todo o contexto retratado pelo entrevistado e a própria forma e ênfase de expressão.

As conversas também foram gravadas, com a permissão dos entrevistados, para permitir a transcrição e posterior interpretação, com o vagar necessário para uma análise mais aprofundada. Além disso, evitou o risco de perda de informações importantes ditas pelo entrevistado e o “engessamento” de seu ritmo de expressão para atender à velocidade de transcrição do entrevistador. Foi estabelecido previamente entre ambos o grau de sigilo necessário para as declarações.

As perguntas foram essencialmente abertas. Embora não tenha sido totalmente estruturada sob forma de um formulário, a entrevista não foi plenamente espontânea. Merton et al (apud YIN, 2001, p.113) classifica esse tipo de entrevista como entrevista focal, na qual “o respondente é entrevistado por um curto período de tempo – uma hora, por exemplo”.

Embora ela não tenha sido totalmente espontânea, já que o entrevistador estava de posse de um roteiro prévio de questões ou temas, a entrevista fluiu normalmente, quase como uma conversa, já que a qualidade das informações extraídas do respondente dependia da criação desse “ambiente favorável”.

A criação de uma empatia foi fundamental para obter êxito na exploração dos temas com os entrevistados porque, apesar de obter autorização da empresa para a realização da pesquisa, o entrevistado não tinha obrigação de colaborar, seja negando-se a responder, seja boicotando perguntas específicas. Isso requeria que o entrevistador fosse capaz de agir com naturalidade e repassar um sentimento de confiança, já que ele, como explorador, no início partia de uma posição desigual em relação ao entrevistado. Tal situação foi vivenciada

também por Michael Maccoby (1977), que, em uma pesquisa com gerentes de empresas, utilizando-se de técnica semelhante, também observou essa posição de desvantagem inicial em relação ao líder entrevistado: “Os gerentes de corporação, ao contrário, não me convidaram. Eu é que tinha de vender-lhes a idéia de serem estudados (“Porque o Senhor está interessado em nós?”) e de arriscar-se a ser rejeitado e atirado porta afora” (MACCOBY, 1977, p.12).

Para fomentar a criação desse ambiente, saindo de uma posição entrevistador-entrevistado para uma posição de conversação pura e simples, as entrevistas não foram realizadas na sala particular do executivo. Os respondentes foram convidados a acompanhar o entrevistador até uma ala reservada da empresa, onde a conversa se deu sob uma configuração informal, em ambiente calmo, silencioso e, com a permissão da maioria dos entrevistados, sem interrupções de celulares ou outros equipamentos. Toda essa preocupação com a criação do ambiente visou à criação de uma empatia, de forma a que o entrevistado confiasse no entrevistador e propiciasse as respostas mais transparentes e sinceras possíveis.

Antes da aplicação efetiva da entrevista, foi realizado um pré-teste com um gerente ligado à empresa onde trabalha o pesquisador. Dessa forma, foi possível vislumbrar previamente adaptações a realizar no instrumento antes de sua utilização efetiva. Analisaram-se as respostas da entrevista (pré-teste) e debateram-se com o entrevistado piloto suas interpretações e impressões na hora das perguntas.

A validade do instrumento foi mensurada em um painel realizado com professores das universidades UNIVATES e FEEVALE, os quais analisaram o questionário semi-estruturado. Os professores classificaram cada uma das questões como Essencial, Importante, Acessória e Desnecessária, sendo que o resultado dessa avaliação encontra-se especificado no ANEXO 3. Cooper e Schindler (2003) mencionam a questão da validade de conteúdo de um instrumento salientando que a sua determinação depende de julgamento e, portanto, de pontos de vista diferentes. Supõe-se então que, na reunião desse grupo de professores (cerca de 3), com áreas de estudo ligadas ao objeto deste trabalho, houve um refinamento para maior eficácia da entrevista.

Em todos os momentos, além da entrevista, foi utilizada também a observação direta como fonte de dados. Essa estratégia corrobora a recomendação de Yin (2001, p.106), que salienta que é preferível, no estudo de caso, utilizar-se sempre mais de uma fonte de evidências, destacando a “observação direta” como uma delas. Para este estudo, ela se torna

fundamental, especialmente na hora da entrevista, para tentar obter nuances de informações ditas nas “entrelinhas” ou expressões corporais que possam contradizer ou enfatizar determinada informação verbal. Além disso, as informações oriundas da observação direta de situações do dia-a-dia da empresa permitem a análise da coerência do discurso utilizado pelo entrevistado em relação ao seu comportamento na prática, o que se torna facilitado à medida que o pesquisador já trabalhou e conviveu com os pesquisados no local de trabalho.

Essa fonte de evidências (observação direta) se torna ainda mais conveniente com a utilização do método da análise de conteúdo (descrito a seguir), uma vez que o próprio método prevê como parte da análise não apenas a escuta passiva do discurso em si, mas a observação de todas as reações do entrevistado e, inclusive, o conhecimento prévio (quando possível) do comportamento deste.

A AC é como um trabalho de um arqueólogo: ele trabalha sobre os traços dos documentos que ele pode encontrar ou suscitar, traços estes que são a manifestação de estados, dados, características ou fenômenos. Existe alguma coisa a descobrir sobre eles, e o analista pode manipular esses dados por inferência de conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou pelo conhecimento do assunto estudado de forma a obter resultados significativos a partir dos dados (FREITAS et al, 2000, p. 38).

Para chegar às perguntas-chave a serem utilizadas como base na entrevista semi-estruturada, utilizou-se um quadro lógico-indutivo (Quadro 8) no qual foram estruturadas as questões a partir dos objetivos gerais e secundários definidos para a pesquisa. Por meio desse quadro, procura-se respaldar a consistência do instrumento de pesquisa, mostrando como se pretende atender aos objetivos iniciais propostos.

<i>PROPÓSITOS E PARÂMETROS DE INVESTIGAÇÃO</i>				
	PRINCIPAIS	SECUNDÁRIOS		
PROPÓSITOS	1. Identificar a influência dos valores cooperativistas na definição dos estilos de liderança dos executivos da Coonerge.	2. Identificar os estilos de liderança adotados pelos líderes da organização cooperativa Coonerge.	3. Identificar fatores da vida pessoal que contribuíram para a adoção dos estilos de liderança.	4. Verificar influências de modelos de líderes na definição do estilo de liderança.

PROPÓSITOS E PARÂMETROS DE INVESTIGAÇÃO				
PARÂMETROS e ASPECTOS A OBSERVAR	<ul style="list-style-type: none"> - Como percebem a organização? - Como percebem sua função dentro da organização? - O que significa para eles o fato de a Coonerge ser cooperativa? 	<ul style="list-style-type: none"> - Basear-se na descrição dos estilos de Reddin. - Verificar: <ul style="list-style-type: none"> Como é a interação com a equipe; Forma de expressão/comunicação; Iniciativa do processo de comunicação; Perspectiva de tempo (passado/futuro); Com quem ou o que se identifica Ênfase em sistemas (sociais ou tecnológicos). Adoção de perfil democrático ou autoritário; Foco nas pessoas ou nas tarefas; Preferência por delegação ou centralização; Foco na produção ou nas pessoas; Iniciativa em compartilhar os problemas com a equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fatores observáveis: <ul style="list-style-type: none"> Primeiro emprego; primeiro cargo de gestor; outras experiências; ambições; projetos; Escola; professores; programas; formação contínua Família; pai; mãe; casal; figuras importantes; filhos; rivalidade horizontal (irmãos); lembrança mais antiga; lembrança mais importante; lembrança mais triste; Amigos; esportes; vida privada; importância na vida; lazer; estresse; ansiedade; Prazer, paixão; entusiasmo, visão de mundo; desafio; oportunidades de melhoria; qualidades; cólera; constrangimentos; depressão; felicidade; euforia; angústias; medos, fantasmas; sonhos; dinheiro; poder; tempo; autoridade; 	<ul style="list-style-type: none"> - Se os líderes destacam algum exemplo de vida que seguiram; - Se utilizaram ensinamentos ou exemplos de alguém (quem?).
REFERENCIAL	- Cruz.	<ul style="list-style-type: none"> - Reddin, - Hersey e Blanchard. 	<ul style="list-style-type: none"> - Laurent Lapierr; - Csikszentmihalyi; - Oliver; - Fachin e Mendonça; - Foucault; - Fromm 	<ul style="list-style-type: none"> - Laurent Lapierre; - Hunt; - Oliver; - O'Toole
QUESTÕES-CHAVE	<p>1.1.1 A Coonerge, por ser cooperativa, é diferente de outras organizações na condução de seus processos ou estrutura? Em que sentido?</p> <p>1.1.2 Podes destacar algumas características/valores/cultura do segmento cooperativo com os quais te identificas/simpatizas? Alguns com os quais não te identificas? Por quê?</p> <p>1.1.3 O administrador precisa ter características/perfil especiais nesse tipo de organização? Podes comentar?</p> <p>1.1.4 Como foi o primeiro contato com o cooperativismo?</p> <p>1.1.5 Como percebes a missão e a visão da empresa? O fato de ser cooperativa auxilia ou atrapalha na sua realização?</p> <p>1.1.6 Como é ser diretor na Coonerge?</p> <p>1.1.6.1 E como lidas com a situação de ser também subordinado?</p>	<p>1.2.1.1 Podes descrever como interages com tua equipe no dia-a-dia?</p> <p>1.2.1.2 Na atividade diária, o que consideras importante nas tuas responsabilidades de executivo?</p> <p>1.2.1.3 Como avalias/julgas os outros?</p> <p>1.2.1.4 Qual tua forma de trabalhar em grupo/equipe?</p> <p>1.2.1.5 O que procuras transmitir para o empregado no dia-a-dia?</p> <p>1.2.1.5.1 Como reages ao erro/conflito/tensão?</p> <p>1.2.1.5.2 Que problemas costumam perceber nos subordinados?</p> <p>1.2.1.5.3 Que punições utilizas?</p>	<p>1.3.1 Carreira = como chegaste a essa posição de liderança?</p> <p>1.3.1.1 Foi tudo planejado?</p> <p>1.3.2 Podes falar um pouco sobre tua formação? (motivos das opções)</p> <p>1.3.3 Entre sucessos e fracassos na trajetória pessoal, podes destacar algo?</p> <p>1.3.4 Qual a participação da família nessa trajetória?</p> <p>1.3.5 Que presença tem o lazer na tua vida?</p> <p>1.3.6 Podes destacar alguns elementos da tua personalidade?</p> <p>1.3.6.2 Tu te realizas trabalhando aqui? (FLOW)</p>	<p>1.4.1.1 Fazes uso de ídolos, exemplos claros de liderança ou um modelo pessoal que busques seguir no dia-a-dia. Por quê? De que forma?</p> <p>1.4.1.2 Podes destacar a importância de outras pessoas como conselheiras ou exemplos na tua trajetória pessoal?</p> <p>1.4.1.3 Consideras alguém como um autêntico líder cooperativo ou adequado ao sistema? Por quê?</p>

PROPÓSITOS E PARÂMETROS DE INVESTIGAÇÃO			
	1.1.6.2 Como avalia os benefícios pessoais e/ou sociais da posição? 1.1.6.2.1 E os medos e as angústias? 1.1.6.3 Como lidas com tudo isso?	1.2.1.5.4 Podes falar a respeito dos teus temores? 1.2.1.5.4.1 A respeito de si próprio, dos outros e da cooperativa;	
Questões genéricas: O que mais destaca em ti que te auxiliou na promoção a diretor?			

QUADRO 8 – Desdobramento sistemático dos propósitos de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste estudo, o instrumento de pesquisa assume grande importância para auxiliar na análise dos dados coletados. As sugestões de estilos de liderança dos diferentes autores mencionam características bem específicas para cada estilo, em alguns casos até antagônicas. Isso facilitou o enquadramento dos líderes pesquisados, na medida em que se obtiveram, durante o processo de levantamento de dados, informações que refletiam essas características nos sujeitos pesquisados.

Em função disso, utilizou-se entrevista semi-estruturada, a qual permitiu a adequação de linhas-mestras gerais na entrevistas, estabelecendo um roteiro para prospectar essas características peculiares e um enquadramento mais preciso. Pelo fato de ser semi-estruturada, a pesquisa permitiu ainda que, no caso de questões gerais que não trouxeram as características procuradas, se retomasse a abordagem desejada ainda durante a entrevista, complementando-a com outras questões que auxiliaram no atendimento dos objetivos propostos.

Na interpretação dos dados coletados, foi utilizado o método de *Análise de Conteúdo*, baseado em uma metodologia sistemática e objetiva que permite “descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos” (MORAES, 1999, p.9). A “análise de conteúdo” seguiu as recomendações baseadas em trabalho de Moraes (1999, p.9), que salienta que essa metodologia “ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum”.

Para obter da linguagem dos líderes referências que permitam identificar comportamentos característicos de determinados estilos de liderança, a análise de conteúdo apresenta-se como um dos métodos mais eficientes.

Uma parte importante do comportamento, opinião ou idéias de pessoas se exprime sob a forma verbal ou escrita. A Análise de Conteúdo destas informações deve normalmente permitir a obtenção destas informações resumidas, organizadas. A AC pode ser usada para analisar em profundidade cada expressão específica de uma pessoa ou grupo envolvido num debate (FREITAS et al, 2000, p.37).

Quanto à tipologia, seguindo classificação de Grawitz (apud FREITAS et al, 2000, p.42), a análise de conteúdo desse projeto pode ser classificada como De Exploração, Qualitativa e Indireta. De Exploração porque não é possível quantificar claramente os resultados; é necessário que se faça uso da intuição e da experiência. Qualitativa porque é

baseada na presença ou na ausência de determinadas características e não na acumulação da frequência de temas, palavras ou símbolos. Enfim, é indireta, pois não contabiliza simplesmente as palavras ditas, mas permite, além do resultado claro e manifesto, que se obtenha por inferência até mesmo aquilo que o autor deixou subentendido.

A metodologia da Análise de Conteúdo, segundo Moraes (1999), envolve cinco etapas predefinidas: a preparação das informações, a separação do conteúdo em unidades, a categorização, a descrição e a interpretação.

Na **preparação das informações** identificaram-se as amostras representativas e pertinentes a serem analisadas. Nessa análise já se estabeleceu uma codificação aos materiais, possibilitando a rápida identificação de cada elemento da amostra de depoimentos. Neste estudo, passou também pela preparação das informações à transcrição das entrevistas, uma vez que foram gravadas e necessitaram da transcrição prévia para o papel.

Além disso, embora se tenha transcrito todo o conteúdo das entrevistas, nessa fase também foram avaliados possíveis “desvios” na condução da entrevista. Abordagens ou respostas que não tinham qualquer relação com o tema ou os objetivos pesquisados foram descartadas para a etapa posterior. Cada entrevistado recebeu também um código e as abordagens ou respostas dos entrevistados, um subcódigo. Isso permitiu a fácil localização de trechos da entrevista em etapas posteriores do processo de análise.

A **unitarização** (separação em unidades) compreendeu a divisão do material em unidades de análise, que também foram codificadas após uma releitura do material. Essas unidades foram, por exemplo, as perguntas abertas dirigidas aos entrevistados e/ou parágrafos definidos na transcrição. Elas foram isoladas, para permitir uma posterior classificação, embora algumas tenham sido agrupadas após, em unidades de contexto que permitiram tecer semelhanças interpretativas entre elas.

A definição do tamanho da unidade dependeu da riqueza e da complexidade do material coletado, determinando unidades menores ou maiores. Uma vez definidas, elas foram novamente codificadas e isoladas.

Todo o tempo, fez-se uso de planilhas de cálculo, a exemplo do ANEXO 1, para classificação, ordenação e manipulação das unidades de análise. Durante o processo, com a “depuração” do material, pode ter havido também perda de parte da informação do material analisado (MORAES, 1999); no entanto, isso é inerente ao método e consequência do uso da interpretação do pesquisador, que buscará eliminar sistematicamente os dados que menos

atendem aos objetivos, sempre baseado na sua própria perspectiva.

Para evitar que houvesse uma perda de significado comprometedora para alguma unidade de análise, as unidades foram agrupadas em unidades de contexto, que permitiram explorar de forma mais completa a concepção das unidades de análise, apesar de resumidas.

A **categorização** se incumbe de agrupar os dados em função da possibilidade de tecer relações diretas ou homogêneas entre eles. Essa junção pode ser realizada com base em critérios semânticos ou sintáticos. Como afirmam Olabuenaga e Ispizuá (apud MORAES, 1989, p.19), “o processo de categorização deve ser entendido em sua essência como processo de redução de dados”. No entanto, não deve ser uma redução fria e feita de forma *autômata* – deve-se extrair dos dados o seu significado subliminar, lendo as *entrelinhas* do que disse o entrevistado. Nesse ponto, novamente aparecem as vantagens do método da Análise de Conteúdo, que permite realizar com mais flexibilidade essa leitura.

A AC torna possível analisar as entrelinhas das opiniões das pessoas, não se restringindo unicamente às palavras expressas diretamente, mas também àquelas que estão subentendidas no discurso, fala ou resposta de um respondente (Perrien, Chéron e Zins, apud FREITAS et al, 2000, p. 37).

Esse processo de categorização, no entanto, deve ser realizado com muito cuidado, a partir da análise do material de forma cíclica e circular, retornando aos dados periodicamente e buscando seu refinamento, sem ter em mente a necessidade de um processo sequencial e simplesmente reducional. As categorias encontradas “devem ser *válidas, exaustivas e homogêneas*. A classificação de qualquer elemento do conteúdo deve ser *mutuamente exclusiva*” (MORAES, 1999, p.19 – grifo do autor).

As três primeiras especificações de Moraes querem dizer que cada categoria deve ser adequada ou pertinente, não deve sobrar nenhum dado significativo que não possa ser classificado com base num único princípio. A exclusão mútua significa que cada elemento pode ser alocado em apenas uma categoria.

Na **descrição**, inicia-se a comunicação do resultado da análise do trabalho. No caso da pesquisa qualitativa, conforme Moraes (1999), “para cada uma das categorias será produzido um texto-síntese em que se expresse o conjunto de significados presentes nas diversas unidades de análise incluídas em cada uma delas”.

Finalmente, tem-se a **interpretação**, que avança além da descrição das unidades. Mediante inferência e interpretação, procurou-se aprofundar a análise dessas unidades, no sentido de extrair delas considerações que respondam aos objetivos de pesquisa e se

relacionem com os enunciados dos autores abordados na referência bibliográfica.

É importante ter em mente que, apesar de os objetivos estarem definidos, de a entrevista ser conduzida com foco nesses objetivos e de a categorização buscar manter esse foco, a metodologia da análise de conteúdo pode acarretar o surgimento de informações novas importantes no decorrer da pesquisa. A primeira parte do processo, que pode ser denominada de “desconstrução” (Moraes, 2003), é conduzida pelo pesquisador com base nos objetivos propostos; a segunda parte, a reconstrução, cria condições para o surgimento de novos entendimentos; portanto, não inteiramente sob controle do pesquisador.

Apesar de esse entendimento levar ao conceito de que a pesquisa pode ficar desfocada, o que ocorre é um enriquecimento dos conceitos abordados, uma vez que permite surgir variáveis e relações até então não concebidas pelo pesquisador em suas hipóteses. Esses conceitos também foram mencionados nos resultados da análise de dados e, à medida que surgiam essas novas relações, a pesquisa se aproximava ainda mais do que Sutton e Staw definem como uma boa teoria, ou seja, “a resposta às indagações do porquê. A teoria diz respeito às conexões entre fenômenos, uma história sobre por que atos, eventos, estrutura e pensamentos ocorrem” (SUTTON, STAW, 2003, p.79).

Na definição dos estilos de liderança foi utilizado também como instrumento de apoio o questionário LASI (ANEXO 4), concebido por Hersey e Blanchard (1981) em um artigo no *Training and Development Journal*. Em um processo de *double blind review*, o questionário foi traduzido primeiramente para o português e, posteriormente, retraduzido por outra pessoa para o inglês para verificar se não houve uma mudança no contexto ou no sentido das afirmações. Como isso, mantendo o entendimento original do questionário, visou-se manter os princípios de validade e fidedignidade original do instrumento.

Espera-se que com a estratégia de pesquisa e os métodos de análise especificados neste capítulo tenha-se atendido aos objetivos propostos e, se possível, originado aspectos de interesse relevante ao tema de pesquisa, com base no material coletado.

Em todos os momentos, os nomes de entrevistados, pessoas referidas por estes e o próprio nome da Cooperativa foi alterado. Portanto, os nomes aqui mencionados (inclusive da empresa) não são reais; optou-se por utilizar pseudônimos para preservar a imagem da organização e dos próprios líderes pesquisados.

5 DESCRIÇÃO DO CASO Coonerge

Em qualquer estudo, faz-se necessário, como trabalho preliminar, a análise do ambiente e do contexto que envolvem as variáveis de pesquisa. Num estudo de caso, portanto, necessita-se inicialmente conhecer um pouco mais da empresa onde foi realizado esse trabalho.

Numa empresa encontram-se inúmeras variáveis que, de uma ou outra forma, podem influenciar na análise dos resultados. Seria muita pretensão tentar elucidar todas no início da pesquisa. No entanto, está ao alcance ao menos descrever, em linhas gerais, alguns aspectos importantes, que envolvem sua história, sua estrutura organizacional, negócios e sistema de operações.

Essa análise permite auxiliar no objetivo deste capítulo, que é situar o leitor no contexto, especificando variáveis importantes do ambiente de realização da pesquisa, auxiliando no entendimento ou no encadeamento lógico das conclusões do pesquisador.

5.1 UM POUCO DE HISTÓRIA:

O cooperativismo de eletrificação rural na cidade-sede da empresa surgiu sob a liderança de um empreendedor quando a vila ainda era distrito. Os líderes comunitários da época construíram, nos morros de uma das localidades do município, uma barragem para instalação de uma pequena usina hidrelétrica de 75 kVA, pois a energia elétrica, na época, era gerada por uma usina a gás pobre (vapor), pouco confiável.

No início da década de 50, começou a funcionar essa primeira usina, atendendo com energia elétrica somente os moradores da vila e dos arredores. Acabavam-se, assim, as corriqueiras "3 piscadas de luz" às 23 horas, avisando que, em cinco minutos, ela seria desligada.

Mais tarde, outra usina de 75 kVA foi construída no local. A população passou a contar com uma potência instalada de 150 kVA, o suficiente para atender à demanda de energia da comunidade.

Na mesma época, o cooperativismo de produção e de crédito começou a desenvolver-se no Estado. Inspirando-se no novo modelo de associativismo, as lideranças comunitárias da época resolveram aliar também o negócio de distribuição de energia ao cooperativismo.

Ainda na década de 50, era fundada a Cooperativa de Eletricidade Rural Coonerger Ltda., com sede na região central do Estado do Rio Grande do Sul, hoje com a razão social de Cooperativa Regional de Eletrificação Coonerger Ltda. Na oportunidade, as usinas de propriedade do empreendedor pioneiro foram incorporadas ao patrimônio da cooperativa, continuando a gerar energia elétrica para os 174 sócios fundadores. Esse próprio pioneiro foi eleito o primeiro presidente da nova entidade.

O crescimento da cooperativa foi tão rápido que, já em 1960, as duas usinas não davam mais conta da crescente demanda de energia: era preciso achar outra fonte de suprimento. O problema foi solucionado em 1961, quando investiu na construção de uma rede própria de 13,8 kV, passando a adquirir energia elétrica da CEEE, concessionária estatal da época. Em 1966, foi eleito um novo presidente, o qual a administrou até fevereiro de 1971.

Naquela época, implantar redes de distribuição de energia no interior do Estado era extremamente oneroso. Devido ao reduzido número de consumidores por quilômetro de rede e ao também reduzido consumo de energia *per capita*, o retorno do investimento, quando existente, era demorado. Com a finalidade de achar solução para esse problema e aumentar os recursos para subsidiar os investimentos na distribuição de energia elétrica, em 1968 a Coonerger inaugurou, na sua cidade-sede, sua primeira loja, naquela época especializada em material elétrico e eletrodomésticos.

No início da década de 70, assumiu a presidência o sr. Enor, que permanece na gestão da empresa até os dias atuais. Naquele ano, ocorreu outro grande salto de crescimento para a cooperativa, quando a sua área de ação se estendeu a vários outros municípios da região de atuação da empresa. Incorporando redes de distribuição de energia elétrica pertencentes às prefeituras e a empreendimentos privados desses municípios, a cooperativa iniciou a sua consolidação como prestadora de serviços na área de distribuição de energia elétrica.

Instalou-se, também naquele ano, a segunda loja de material elétrico da cooperativa, na maior cidade da região. Foi uma demonstração de que a venda de material elétrico e eletrodomésticos poderia vir a se tornar um negócio de porte considerável para a cooperativa. Implantou-se também em 1971, com a finalidade de atender a uma função social da cooperativa, o serviço de distribuição de água potável no município-sede, em convênio com a

CORSAN. A atividade mais tarde foi repassada integralmente para a concessionária.

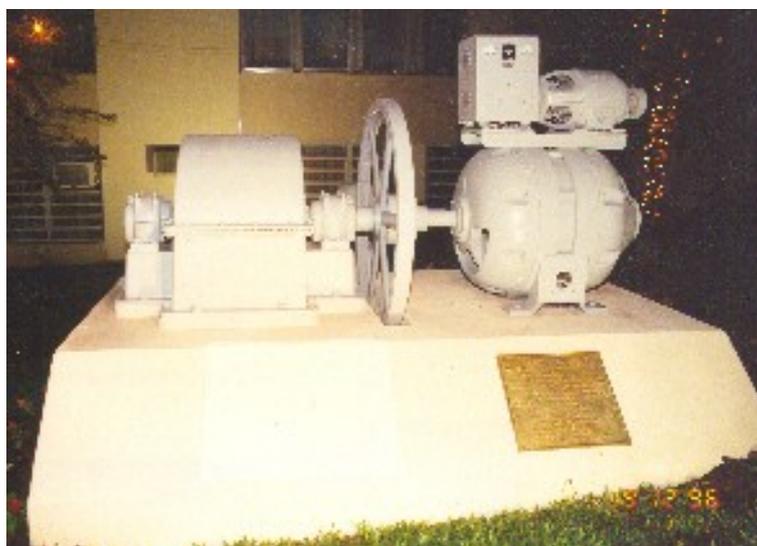


FIGURA 9 – Antigo gerador desativado

Fonte: arquivo fotográfico da empresa

propriedade da Coonerger eram finalmente desativados. Atualmente, um deles enfeita a fachada da sede da empresa. Um ano depois, ampliou-se a rede de transmissão de energia interligando a subestação principal da cooperativa com a subestação da concessionária, de 13,8kv para 69kv. Foram implantadas duas subestações novas nessa oportunidade.

Em 1975, por decisão da Assembléia Geral, a área de atuação foi mais uma vez ampliada, passando a atingir também o interior de municípios de outras regiões que não a de sua área de atuação inicial, tanto da Serra Gaúcha quanto dos vales do Caí e do Rio Pardo.

Várias prefeituras transferiram todas as redes elétricas da área rural dos seus municípios, além de pequenas geradoras e distribuidoras particulares e comunitárias localizadas na região. Dessa forma, a Coonerger expandiu sua área de atuação e ampliou o mercado tanto de distribuição de energia quanto de varejo de eletrodomésticos e equipamentos elétricos.

Essa expansão passou a exigir maiores investimentos em tecnologia para atender a uma massa muito maior de consumidores. Buscando se modernizar, em 1976 foi uma das pioneiras no Estado a utilizar as caixas de metal para os medidores de energia, substituindo as de madeira. Em 1977, inaugurava o seu Centro Administrativo (Matriz) na sua cidade-sede, o que permitiu criar uma estrutura física que lhe desse maior eficiência na gestão de logística e

Demonstrando eficiência no desenvolvimento de suas atividades, a Coonerger foi merecedora de confiança cada vez maior das administrações dos municípios da região. Em 1972, a rede elétrica de mais municípios era transferida para a Coonerger, cujo atividade de distribuição de energia, na época, era executada também pelas Prefeituras.

Em 1973, os dois geradores hidrelétricos de

tecnologia.

Em 1980, foi efetivada a incorporação da Cooperativa de Eletricidade e Água Languiru Ltda., com 640 associados. Naquele mesmo ano, com a aquisição de um computador EDISA-311, a Coonerge implantou o seu CPD (Centro de Processamento de Dados), um dos mais modernos até então existentes.

Na década de 1980, a Coonerge revisou seus procedimentos gerenciais e passou a utilizar novas tecnologias de gestão que lhe permitiram desenvolver melhor suas atividades e, com isso, alcançar níveis maiores de desempenho técnico, econômico e financeiro. Em 3 de agosto de 1985, a empresa agregou mais uma atividade, com a inauguração do seu primeiro posto de abastecimento de combustíveis. Essa atividade foi ampliada no decorrer dos anos, mas encerrada em janeiro de 2002, com a venda da unidade remanescente dessa empresa controlada da Coonerge.

No início de 1990, junto com outras cooperativas de eletrificação filiadas à Fecoergs – Federação das Cooperativas de Energia, Telefonia e Desenvolvimento Rural do Rio Grande do Sul, a empresa aderiu ao programa de autogestão e autocontrole; mantém até hoje um desempenho que a coloca no “ranking” brasileiro entre as melhores distribuidoras de energia.

O crescimento ainda maior a partir dessa época permitiu, por exemplo, que em 1995 fosse incorporada outra cooperativa, que mantinha redes de distribuição de energia na região do Vale do Paranhana.

Em 1998, aderiu ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, desenvolvendo práticas nesse sentido até hoje. Repetidamente, obtém premiações desse programa de gestão.

Em março de 2000, a Coonerge dava um novo salto tecnológico, com a implantação de sua primeira “Equipe de Rede-Viva”. Trata-se de um grupo de trabalho especialmente equipado para realizar manutenção no sistema elétrico, sem necessidade de interromper o fluxo de energia.

Visando verticalizar suas operações e buscando racionalizar custos com a integração de atividades, a Coonerge incorporou, em agosto de 2001, na região dos Campos de Cima da Serra, outra cooperativa de eletrificação, com 233 associados.

Em 2002, a Coonerge voltou às origens, inaugurando sua primeira PCH – Pequena Central Hidrelétrica. Voltar a gerar energia, após ter desativado suas usinas em 1972, foi necessário para atender a seu objetivo estratégico de autosuficiência na geração de energia.



FIGURA 10 – PCH da Coonerger

Fonte: Arquivo fotográfico da empresa

No que tange à estrutura de trabalho interna, a empresa foi classificada por mais de uma vez pelas revistas Exame e Você S/A como Uma das 150 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil. Recebeu, por duas vezes, da ABRH – Seccional RS, o troféu Top Ser Humano e, da Assembléia Legislativa, ano a ano, recebe o Certificado de Responsabilidade Social.

Atualmente, a Coonerger atende mais de 30 mil associados e atua em mais de 47 municípios das regiões dos vales do Taquari, do Rio Pardo e do Paranhana e da Serra.

5.2 PANORAMA ATUAL E ORGANIZAÇÃO:

A Coonerger – Cooperativa Regional de Eletrificação Coonerger Ltda. atua no momento em três negócios distintos: Energia Elétrica (geração e distribuição), Comércio (Varejo de Móveis e Eletrodomésticos e, em alguns locais, material de construção) e Provedor de Internet (especializado em comunicação em banda larga).

Além das atividades intrínsecas à geração e à distribuição de energia elétrica, como o atendimento às panes e às ocorrências em redes de distribuição, a Coonerger também desenvolve procedimentos de venda e construção de projetos de redes de energia elétrica (loteamentos, prefeituras, etc.).

Como atividade complementar, conta ainda com uma Fábrica de Artefatos de Concreto, que não tem fins comerciais, sendo utilizada apenas para produção dos postes utilizados nas redes de energia da própria empresa.

5.2.1 Objetivo principal

A finalidade básica da Cooperativa está resumida no seu Estatuto Social quanto ao seguinte objetivo: “Agregar todos os que residem na sua área de ação, a fim de supri-los de energia elétrica e beneficiá-los com o que estiver ao alcance das operações que a ela cabe desenvolver” (Coonerger, 1956, p. 4).

Isso significa que, como cooperativa, a Coonerger deve atender à dimensão econômica do empreendimento, por meio da prática do ato cooperativo com seus associados, fazendo com que uma parte do excedente de recursos seja reaplicada na melhoria constante de seu ciclo operacional e outra parte seja investida na melhoria da qualidade de vida dos associados e das comunidades em que atua, pela vontade expressa da Assembléia Geral.

5.2.2 Filosofia corporativa

A filosofia da Coonerger é composta por negócio, missão, visão e princípios, individualizados por unidade de negócio (Energia e Rede de Lojas).

Negócio Área Energia:

Soluções em Energia e Qualidade de Vida.

Missão Área Energia:

Distribuir e gerar energia elétrica, comercializar bens e serviços buscando a satisfação de associados, clientes, colaboradores e comunidade, contribuindo para o desenvolvimento regional.

Visão Área Energia:

Ser referencial na distribuição de energia elétrica, no Estado do Rio Grande do Sul, até o ano de 2005, e conseguir o reconhecimento de associados, consumidores e ANEEL, com gerenciamento dos recursos da organização voltados ao desenvolvimento humano e tecnológico.

Negócio da Área de Varejo:

Proporcionar conforto e felicidade, facilitando a vida do cliente.

Missão da Área de Varejo:

Proporcionar conforto e felicidade de forma competitiva e rentável, por meio da comercialização de bens e serviços, a fim de superar as expectativas de associados, clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade.

Visão Área de Varejo:

Ser reconhecida por associados, clientes, fornecedores e colaboradores como uma das melhores redes de lojas pela qualidade de atendimento e pela competitividade, no âmbito de sua região, até 2007.

Princípios:

QUALIDADE, no atendimento e na prestação de serviços;

COLABORADORES, como fator de desenvolvimento e aprendizagem contínua;

GESTÃO PROFISSIONALIZADA, voltada para resultados;

ALIANÇAS e PARCERIAS, com clientes, empresas e fornecedores, como instrumento de crescimento e desenvolvimento;

CRIATIVIDADE e INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, com vistas à obtenção de ganhos de produtividade e melhoria nos resultados;

IMAGEM, patrimônio a preservar e responsabilidade de todos;

RESPONSABILIDADE SOCIAL, desenvolvendo ações de interesse comunitário, visando ao

desenvolvimento regional;

SEGURANÇA, no ambiente de trabalho;

VISÃO ESTRATÉGICA, objetivando o sucesso competitivo da organização;

RESPEITO AO MEIO AMBIENTE, incentivando a preservação da natureza.

Apesar de negócio, missão e visão dos negócios “energia” e “varejo” serem diferentes, os princípios e as políticas de conduta e comportamento ético são os mesmos. Isso porque, apesar de serem atividades extremamente distintas, são desenvolvidas pela mesma empresa e, basicamente, por colaboradores com os mesmos traços culturais.

Os princípios da empresa e as políticas de conduta e comportamento ético a serem observados por todos os colaboradores estão especificados no Manual do Funcionário, que é entregue no momento da admissão de cada novo colaborador.

5.2.3 Porte

A receita operacional da empresa expressa no Relatório Final do Exercício da Empresa de 2004 superou 100 milhões de reais. Contava então com 39.341 associados.

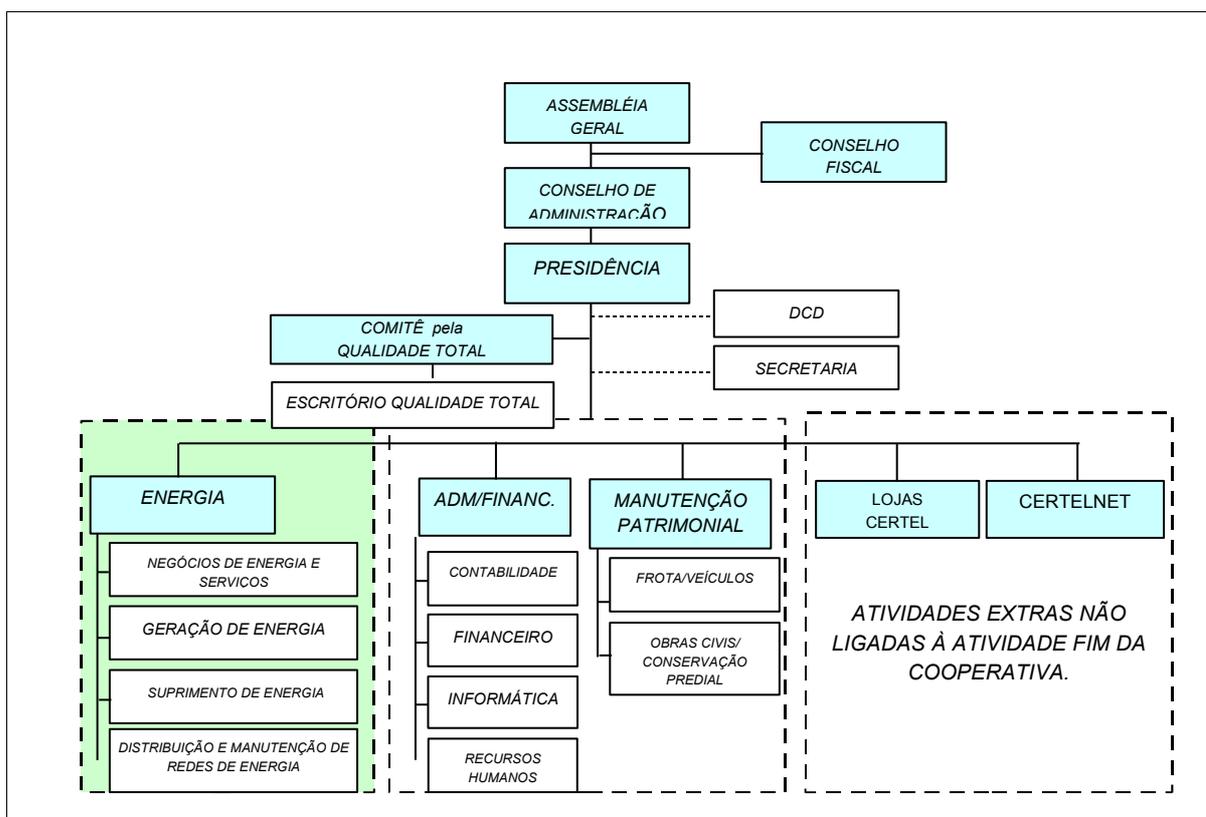


FIGURA 11 – Organograma da empresa

Fonte: Coonerge. Cooperativa Regional de Eletrificação Coonerge Ltda.. Manual do Colaborador. Sede da cooperativa, 2004. p.10

Também nessa ocasião, contabilizava 659 funcionários, sendo destes, 267 mulheres e 392 homens.

Possui a unidade matriz ainda instalada na sua cidade de origem, onde estão estabelecidos os controles administrativo, de engenharia e operações da área elétrica e de logística da Lojas Coonerge. Ainda nessa cidade, encontra-se, em prédio alugado, a administração do negócio de varejo (Lojas Coonerge), juntamente com seu Depósito Central. Somam-se a esses estabelecimentos mais 44 filiais espalhadas pelas regiões da Serra e dos vales do Taquari, do Rio Pardo, do Caí e do Paranhana.

A empresa está presente em mais de 50 municípios, seja distribuindo energia, seja com uma filial estabelecida. Ao todo, 17 sedes municipais contam com distribuição de energia elétrica da empresa.

Com relação à estrutura, ilustra-se na figura 11 o organograma para retratar o modelo utilizado pela empresa.

5.2.4 Mercado e concorrência

Os clientes da Coonerger no ramo de Energia Elétrica são os associados consumidores de energia elétrica, usuários de energia dentro da área de atuação delimitada. Pela legislação das cooperativas, cada cliente, para ser consumidor, deve se associar à Cooperativa, adquirindo quotas-partes no ato de ingresso.

A necessidade básica dos associados/consumidores é receber energia elétrica de qualidade com garantia de fornecimento e com o menor índice de interrupções.

Na área de distribuição de energia elétrica, por ter área de atuação geograficamente delimitada, com poligonais envolvidas definidas pela ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica, não existe uma concorrência direta. O mercado de energia elétrica é regulamentado conforme disposições advindas da ANEEL, a qual estabelece normas de atendimento aos consumidores. A ampliação do mercado, portanto, dá-se conforme o crescimento populacional, o ingresso de novos associados/consumidores, o incremento de consumo e a instalação de novas indústrias ou estabelecimentos comerciais.

Essa é uma situação provisória, uma vez que dentro do processo de regulamentação do setor elétrico existe uma grande pressão do poder concedente (ANEEL) e das próprias concessionárias de energia elétrica estabelecidas na mesma região de atuação para transformar a cooperativa em Permissionária de Serviço Público. Tal fato, se concretizado, a exemplo do que ocorreu com as companhias de telefonia e concessão de rodovias, obrigaria o repasse do patrimônio immobilizado em redes de distribuição para a União, que, por contrapartida, delegaria a concessão da exploração de distribuição de energia por determinado espaço de tempo. Um complicador agregado a essa mudança é o fato de a nova regulamentação também prever a livre escolha de fornecedores de energia para empresas acima de determinado consumo, as quais, sob o pagamento de um valor de pedágio, poderiam optar por comprar energia elétrica de qualquer concessionária do país, acirrando em muito a concorrência para a Coonerger. Tal fato merece destaque por mudar completamente a configuração de mercado da empresa e é motivo de análise a cada revisão de Planejamento Estratégico.

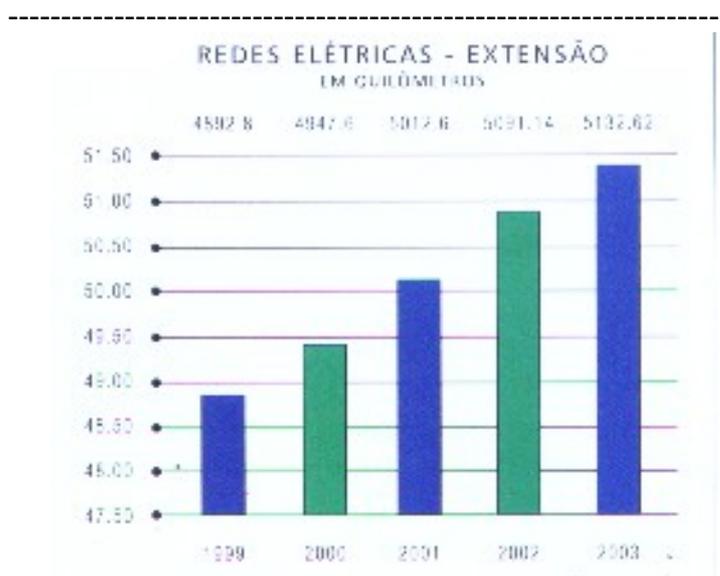


FIGURA 12 – Extensão das redes elétricas

Fonte: Coonerger. Relatório Anual do Exercício 2003. Sede da cooperativa, 2004. p.16

Apesar de não ser uma empresa individualizada (CNPJ distinto), a Lojas Coonerger tem uma administração própria e é uma unidade com características totalmente diferentes do negócio energia. No último ano, a empresa tomou a decisão de, além de contabilizar os ativos operacionais, contabilizar também os investimentos em imobilizado de forma separada, no intuito de permitir uma análise mais profunda do retorno e da geração de caixa de cada negócio.

Além disso, a mesma regulamentação do setor elétrico comentada anteriormente prevê também a separação de atividades atípicas das empresas de distribuição de energia, sob a conformação de empresas distintas. Há, em função disso, um projeto de separar essa área até o final do ano, sob uma pessoa jurídica própria e individualizada, propiciando um controle ainda mais focado desse negócio.

A concorrência está representada tanto por grandes redes de varejo nacionais, muitas vezes com suporte de financeiras próprias para venda a prazo, quanto por pequenos comerciantes locais, muitas vezes caracterizados pela concorrência desleal por meio da sonegação.

5.2.5 Operações

No ramo de varejo, a concorrência há vários anos já é muito mais acirrada, em função do grande número de empresas atuando nesse meio. Em função disso, essa divisão, que responde por quase metade do faturamento da empresa, há muito tempo deixou de cumprir a finalidade inicial, que era a geração de *superávit* de recursos para subsídio da divisão de energia.

Apesar de não ser uma empresa individualizada (CNPJ

A empresa não atua com produtos para exportação. Os fornecedores, no caso do varejo, são os fabricantes diretos, tanto na linha de móveis quanto na linha de eletrodomésticos, e as transações são realizadas diretamente com a fábrica ou por intermédio dos seus representantes comerciais.

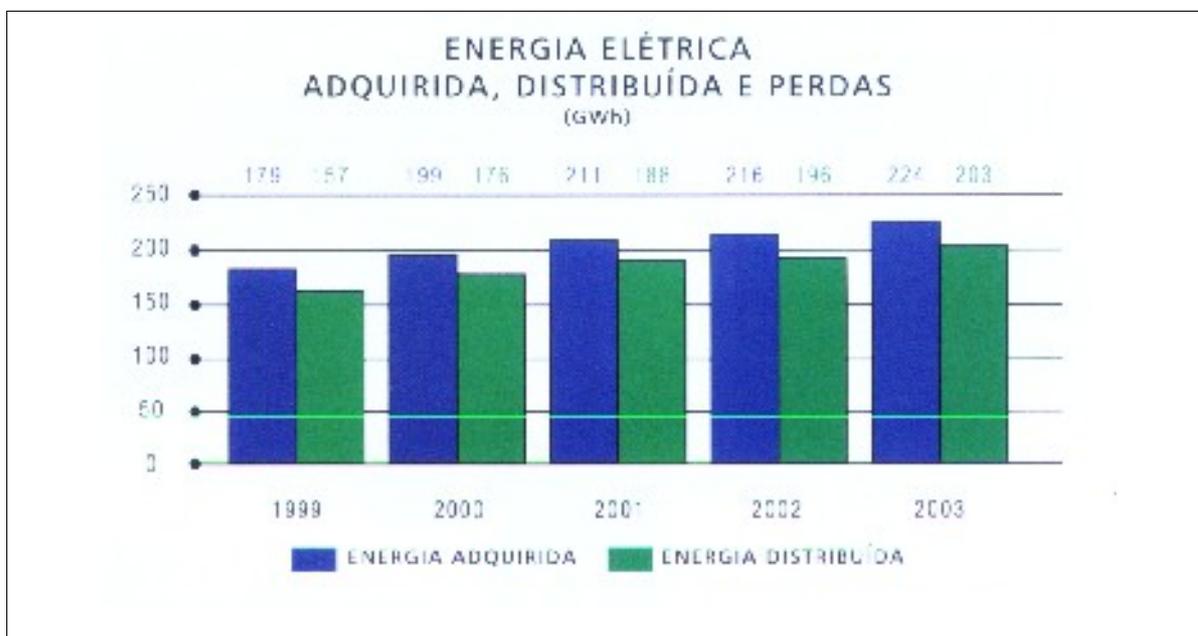


FIGURA 13 – Energia adquirida e distribuída

Fonte: Coonerge. Relatório Anual do Exercício 2003. 2004. p.18

A empresa recebe os produtos no depósito centralizado na matriz, de onde faz o envio por frota própria para as filiais da rede. Há dias predefinidos de entrega em cada loja (roteiros de entrega), momento em que são levados todos os produtos solicitados pelas lojas até o dia anterior.

A movimentação de cada loja é atualizada durante a noite com remessa eletrônica de dados. Esses dados são consolidados e reenviados para a loja, de forma que as unidades tenham a posição total da rede até o dia anterior, tanto em estoque quanto em preços e promoções.

Com exceção dos responsáveis pelos setores de caixa, crediário, montagem e limpeza, todos os demais colaboradores são comissionados. A comissão é calculada com base na margem de contribuição deixada por unidade.

Existem duas diretorias (comercial e administrativa) às quais se reportam os supervisores (responsáveis pelas lojas) e os gerentes de logística, vendas e de produtos

(compradores).

Na distribuição de energia elétrica, os principais fornecedores são AES Sul e RGE; uma parte da energia distribuída pela cooperativa é oriunda de geração própria.

É importante que se frise que a tarifa de distribuição praticada pela cooperativa é exatamente a mesma da concessionária local (AES Sul). Para garantir a viabilidade dessa estratégia no futuro, existe um grande projeto de auto-suficiência em geração de energia elétrica.

A cooperativa passa por um processo interno de reavaliação de atividades, em função do novo cenário econômico que se definiu nos últimos anos.

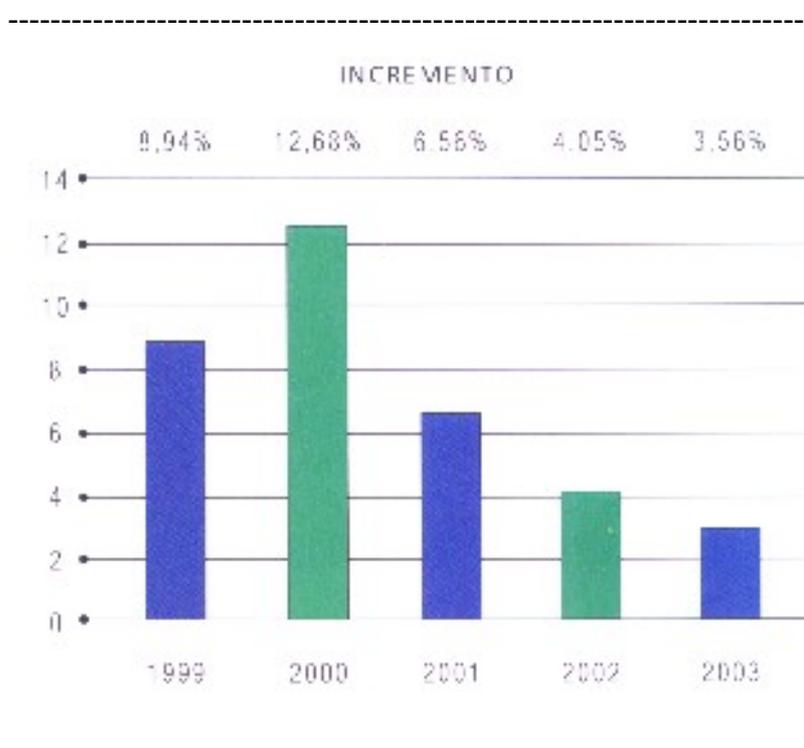


FIGURA 14 – Incremento na distribuição

Fonte: Coonerge. Relatório Anual do Exercício 2003. Sede da cooperativa, recuperação no ano de 2004 p.18

Apesar de apresentar crescimento constante na expansão do sistema elétrico de distribuição (FIGURA 12) e no volume total de energia distribuída (FIGURA 13), o incremento geral no consumo anual, que habitualmente permanecia entre 6% e 8%, nos últimos anos vinha caindo vertiginosamente, até apresentar uma leve recuperação no ano de 2004 (FIGURA 14). Como a área de distribuição está definida e não existem mais grandes áreas descobertas para expansão, esse cenário tende a permanecer, uma vez que o incremento dependerá do crescimento econômico dos municípios da área de atuação da empresa.

Outro fator que tem contribuído para esse decréscimo vertiginoso é a retração geral do crescimento econômico e reflexos ainda provenientes da campanha de racionalização de energia deflagrada pelo governo em 2002.

Estão sendo reavaliadas com atenção especial as atividades complementares à distribuição de energia, com destaque para o varejo de eletrodomésticos. A área, que surgiu para subsidiar o setor de energia (e cumpriu esse papel por vários anos), ultimamente vem apresentando resultados insatisfatórios, o que, aliado às exigências da ANEEL, suscita questionamentos internos quanto à configuração ideal desse negócio e até quanto a sua permanência.

Do mesmo modo, o negócio de Provedor Internet, recentemente criado, também está em processo de estruturação e definição de foco e amplitude de atuação.

A tentativa mais palpável que se apresenta, que depende do processo de regulamentação da ANEEL, é que a cooperativa concentre sua administração na atividade-fim, a distribuição de energia, e direcione a maioria dos investimentos para a geração de energia, buscando a auto-suficiência. Os negócios complementares (varejo e provedor) deverão ser individualizados e geridos como na figura de uma *Holding*, estando sujeitos à extinção em caso de apresentarem resultados insatisfatórios de maneira constante.

5.2.6 Principais metodologias e práticas de gestão

A estruturação das rotinas dos setores com a designação de responsabilidades e delegação de autoridade foi um dos maiores ganhos com a implantação do Programa de Gestão pela Qualidade. Ele permitiu a descrição e a análise do negócio, a criação de novos indicadores e o aperfeiçoamento dos já existentes. A descrição dos principais processos foi de suma importância para o entendimento de todos sobre o funcionamento da empresa.

A ferramenta mais difundida foi a Ata de Reunião, que tem dupla função: é um registro do que foi discutido e definido e também é um plano de ação com pessoa designada e prazo de conclusão. É hoje a ferramenta de melhoria mais utilizada em todos os setores e níveis da organização.

O plano de ação é outra ferramenta bastante difundida, pois seu aprendizado se deu em consequência do uso da Ata de Reunião.

O Planejamento Estratégico e o Orçamento Financeiro são as ferramentas que mais contribuem para a formação de massa crítica e cultura de planejamento, buscando manter a competitividade da cooperativa, a fim de obter o retorno desejado de seus investimentos.

Cada área de negócio possui um Comitê Gestor, integrado por presidente, diretores, gerentes e encarregados. Esse comitê se reúne mensalmente, oportunidade em que avalia os indicadores e define as metas e as atividades da empresa.

5.2.7 Aspectos evolutivos e perfil das lideranças

A característica básica das lideranças da empresa é o seu grande envolvimento regional e comunitário.

Essa característica está presente desde a época do fundador, que, conforme conta no histórico, foi fundamental como aglutinador de esforços na obra de construção da primeira usina e da criação da cooperativa.

Atualmente, o presidente Enor tem participação direta na direção de 13 entidades representativas e sociais da região e do Estado. O presidente exerce o cargo desde o início da década de 70, quando foi eleito em Assembléia Geral Ordinária. O cargo de presidente é o único estatutário com atividade efetiva dentro da empresa. Os demais integrantes do Conselho de Administração não desempenham atividades diárias na empresa.

O presidente chegou ao município como professor. Iniciou seu vínculo com a empresa como associado/consumidor. Sua entrada no quadro gestor foi diretamente para a presidência, e não pelo Plano de Carreira, até porque, na época, a empresa contava com poucos funcionários. Como característica principal, busca participação em todos os eventos da empresa, inclusive no treinamento inicial dos colaboradores.

Todos os demais diretores e gerentes são contratados pelo regime da CLT. Com exceção de três gerentes contratados diretamente para o cargo, todos os demais fizeram carreira na empresa, iniciaram em áreas técnicas ou operacionais e ascenderam até os cargos de gestão.

Da mesma forma que a presidência, os diretores e gerentes têm a prática do envolvimento comunitário, com a participação em entidades e associações. Esse envolvimento comunitário forte tem razão de ser: à primeira vista, poder-se-ia inferir que se trata de uma atuação visando à manutenção de relações de mercado, à efetivação de responsabilidade social e até, a marketing institucional. Esses são aspectos factíveis, mas não os mais importantes.

Existe um fator forte que influencia essa postura gerencial na cooperativa: o fator político. Como cooperativa, a Coonerge realiza a cada 4 anos, em Assembléia Geral, a eleição do seu Conselho de Administração, cujo presidente desenvolve atividade efetiva e remunerada na administração da organização. Todos os gestores, tanto de nível de direção quanto gerentes e encarregados, são escolhidos de forma avalizada ou, no caso dos diretores, por escolha do próprio presidente. Obviamente, nessa escolha influi a capacidade desse gestor de criar redes de relacionamento e níveis de aprovação consistentes na sociedade, capazes de aglutinar politicamente as comunidades da área de atuação, como será analisado no capítulo de Apresentação dos Resultados.

Se, por um lado, isso se mostra gratificante aos gestores, por outro, demanda um elevado nível de pressão, pelo constante “policiamento” quanto às decisões tomadas no dia-a-dia, as quais, invariavelmente, além do comportamento técnico, são influenciadas pelo componente político.

Esse contexto cria também uma estrutura de decisão centralizada em que todas as decisões importantes devem ser avalizadas pela presidência e mesmo as não tão importantes estão sujeitas a alterações.

Relacionam-se a seguir características básicas dos líderes pesquisados, de forma a delimitar os sujeitos da investigação. Os nomes dos executivos foram alterados: **utilizaram-se pseudônimos para preservar o seu anonimato e garantir maior naturalidade nas entrevistas.** (Grifo nosso)

Diretor Administrativo-Financeiro:

Com 31 anos de empresa, iniciou suas atividades como auxiliar administrativo. Coursou o Técnico Contábil como formação inicial e concluiu recentemente graduação em Administração de Empresas e Especialização em Controladoria e Finanças. Tem 51 anos.

Foi identificado pelo nome Marcos.

Diretor de Energia:

Iniciou na empresa como eletrotécnico há 28 anos. Também concluiu neste ano Graduação em Administração de Empresas. É um dos únicos diretores que não têm origem na região; é natural da cidade de Taquara. Também tem 51 anos.

Foi identificado pelo nome Evídio.

Diretor de Serviços e Patrimônio:

Este, embora só esteja na empresa como diretor contratado há 18 anos, já participava ativamente antes disso, na qualidade de integrante do Conselho de Administração. Tem 66 anos.

Foi identificado pelo nome Júlio.

Diretor Comercial-Administrativo:

Na empresa há 21 anos, iniciou suas atividades como extensionista do Setor de Comunicação e Desenvolvimento. Graduado em Educação Física, realizou especialização em Recursos Humanos, Especialização em Marketing e Mestrado Profissional em Administração. Tem 46 anos.

Foi identificado pelo nome Guilherme.

Diretor Comercial-Operacional:

Embora conste que atua na empresa há 29 anos, ficou afastado por cerca de 2 anos, período em que assumiu a direção de um shopping na região. Graduado em Ciências Contábeis, concluiu pós-graduação em Recursos Humanos. Tem 49 anos.

Foi identificado pelo nome Inácio.

A rigor, hierarquicamente, todos os diretores encontram-se em condições de igualdade. Em termos de remuneração, não há uma equivalência total, mas bastante equilibrada em relação a uma mesma faixa de remuneração.

Expõe-se, a seguir, um pequeno histórico envolvendo aspectos conjunturais que definiram a estrutura e a composição da direção atual e a relação entre os seus executivos. Preservou-se o anonimato dos executivos; porém, para fins de identificação, continuou-se utilizando os seguintes pseudônimos:

Enor – atual Presidente;

Marcos – atual Diretor Administrativo-financeiro;

Evídio – atual Diretor da Área de Energia;

Júlio – atual Diretor de Serviços e Patrimônio;

Guilherme – atual Diretor Comercial-Administrativo;

Inácio – atual Diretor Comercial-Operacional.

Marcos foi por longo tempo auxiliar de escritório, assessor direto do Diretor Administrativo-Financeiro. À medida que esse diretor de área foi apresentando sinais de debilidade, em função do acometimento de uma doença, a área foi dividida em duas: área administrativa e área financeira. A primeira passou a ser coordenada por Marcos. Com o falecimento do diretor da área financeira, as duas foram novamente aglutinadas sob a coordenação-geral de Marcos.

A área de Energia era dirigida anteriormente por Júlio; na época, tinha a denominação de Área Operacional. Um dos gerentes de departamento era Evídio; subordinado, portanto, a Júlio. Com o crescimento da empresa e a necessidade de controle mais intenso dos investimentos no setor elétrico, a Área Operacional foi dividida em duas: Área de Energia, passando a ser dirigida por Evídio, que foi promovido, e Área de Controladas e Patrimônio, sob a coordenação de Júlio e com a incumbência de gerir, além da frota de veículos, imóveis, prédios e o negócio de abastecimento de combustíveis então existentes. Percebe-se nesse momento uma espécie de esvaziamento das atividades de Júlio, que se iniciou com o afastamento da atividade-fim e culminou com a venda dos postos de combustíveis. Esse diretor passou a cuidar apenas da manutenção de prédios e veículos da empresa.

Na Área Comercial, a transição também se iniciou com a perda do seu titular. Com o falecimento do diretor, assumiu o comando Inácio, que já o vinha substituindo durante suas faltas no período de convalescença. A função executiva de Inácio durou cerca de 2 anos, quando, em função de pressões internas e discordâncias, resolveu abandonar o cargo para aproveitar uma oportunidade surgida na direção-geral em outra organização comercial, não concorrente, recém-instalada na região.

Assumi o cargo, então, Guilherme, que na época, como Gerente de Recursos Humanos e Comunicação, já propunha atividades de desenvolvimento e redirecionamento para essa área.

Um pouco depois ocorreu um fato que influenciou sobremaneira o sistema de gestão e as relações entre o grupo gestor. A Coonerger aderiu ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, sob coordenação do filho do presidente na condição de gerente da qualidade.

Um pouco depois, a necessidade de buscar maior relacionamento mercadológico com

clientes-chave (grandes indústrias) na área elétrica originou a criação de um Departamento de Serviços de Energia, na Área de Energia. Para assumir o comando, voltou para a empresa Inácio, agora sob o comando de Evídio.

Na Área Comercial, constantes resultados insatisfatórios e divergências quanto à metodologia de trabalho originaram desavenças entre o diretor Guilherme e o presidente. Enor, sem prévia comunicação, dividiu a Área Comercial (Lojas Coonerge) em duas: Área Comercial-Operacional e Área Comercial-Administrativa. Deixou a segunda, burocrática e esvaziada, para Guilherme e trouxe um outro diretor externo, do quadro de supervisão da maior concorrente, para administrar a Área Comercial-Operacional. Essa iniciativa mostrou-se, mais tarde, extremamente frustrante, uma vez que os resultados não cresciam o esperado e o perfil comportamental do novo diretor, extremamente autoritário, desagregou a equipe e originou vários conflitos internos, causando, inclusive, uma grande cisão de relacionamento entre as áreas da empresa.

Guilherme, que a princípio via o novo diretor como inimigo, acabou aceitando-o, mas a divergência com o presidente aumentou ainda mais, talvez pelo abandono e pela indiferença com que foi tratado na transição.

A situação tornou-se insustentável, até o momento em que o novo diretor foi desligado. Porém, ao invés de aglutinar novamente as diretorias da área comercial em uma só, o presidente preferiu mantê-las separadas. Promoveu Inácio, que voltou para a Área Comercial para assumir a vaga deixada pelo diretor.

O Departamento de Serviços de Energia, que estava sob a gerência de Inácio, passou a ser acumulado por Júlio, que na época, sem os postos de combustíveis, tinha mais tempo disponível para assumir a atividade. Isso criou uma situação interessante, já que, nessa atividade, Evídio era chefe de Júlio, configuração que, há cerca de 10 anos, era inversa. Um pouco mais tarde, Júlio acumulou na sua área de Serviços e Patrimônio também o negócio de Provedor Internet.

O panorama, que então parecia estabilizado, passou por uma situação inesperada: a candidatura do presidente como prefeito municipal. A licença deste manteve, por determinado período, as áreas ainda mais distantes, mas com um aspecto maior de liberdade de decisão para todos os diretores dentro de suas áreas específicas.

No entanto, finalizado o pleito, o presidente retornou à empresa disposto a retomar firmemente o comando. Restabeleceu, por exemplo, a antiga sistemática de reuniões

periódicas, em conjunto, com os diretores de todas as áreas – prática que havia tempo não ocorria.

A análise que se faz é que a dinâmica da dança das cadeiras originou uma série de desavenças e situações mal resolvidas no nível diretivo. No entanto, o retorno do pleito originou uma intenção clara do presidente e uma necessidade de todos os diretores de buscar a integração, pois da estabilidade política dentro da cooperativa depende a manutenção de postos e funções de todo o corpo gestor.

6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo faz-se a descrição dos resultados representados pelas categorias iniciais, intermediárias e finais da análise de conteúdo, principal método de pesquisa utilizado na pesquisa.

Com base na leitura das entrevistas, imprimiram-se e recortaram-se os parágrafos destas, agrupando-os por assunto abordado. Esses agrupamentos definiram as categorias iniciais deste estudo.

Essas categorias iniciais são as primeiras a serem descritas, podendo contar com contribuições de quaisquer dos líderes pesquisados, já que a composição foi semântica e contextual, e não subdividida por executivo.

O reagrupamento dessas categorias iniciais resultou na obtenção de categorias intermediárias. Esses reagrupamentos, chamados de categorias intermediárias, foram compostos por categorias iniciais, novamente conforme a ligação contextual de seu conteúdo. Dessa forma, a partir dessa categorização, já se tem uma concentração maior dos extratos principais das entrevistas, podendo-se iniciar uma análise da liderança da cooperativa como um todo, buscando verificar os aspectos influenciadores do cooperativismo na definição dos estilos de liderança. Os estilos de liderança encontrados estão especificados após as categorias finais.

Em todas as etapas do processo de derivação de categorias, buscou-se atender aos critérios de classificação sugeridos por Moraes (1999): validade, exaustividade, homogeneidade, consistência e exclusividade.

Para cada uma das categorias, a partir das iniciais, produziu-se um texto-síntese, oportunamente acrescido de falas de entrevistados, no qual são expressos os significados de cada unidade de análise que as compõem. Optou-se por pontualmente incluir algumas falas dos entrevistados, para auxiliar no acompanhamento do processo de interpretação e referendar com exemplos a interpretação dada para a categoria.

Os comentários finais sobre as categorias e as conclusões são apresentadas no capítulo seguinte, no qual se estabelece também uma relação com os estilos de liderança encontrados.

As entrevistas foram realizadas no período de 10 de abril a 25 de junho de 2005. O extenso intervalo entre a primeira e a última entrevista deve-se à disponibilidade dos entrevistados para conceder uma entrevista de duração mais prolongada.

6.2 CATEGORIAS INICIAIS

As categorias iniciais representam os primeiros agrupamentos dos temas e informações abordados em cada uma das unidades das entrevistas. Em função da grande quantidade de categorias iniciais, foi necessária a realização de um processo de derivação intermediário até a definição das categorias finais, evitando o risco de um uso arbitrário do processo de inferência. Dessa forma, da derivação das categorias iniciais originaram-se as Categorias Intermediárias.

O processo de derivação das unidades básicas das entrevistas para as Categorias Iniciais está especificado no quadro a seguir, no qual a primeira coluna representa o número de controle da unidade básica da entrevista; a segunda coluna, a denominação da unidade; a terceira, um resumo do conteúdo das unidades agrupada; e a quarta, a denominação da categoria inicial.

	UNIDADE BÁSICA DA ENTREVISTA	CONCEITO-CHAVE	CAT. INICIAL
266	A admiração daquele com história parecida.	Conduzir pessoas do nada, para crescer com felicidade, exige humildade.	Conduzir o crescimento exige humildade
665	Crescimento do igual traz felicidade.		
127	O presidente personifica o líder.	Na cooperativa, o líder com a confiança dos associados conduz de forma impositiva.	O poder outorgado pelos associados
134	O líder conduz os associados.		
140	O líder deve inspirar a confiança dos sócios.		
17	A missão leva ao sonho.	A missão, ambiciosa, deve ser ajustada para ser o foco da equipe.	A missão como foco.
20	O ajuste da missão ao modelo cooperativista.		
151	A missão como norte.		
443	A visão inatingível.		
592	A identidade organizacional orienta o caminho.		
120	A inspiração para a motivação.	Busco espelhar-me na atitude das pessoas que, apesar das dificuldades, buscam aprendizado.	Espelhando-se nas atitudes de superação.
566	Exemplos pessoais motivaram a estudar.		
687	A busca de exemplos de atitudes.	Numa hierarquia, interpretar o presidente define oportunidades.	A oportunidade pelo presidente.
30	A interpretação das mensagens da presidência.		
78	O presidente determina a oportunidade.		
655	A permanência na vaga depende do presidente.	Valorizam-se as pessoas estimulando opiniões, em	A valorização do humano.
269	Valorizando as opiniões dos colaboradores.		
580	O Humano e o atendimento como diferencial.		

	UNIDADE BÁSICA DA ENTREVISTA	CONCEITO-CHAVE	CAT. INICIAL
607	O estímulo por metas e vantagens.	vez do lucro.	
295	A vontade do presidente de desenvolver a região.	A Coonerge politicamente criou uma imagem ligada à história de desenvolvimento da região.	A imagem ligada ao desenvolvimento.
307	O respeito pela história da empresa.		
380	A cooperativa contribuindo no resgate das origens.		
4	A intervenção política dos associados.	Para manter-se politicamente, a cooperativa sofre a angústia da intervenção dos associados nas decisões.	A angústia da decisão política.
160	A angústia das decisões políticas.		
429	A manutenção política da gestão.		
186	A necessidade de cobrança irrita.	Como responsável, a cobrança por tarefas e prazos irrita.	O desprazer da responsabilidade de cobrança.
490	O cumprimento de tarefas como critério para avaliação.		
497	O desempenho questionado.		
8	A abordagem conveniente para o associado.	É preciso entender que o Conselho se adapta à exigência do associado.	O associado exige pelo Conselho.
13	O alto nível de exigência do associado.		
24	O Conselho olha o associado.		
588	A constante exigência de melhoria do associado.		
68	A punição de punir.	A punição machuca e só é utilizada em extremos.	O sofrimento de punir.
472	A influência dos vínculos pessoais.		
512	O desconforto da punição.		
648	A punição emocional.		
36	A dificuldade de não se fragilizar pelo medo.	O fato de o amanhã não depender da gente angustia, fragiliza e obriga a estar preparado após a transição.	A incerteza fragiliza e angustia.
165	A condição cooperativa gera incerteza.		
398	A incerteza perturba.		
605	A impotência diante do ambiente.		
618	A incerteza gera preparação.		
652	O medo da perda de valores.		
29	A empresa submete como uma família.	Apesar de faltar afinidade, é preciso obedecer e se submeter como num sistema familiar.	Uma família sem afinidade.
89	O afastamento como falha.		
90	Uma juventude vigiada.		
157	A obediência.		
311	A obediência encarada com naturalidade.		
548	Relações familiares sem intimidade.	Com liberdade, as pessoas abrem caminhos para o crescimento com responsabilidade.	A responsabilidade pela liberdade.
40	A liberdade deveria permitir a criação de caminhos.		
46	Responsabilidade supera deficiências e traz crescimento.		
194	O subordinado conduzindo como empresário.	Apesar de gostar que o subordinado procure, há barreiras na comunicação.	O impasse para delegar.
171	A centralização da informação.		
332	A falta de tempo como barreira.	As expectativas da comunidade geram angústia, pois se tomam decisões possíveis, e não as mais adequadas, baseadas em números.	Expectativas geram decisões não racionais.
154	As decisões possíveis.		
205	Decisões tomadas não são as mais adequadas.		
211	A imagem influencia decisões.		
417	A forte influência da comunidade atrapalha.		
467	A angústia do estilo de gestão.		
679	A imagem para a sociedade.		
98	O ânimo da família.	Convivência em família traz exigências, mas também	A família como alento para os

	UNIDADE BÁSICA DA ENTREVISTA	CONCEITO-CHAVE	CAT. INICIAL
249	O regramento imposto pela família.	traz apoio, já que não se pode fingir que não há problemas.	problemas.
390	A exigência da família.		
394	O apoio da família.		
539	A influência da empresa na família.		
664	A angústia de comunicar familiares.		
671	Os desafios pela família.		
338	A necessidade de acompanhamento direto.	É preciso estar presente junto aos funcionários, acompanhando metas e dificuldades.	A presença vigilante.
596	A dependência dos liderados.		
611	A liderança próxima.		
615	A presença vigilante.		
606	O enquadramento das pessoas.	Ouvindo dificuldades e acreditando, inicia-se o relacionamento e se torna possível domesticar o Ser Humano.	O enquadramento pela manipulação psicológica.
625	A manipulação emocional para a produção.		
639	A criação de uma relação de confiança.		
56	A harmonia permite diluir a culpa.	Evitando a tensão, assume-se a culpa em conjunto, não fazendo o que precisa ser feito e tolerando a cultura cooperativa.	Tolerância e evitação para manter a cultura.
60	A evitação da tensão.		
439	Os problemas são administrados.		
503	A tolerância ao erro.		
221	O crescimento aproveitando oportunidades.	Após o convite, a integração em toda a organização é uma preparação para o objetivo de sucesso na cooperativa.	A preparação para o sucesso na organização.
385	A integração gradativa na estrutura.		
447	Conhecer toda a empresa preparou para o desafio.		
530	Fazendo carreira dentro da empresa.		
658	A cooperativa como oportunidade de crescimento.		
280	A indiferença com o resultado.	As pessoas precisam entender que as variáveis e as exigências exigem medidas da cooperativa de acordo com a realidade.	Realidade exige medidas incompreendidas.
318	Muitas variáveis para manter a cooperativa.		
410	A dificuldade de fazer entender determinadas medidas.		
420	A realidade da cooperativa não é entendida.	O atendimento com informalidade permite verdades relativas na conversa.	Verdades relativas no atendimento.
326	Informalidade no trabalho.		
482	O desejo da informalidade.		
526	A aversão à leitura.		
83	O sacrifício para crescer.	A realização de ser bem-sucedido exigiu preparo sacrificante e frustração por abandonos.	O sucesso exigiu sacrifício e abandonos.
95	Avaliando o retorno do sacrifício.		
117	A realização pelas conquistas.		
624	A compensação pelo abandono da medição.		
105	A satisfação depois do trabalho.	A empresa não permite animação como o fim de semana, o qual se torna a recompensa pelo sacrifício da semana.	A separação entre prazer e sofrimento.
111	A paixão não permitida.		
544	A separação entre prazer e sofrimento.		
674	O lazer como motivo de satisfação.		
675	A determinação em manter o lazer.		
50	A gestão pelo diálogo.	A identificação com as pessoas na conversa ocorre pelo diálogo com humildade.	A humildade permite a empatia.
643	A criação da empatia pela humildade.		
131	A mudança da liderança trará dificuldades.	A liderança se adaptou ao presidente, e a mudança com novos líderes traria dificuldades.	Mudanças na liderança trarão dificuldades.
519	A preocupação com a sucessão.		
601	A necessidade de mudar o estilo de liderança.		

	UNIDADE BÁSICA DA ENTREVISTA	CONCEITO-CHAVE	CAT. INICIAL
175	Manter a continuidade como responsabilidade.	A responsabilidade do diretor é continuar essa cultura informal.	A responsabilidade pela manutenção da cultura.
352	A gravidade de desestabilizar o padrão existente.		
434	A perenidade de uma relação familiar.		
457	A tranqüilidade de manter o combinado.		
459	O repasse da cultura.		
182	Objetividade nas discussões.	Em reuniões, a discussão deve dar lugar ao objetivo definido no planejamento.	O anseio pela racionalidade.
363	A objetividade como foco do profissional.		
477	O controle financeiro.		
233	Sem recursos, apenas o objetivo definido.	De forma otimista, dificuldades na família e exemplos de superação motivaram para resultados.	O otimismo permite a superação para resultados.
241	A família obrigou a sair em busca.		
402	O comportamento moldado para a superação.		
450	Para assumir preparado foi preciso estudar.		
555	Justificativas pessoais para a motivação.		
669	A obrigação de estudar.		
683	A motivação de vencer.		
44	A interpretação verbal pode magoar.	A interpretação dos pares causa constrangimento quando não há cuidado na aproximação verbal ou abertura para conselhos.	A falta de abertura com pares causa constrangimento.
168	Constrangimentos entre os pares.		
691	O afloramento do narcisismo.		
693	A aproximação exige abertura.		
225	Subordinado influencia na permanência do cargo.	A cobrança de compromissos e divergências de estilos nos relacionamentos irritam.	A relação com estilos diferentes irrita.
507	A angústia conviver com estilos mais formais.		
630	A avaliação dos resultados e do relacionamento.		
634	A regulação narcísica do grupo.	O novo líder deve ser pensado com foco na personalidade de não ser estrela.	O controle narcísico do grupo.
688	A regulação narcísica introjetada.		
699	O enquadramento do narcisismo do futuro líder.		
245	Preparando uma aposentadoria tranqüila.	Vencer dificuldades permitiu uma receita extra para parar e realizar vocações em outras áreas.	Preparando a parada.
534	A vocação por outras áreas.		
585	A mudança que motiva.	A autogestão do cooperativismo é um novo desafio que motiva.	A autogestão como desafio motivador
560	A vontade de mudar.		
64	O despreparo na condução de relacionamentos.	Falta uma atitude de conviver e administrar relacionamentos, fazendo entender a situação de mercado para responder às expectativas.	A incapacidade para administrar relacionamentos.
101	Administrar relacionamentos como escola.		
347	Produção e capacidade de convivência são avaliados.		
628	A detecção de carências administrativas.		
10	O associado deseja vantagens.		
148	Administrar as expectativas de muitos.		
302	A desvantagem do assistencialismo num mercado competitivo.		
314	É difícil criar uma cultura de mercado.		
287	A diferença do executivo na capacidade de adaptação.	Para o executivo, ter conhecimento sem capacidade de se adaptar, não basta.	As exigências no perfil do executivo
341	Conhecimento sem realizações não basta ao executivo.		
254	Ouvir, para analisar o outro.	Analisa-se opiniões e coisas que acontecem com	A busca de referenciais

	UNIDADE BÁSICA DA ENTREVISTA	CONCEITO-CHAVE	CAT. INICIAL
406	A constante observação e análise.	pragmatismo.	racionais.
144	O cooperativismo teórico.	A filosofia do cooperativismo na prática causa decepções pela falta de humildade das pessoas para aprender com a participação.	O cooperativismo teórico.
272	Pessoas são cada vez menos cooperativas.		
283	Cooperativismo se baseia na essência.		
284	Os princípios são a essência do cooperativismo.		
371	Cooperativismo como busca de modelo intermediário.		
374	Cooperativas como modelo participativo.	Como diretor, se é reconhecido pela opinião pública comprometido com amizades, cuja harmonia permite que as coisas andem.	Os vínculos permitem o andamento do trabalho.
33	A posição de diretor cria vínculos.		
53	Os vínculos garantem a continuidade.		
297	A cooperativa assume o papel do Estado.		
464	O comprometimento social do executivo.		
662	A importância do reconhecimento público.	Incutir boa vontade, sem indisciplina, é importante e mostra eficiência.	A avaliação pela capacidade de enquadramento.
216	A aprendizagem depende da disciplina.		
368	Demonstrar comprometimento é item valorizado.	O desmerecimento da capacidade, sem lealdade e reconhecimento, incomoda e impede a realização.	A falta de reconhecimento impede a realização.
191	Falta de lealdade e reconhecimento incomoda.		
257	O desmerecimento impede a realização.	Apesar de aconselhar para os serviços bem feitos, o erro pode ser aprendido, mas, quando repetido, leva à demissão.	O erro tolerado.
198	A demissão para a repetição do erro.		
358	Situações intoleráveis causam demissão.		
597	Formando novos líderes iguais aos antigos.	Somos um espelho para formar líderes, preferindo a prata da casa, que já conviveu com a história e os objetivos.	O anseio pela continuidade.
698	A resistência à liderança externa.		

Essas categorias iniciais são analisadas a seguir de maneira individualizada. Separadamente, tecem-se considerações sobre cada uma delas, realizando uma análise a partir das unidades que as originaram.

Analisam-se também aspectos contidos no conteúdo das entrevistas, buscado traduzir com maior exatidão o contexto de origem da categoria.

6.2.1 Conduzir o crescimento exige humildade

Você enxerga uma pessoa que você viu começar na empresa, como disse antes, lá em baixo. E hoje você vê [...], daqui a pouco, ela está lá trabalhando no computador, fazendo cálculos de queda de tensão, fazendo projetos, e daí você pede para ela contar a história e ela conta com grande felicidade (Unid. 665).

Percebe-se uma identificação com líderes que tenham compartilhado, ao menos em parte, uma mesma história de vida para chegar ao posto mais alto de liderança. Essa história de liderança se traduz no crescimento dentro de uma mesma organização, desde os mais baixos escalões.

Ao mesmo tempo, mesmo que a categoria não denote especificamente uma rejeição àquele líder sem essa história de vida, ela expressa uma preferência àquele que cresceu no mesmo ritmo, sem cortar qualquer etapa. É a primeira expressão do lado narcísico do líder que define que o outro líder pode até crescer e vencer, desde que tenha enfrentado as mesmas dificuldades e no mesmo ritmo e ainda, preferencialmente, tendo chegado no máximo ao mesmo nível, e não num nível mais alto.

Chegar hoje, para ser diretor da Coonerge..., eu sempre fui de valorizar muito a prata de casa. É porque a prata da casa, ela já teve uma série de conhecimentos, já conviveu, já se relacionou. [...] Ainda, nós temos uma série de documentos que a pessoa precisa ler e conhecer na empresa. Mas acho que é indispensável isto aí: que ela tem que se relacionar bem com colegas, que ela não pode ser uma estrela, querer ser uma estrela aqui dentro. Ela tem que ajudar a brilhar, como todo mundo. Ter muita humildade, porque a Coonerge foi para mim um aprendizado grande. Eu só aprendi porque fui humilde, tenho certeza. Primeiro tenho que querer aprender, pra depois passar para as outras pessoas (Unid. 698-699).

O mesmo narcisismo também está expresso no desejo de que esse líder apresente uma postura de humildade e modéstia, de forma que o brilho do líder entrevistado não seja ofuscado por outro líder.

6.2.2 O poder outorgado pelos associados

Na cooperativa, assim como em qualquer empresa privada de natureza jurídica limitada, o dono se faz presente no dia-a-dia da organização. Esse dono, no caso, é o associado.

Em função da grande quantidade de associados, essa presença se dá pela escolha de um líder, o presidente, que representa (REPETIÇÃO) dentro da empresa, o interesse direto do quadro social. Essa conotação diferencia o presidente do restante do grupo gestor principal da empresa: o presidente não é mais um dos diretores, que necessitam dialogar exaustivamente para obter aprovação de um projeto ou convencer a respeito de determinada ação. No cooperativismo, em função dessa representação, que alia uma responsabilidade jurídica direta, o sistema de gestão é presidencialista na sua essência.

A função do líder é conduzir e tentar levar a empresa e os seus liderados ao melhor caminho que ele imagina. E como ele imagina isso? Ouvindo, captando, pesquisando entre aqueles que ele lidera. E na cooperativa é um pouco sutil isso: não adianta trabalhar somente com os liderados e, diretamente, os funcionários. Ele tem que observar todos os associados que também são liderados, no caso, pelo nosso presidente (Unid. 134).

Fazendo relação com um sistema de governo, não há nada de parlamentarista. As determinações do presidente são efetivas, diretas e inquestionáveis. Um dos motivos desse estilo de liderança é a criação de uma imagem de poder do associado, por meio do seu representante, dentro da cooperativa. Essa imagem, estabelece uma relação de confiança do sócio com o representante, no caso o presidente, que se traduz novamente em mais poder, para o próprio presidente, de modo que, conforme uma das categorias, esse poder se torna de tamanho tão grande que é apenas comparável ao poder da coletividade dos sócios, e sempre maior do que a individualidade de um sócio apenas. Isso permite ao presidente conduzir as decisões não apenas do quadro funcional interno, mas sim do próprio quadro social.

Digamos assim, eu diria que é uma liderança, vamos ver se acho o termo..., quase impositiva do presidente. Que eu não vejo que esteja errada, mas num sistema cooperativista, me parece, a idéia de líder é muito mais importante do que numa outra empresa (Unid. 127).

6.2.3 A missão como foco

A missão na cooperativa tem uma conotação mais ampla, quase filosófica. Enquanto em outras organizações a missão pode estar muito ligada ao negócio, ou seja, a sua atividade mercantil específica, na cooperativa está mais ligado à essência de sua existência, como que lembrando permanentemente a razão do surgimento e a razão de ser da organização.

Isso causa, de acordo com as categorias iniciais, uma dificuldade de entendimento dessa missão por parte da equipe de colaboradores. Exige-se que a missão, mesmo definida objetivamente, com base no negócio, seja adaptada ao sistema e à cultura cooperativistas. Nesse momento, cria-se uma visão mais filosófica que, pela sua subjetividade, não é assimilada por todos os integrantes da organização.

O executivo coloca, então, tanto a missão quanto a visão como algo inatingível, ambicioso demais – um verdadeiro sonho – impossível de ser realizado. À sua maneira, elas são utilizadas não como metas ou objetivos a serem alcançados, mas sim como balizadores da atividade, o foco necessário para manter a equipe coesa em torno do planejado.

Eu acho, sinceramente, complicada a nossa missão e nossa visão. Para nós, conseguir (sic) realizar ela..., eu acho que eu não vou conseguir viver isso mais, tudo assim, eu dentro da cooperativa (Unid. 443).

Então, é uma visão assim, como eu diria isto, que passa mais por sonho, sonho..., sonho, ambicioso demais. Teria que estar mais na nossa realidade; ela foge muito da nossa..., ela fica num nível só: no nível de gestor, pra procurar entender ela. Acho que a equipe não entende isso, meio complicado..., deveriam ser mais simples as coisas (Unid. 444).

6.2.4 Espelhando-se nas atitudes de superação

As dificuldades apontadas pelos executivos foram muitas. Especialmente no processo de crescimento e evolução da carreira até o momento em que assumiram a direção.

Foi apontado pela maioria dos líderes entrevistados a importância de outras pessoas como exemplos de superação. Nitidamente, percebem-se na narrativa da história de vida diversos momentos (que perduram até hoje) em que, para superar dificuldades ou frustrações pessoais, na busca por exemplos de outras pessoas que a rigor tivessem problemas piores, se estabelece algo como que uma justificativa para continuar ou até uma tentativa de autoconstrangimento por uma postura de insatisfação perante aquilo que a vida lhes oferece.

Mas me inspiro muito nas pessoas que têm dificuldades [...] sempre vejo um jovem caminhando com muita dificuldade, se deslocando com muita dificuldade, com uma pastinha debaixo do braço, uniforme do colégio, pra escola. Ele tem uma deficiência nas duas pernas e, passando de manhã de carro por ele [...] o que vou me queixar da vida, passando por um rapaz com dificuldade, se deslocando a pé [...] buscando aprendizado para ser alguém no futuro (Categorias 121-122).

Esses exemplos surgem tanto de pessoas em posição social mais alta quanto de colaboradores da própria equipe. Além disso, percebe-se uma prática de observar atitudes das outras pessoas e analisar a sua pertinência e validade, copiando em caso positivo.

No entanto, de maneira geral, os exemplos copiados são, em sua maioria, relacionados aos exemplos de superação, e não exemplos de atitudes no trabalho que estimulem uma atitude pessoal. Parece que a atitude ideal de liderança é a deles própria e os exemplos servem apenas para auxiliar na força de vontade para continuar desenvolvendo a função.

6.2.5 A oportunidade pelo presidente

Sem distinção, a entrada na empresa de todos os executivos, se não teve a consulta ou o consentimento expresso do presidente, deu-se por escolha e convite direto dele. Isso demonstra a forte ligação desses executivos com o presidente desde a entrada na empresa.

E minha amizade já na época com o presidente e com alguns diretores era na recepção. Eu trabalhava na recepção de vendas e eles se tornaram meus clientes. Talvez lá na época já tinham notado..., sempre tentei, sempre pude oferecer um tratamento da melhor maneira possível. E um dia me convidaram para ser gerente da loja da Coonerge em Lajeado. Puxa vida, eu tava na época empregado, tranqüilo, mas pensei comigo: é uma oportunidade. E isso num sábado de tarde, e me convidaram para ir a Teutônia, na casa do presidente, vê como eram as coisas, e num sábado de tarde, então, firmamos esta parceria (Unid. 78).

Enfim, o presidente criou para todos a oportunidade na empresa. E o crescimento na carreira até a posição de diretor se deu em função de sucessivas oportunidades aproveitadas, muitas delas novamente por intervenção da presidência. A permanente ligação, ou não distanciamento da presidência, foi a condição essencial que permitiu esse crescimento.

Mais importante do que isso, foi mencionada a necessidade crucial de desenvolver uma habilidade para interpretar as mensagens do presidente, às vezes, inclusive, como subsídio para saber a hora de mudar as próprias decisões ou atitudes. À medida que se interpretam as mensagens corretamente, consegue-se perceber mais rapidamente e com antecedência as oportunidades que surgirão.

Quando fala, a gente está interpretando. Quando tu me manda uma mensagem, a mensagem você tem que interpretar e definir o que está pedindo. Então, a questão de estar sob a administração de um presidente, pelas vezes que tenho trabalhado em outras empresas..., sempre vai existir a hierarquia (Categoria 30).

Pode-se concluir que esses líderes, por terem tido o maior crescimento dentro da empresa, desenvolveram uma grande capacidade de interpretar as mensagens do presidente, antecipando suas preferências e adequando sua rotina de trabalho a elas.

6.2.6 A valorização do humano

Sem dúvida nenhuma, um sistema cooperativo é completamente diferente de outra empresa. Aqui se valoriza o ser humano, enquanto outras empresas valorizam especificamente o lucro. Então, essa diferença é fundamental (Unid. 581-582).

Existe uma intenção manifesta, de forma geral, de valorizar as pessoas que trabalham na organização. Essa valorização, no entanto, não é muito homogênea no que tange à forma como essa valorização deve se traduzir na prática e em relação a quem é o ser humano a ser

valorizado: o funcionário ou o associado.

Enquanto para um a valorização se dá em um processo de ouvir opiniões, para outro, por exemplo, ela significa estimular o trabalho por meio de vantagens e metas. De modo geral, percebe-se uma consciência generalizada de uma certa não superioridade do diretor.

Apesar do posto de diretor, o mais alto na hierarquia da empresa, isso não garante direito de pleno arbítrio sobre as decisões. Qualquer decisão parece estar sujeita a contestações, o que, de certa forma, pode dar essa conotação de maior valorização do ser humano, não permitindo arbitrariedades como uma demissão, por exemplo.

6.2.7 A imagem ligada ao desenvolvimento

A cooperativa mantém uma forte imagem ligada ao fomento do desenvolvimento regional. Com uma história antiga numa realidade de mercado em que a maioria das empresas sucumbe no primeiros anos de existência e na qual cooperativas freqüentemente são liquidadas por problemas de gestão, a Coonerge é uma exceção respeitada.

Esse desenvolvimento não se resume ao econômico, mas também ao desenvolvimento cultural por meio de uma tentativa de resgate das origens das comunidades coordenado pela cooperativa. Essas iniciativas são encabeçadas novamente pela presidência, que tem esse processo de desenvolvimento como bandeira pessoal.

E a própria história acho que se encarregou de definir o papel para a Coonerge, especificamente por estar inserida numa região que cresceu muito, cresceu no próprio município, na própria região. E eu acho que seu papel acabou se definindo muito a partir dessa situação. [...] enfim, foi crescendo muito com o desenvolvimento da região. Lajeado quando tinha..., a Coonerge começou a fazer eletrificação, toda área lá era interior do município; hoje são áreas industriais e também se deve muito ao papel..., da atuação..., do próprio presidente, que tem carregado isso como bandeira (Unid. 295).

6.2.8 A angústia da decisão política

Essa proximidade com a comunidade, com presença ativa do associado dentro da empresa por meio de seus representantes, acarreta uma outra questão importante. Para contentar essa comunidade ou permanentemente deixar clara a opção da empresa pelo

desenvolvimento regional, em vez de uma simples relação mercantil, exige-se por vezes tomar decisões de cunho político ou deixar de tomar uma decisão pelo mesmo motivo.

À medida que essa prática se repete, cria-se uma prática enraizada tanto por parte da empresa quanto por parte do próprio associado, que passa a ver a empresa com um olhar paternalista e não como uma simples organização mercantil.

Porque cria essa cultura meio paternalista. Assim entendo que você acaba não fazendo uma gestão como ia acontecer em uma empresa particular. Então você fica devendo favor pra um, pra outro. Você sabe que o associado também exige de ti: se um ganha um benefício, o outro também quer. Isso, na minha opinião, se transfere para dentro da gestão da cooperativa. Então, muitas vezes, tu não faz determinadas coisas porque é filho de associado, porque é isso, é aquilo! Se fosse diferente, não seria assim (Unid. 430-431).

Se, por um lado, isso é positivo, pois define um diferencial para organização numa época em que as empresas estão em busca de referenciais, por outro lado (e essa é a crítica que se percebe nas entrevistas), causa uma certa insegurança quanto à interpretação do associado das decisões tomadas. Mais do que isso, causa angústia quando isso exige que se volte atrás em decisões tomadas ou impede a tomada de decisões racionalmente necessárias para uma eficiência e eficácia organizacional sob o ponto de vista da racionalidade administrativa.

6.2.9 O desprazer da responsabilidade de cobrança

A categoria anterior talvez explique o profundo sentimento de desprazer percebido nas entrevistas, na necessidade de cobrar colegas e subordinados por metas ou pelo desempenho na atividade. À medida que as decisões não são totalmente racionais na ótica weberiana tradicional, com esse forte ingrediente político, os critérios de avaliação ficam dificultados e colocam em xeque a própria autoridade do executivo em realizar determinada cobrança.

Eu acho que..., sei lá, já participei de demissões aqui já, no passado, mas ultimamente nenhuma mais. Mas já participei de demissões, sentar junto e demitir. Dói muito, isso para mim dói. A minha personalidade não..., mas se tem que fazer, faz. Outras punições assim, não me lembro de ter dado..., assim, desconheço. A não ser da conversa, essa de cobrar, ou você faz ou não faz, mas outra..., a minha personalidade não é..., eu me sinto mal (Unid. 515-516).

Pode ser uma insegurança do executivo, oriunda do medo de ser questionado em relação à exemplos de decisões que sofreram interferência política, que cause tanta irritação.

Por outro lado, numa organização que não coloca o lucro como preponderante, que se denomina uma organização de pessoas e não de capital, o foco geral também muda. Enquanto

em outras empresas a eficácia é mais apreciada, especialmente em termos financeiros, na Coonerge, sem essa pressão por lucros, a avaliação se dá em função da eficiência na condução dos processos. Isso pode gerar um foco maior dos executivos no desenvolvimento das atividades, conforme a previsão de prazos e procedimentos, e causar irritação quando essa eficiência, percebida pelo associado, não ocorre na prática.

Acho até que o que mais me irrita, quando uma pessoa que recebe uma atribuição e não executa isso dentro dos prazos e com a perfeição. É aquilo, por exemplo, de tu dar uma ordem a alguém e tu passa uma atribuição e daqui a pouco tu vais ver que, se tu não tá em cima, não acontece. Isso me irrita demais (Unid. 185).

6.2.10 O associado exige pelo Conselho

A presença do associado dentro da empresa, embora representado pelo presidente, não se dá apenas por intermédio deste. A forma com que diretamente intervém na administração ocorre pelo Conselho de Administração, do qual o próprio presidente é o representante principal.

Para os executivos, há necessidade de permanentemente justificar os atos para o associado e essa justificativa se dá, de forma personificada, pelo Conselho. Justificando ao Conselho, na verdade se está justificando ao associado.

Se eu estivesse do lado de lá, do associado, que partido tomaria? Se eu tivesse de dizer não, como ele vai entender o meu não? Se tiver que dizer não, como eu vou dizer este não? De que jeito posso explicar isso para ele? (Unid. 8).

Isso aumenta o sentimento de angústia e dificuldade, uma vez que torna o associado muito presente na vida do executivo. Embora sejam funcionários contratados, não é apenas o presidente, estatutário, que desempenha a função política. Entender o nível de exigência e as suas motivações é atividade permanente também dos diretores.

Nós precisamos estar voltados para toda essa visão, ou seja, através da melhoria contínua, porque quem está recebendo nossos serviços é nosso associado, é o dono da empresa né! E ele é muito exigente (Unid. 588).

A sensação que o executivo passa durante as entrevistas é que o Conselho é nitidamente o Fórum representativo e fiscalizador dos associados. A sua função principal não é administrar a empresa, mas sim fiscalizar a atuação dos diretores administrando a empresa, em relação ao atendimento das necessidades desses associados.

E daí ele vem lá e senta e explica..., acabo entendendo. Mas por outro lado eu tenho

que responder adiante pro Conselho, pro Seu Egon. Mas são coisas assim, quando eu vejo que se faz pouco caso do negócio (Unid. 508).

6.2.11 O sofrimento de punir

Nenhum dos executivos se sente totalmente à vontade na função de punir. Para alguns é descrito como uma atividade extremamente dolorosa. A forte ligação da empresa com a comunidade se traduz também nos fortes vínculos pessoais dos executivos com os integrantes da equipe.

A punição não é uma atividade simples, fria e racional entre dois entes desconhecidos; ela está carregada, sim, de uma forte carga emocional. São compartilhados na atividade não apenas problemas profissionais, mas também particulares; as relações se tornam pessoais e personalizadas.

Esse ambiente dificulta em muito a aplicação de punições, em que necessariamente, existe um envolvimento emocional, especialmente quando se trata de punições mais severas.

A minha punição é meio difícil. Punir alguém é meio complicado [...], a pior coisa com colega, e não gosto muito de ser chamado de diretor, não é o caso, é a punição. O que mais me machuca é punir alguém (Unid. 68-69).

Inclusive, nitidamente percebe-se nas entrevistas que punições mais severas, como a demissão, dificilmente são utilizadas. Esse fato talvez se deva novamente ao ingrediente político, em função da interpretação, do associado ou do Conselho, em relação a essa demissão, uma vez que as decisões precisam ser justificadas para esse Conselho.

Interessante que o mesmo fator dificultador para punições, o aspecto emocional, é o mais utilizado na própria punição, especialmente nas mais brandas. Já que a relação é mais pessoal, mesmo que profissional, a punição se dá também nesse meio pessoal, cortando ou diminuindo o vínculo de relacionamento ou de confiança.

Bom, quando você diz que acredita nelas, eu acho que a pior punição que tem..., eu me sentiria mal comigo se meu chefe não acreditasse em mim. Então, eu acho que essa é a pior punição. Pô, pisei na bola e meu chefe não vai mais acreditar em mim (Unid. 648).

6.2.12 A incerteza fragiliza e angustia

O executivo da cooperativa está suscetível à mesma realidade de mudanças e evolução tecnológica que qualquer executivo de outra organização privada. Ambos necessitam mostrar resultados e eficácia nesse ambiente dinâmico.

Tu não tem certeza que tu tá tomando uma decisão..., que ela sirva amanhã. Porque amanhã, pode ser completamente diferente de hoje, não pela dinâmica das coisas normais, mas pela condição cooperativa, submetida a organizações que não se definem (Unid. 165).

No entanto, para o executivo na empresa cooperativa, essa angústia parece existir com mais ênfase, por causa da influência política nas decisões. Essa influência diminui a racionalidade das decisões. Além disso, o apoio para a execução de cada decisão depende muito da interpretação que se fará dela; portanto, o resultado dessa decisão se torna muito incerto e suscetível a outros fatores que não simplesmente a análise objetiva da atividade.

Permanentemente, há necessidade de avaliar como cada decisão será interpretada, especialmente pelo associado. Percebe-se nos executivos uma certa sensação de impotência, no sentido de que os rumos da empresa dependem efetivamente muito menos das suas decisões do que do momento político e econômico repercutindo internamente na cooperativa.

Eu acho que precisa, ele precisa..., ele tem que ser flexível. Muitas vezes, tu sabe como é, eu tenho que te ouvir, tem que ouvir o outro, eu tenho que fazer uma análise. Daqui a pouco..., o funcionário não serve mais. Como é que vamos fazer isto, para tirar esse funcionário daqui? Complicado. Então tu procura administrar, tu procura administrar os problemas e isso acaba afetando, eu sei, nós temos muitos problemas e acaba muitos não fazendo o que precisa ser feito (Unid. 439-440).

6.2.13 Uma família sem afinidade

O grupo tem bem clara a estrutura quase patriarcal do grupo gestor. Exige-se uma relação que vai além do profissional.

Acho que também tem que se olhar para uma família, olhar um sistema familiar que nós temos e vivemos. Desde pequeno, tu estás sempre submetido a alguém e não é diferente de estar submetido a alguém numa empresa (Unid. 29).

No entanto, o conteúdo das entrevistas mostra que essa relação não é tão natural assim como uma família e nem causa tanta satisfação. Apesar de se criar a imagem de uma família, não existe a intimidade que se espera de uma.

Isso que dá uma afinidade muito grande: dá uma liberdade de chegar lá e ele em

mim. Se nós tivéssemos mais aqui dentro, mais tipos de envolvimento entre nós..., [...] para nós se conhecer (sic) um pouco melhor. Acho que isso faz falta para nós. Chega antes do final de semana, todo mundo zum, zum, zum (sic), só segunda de novo (Unid. 549).

Na verdade, percebe-se um certo constrangimento dos diretores em lidar com seus pares. Parece uma relação forçada, muito em função da presidência, que faz questão de que as áreas, representadas pelas direções, troquem informações e trabalhem em conjunto.

Nesse ponto, exatamente, aparece o sistema familiar, patriarcal, quando, apesar das não-concordâncias e mesmo com uma certa antipatia, submetem-se a aceitar um convívio, por vontade do presidente. Não há afinidade e envolvimento suficiente entre os executivos para que digam coisas com liberdade sem receio de represálias.

É aquela história né..., quem tem juízo, às vezes tem que obedecer. Ou então..., mas acho que isso faz parte da vida. Hoje em dia..., muitas vezes se age, às vezes não concordando com determinada situação, mas faz parte do contexto, então não vejo assim, maiores dificuldades (Unid. 311).

6.2.14 A responsabilidade pela liberdade

O fato de não haver uma pressão tão grande por resultados faz com que a pressão não seja tão grande sobre os subordinados e, ao mesmo tempo, o ambiente informal que se cria origine um trabalho com mais liberdade.

Acho que hoje a gente tem que pensar, fazer e executar. E depois, o crescimento das pessoas, no meu ponto de vista..., o crescimento das pessoas acontece porque tentam, fazem acontecer (Unid. 47).

Para os executivos, esse fator é motivo de prazer e sofrimento. O prazer ocorre ao perceber que, para muitos,, esse sistema de trabalho tem propiciado crescimento pessoal – podendo explorar novas alternativas com liberdade, as pessoas crescem e aprimoram o conhecimento.

Porém, a grande frustração ocorre quando as pessoas têm dificuldades para encontrar os caminhos de resolução dos problemas com a liberdade que lhes é dada. É uma frustração com relação ao grau de dependência das pessoas para desenvolver atividades com iniciativa.

Acho que o desleixo..., não dá para conviver com isso. Mas o trabalho, o importante é a boa vontade, e isso, se a pessoa tiver boa vontade, ela vai tentar acertar. Depende mais da capacidade de cada um, mas se ela tiver boa vontade..., para mim tem um peso muito importante. Vontade de acertar..., agora, querer jogar contra, não consigo conviver com isso (Unid. 368).

6.2.15 O impasse para delegar

Essa dificuldade do liderado em agir com iniciativa, ser capaz de agir com independência, causa uma relutância e um receio na delegação. Está formado o círculo vicioso, uma vez que essa mesma dificuldade em delegar novamente pode causar mais receio ou insegurança para o liderado buscar sua independência e poder agir de forma autônoma.

O subordinado deve perceber a insegurança do executivo, uma vez que ele mesmo, na entrevista, mostra satisfação com a prática do subordinado em ir ao encontro e perguntar antes de tentar iniciativas próprias sem consulta. Aparece aí a contradição: será que realmente se quer que o subordinado aja de forma autônoma, uma vez que há uma preferência explícita por uma dependência, no mínimo de uma consulta prévia antes da ação?

Eu acho que eles procuram mais do que eu procuro, realmente. Até eu gosto disso, porque eu não gosto de colaboradores muito distantes, sabe. Quando ele tem um problema, que ele traga; não que ele fique lá tentando outros caminhos (Unid. 171).

Outra contradição surge no momento em que se expressa que, ao mesmo tempo em que se tem essa preferência de consulta prévia, é de conhecimento dos executivos que há barreiras psicológicas e estruturais entre o liderado e o executivo. A falta de tempo é a principal justificativa para a criação dessas barreiras.

Essa talvez seja uma das justificativas para a sensação de que não há iniciativa por parte do liderado. Ao mesmo tempo em que se exige que haja uma consulta prévia para a ação, essa consulta é dificultada.

6.2.16 Expectativas geram decisões não racionais

A imagem que foi consolidada pela empresa perante o público regional e perante a comunidade, em especial perante o associado, necessita ser preservada e alimentada. Esse processo acarreta uma pressão muito forte no executivo, que se depara com um grande número de expectativas de públicos distintos, que já criaram um conceito de que a cooperativa leva em conta seus pleitos na hora de tomar decisões.

Isso faz com que as decisões tomadas não sejam efetivamente aquelas mais corretas e

com a urgência necessária, mas sim as decisões possíveis de serem tomadas dentro desse contexto de atender às expectativas dos diversos públicos ou dos diferentes associados da cooperativa. Na ânsia de proteger e disseminar uma imagem de cooperativa, tomam-se decisões precipitadas baseadas no impulso e não numa análise objetiva.

Por ser uma cooperativa, tem que dar respostas às expectativas dos cooperados...; que as decisões muitas vezes..., tem que tomar decisões que não seriam bem aquilo que tu imaginas como sendo o mais correto. Mas tu tem que tomar decisões possíveis. Essa é uma dificuldade (Unid. 154).

Apesar de existir um controle e uma estrutura formatada que permitem o andamento da empresa sem maiores sobressaltos, os executivos consideram que muitas vezes atrapalha a impossibilidade de tomar decisões que precisam ser tomadas, em função de o associado não entender essa necessidade.

Acho que sempre existe uma barreira, né, quando pessoas assim, um subordinado muitas vezes, tenta dizer certas coisas pra uma pessoas com cargo superior. Acontecem muitas vezes, barreiras. É natural, um certo receio de dizer certas coisas (Unid. 333).

6.2.17 A família como alento para os problemas

E mesmo, quer queira ou não, você leva..., não leva o problema para casa, mas leva a pessoa para casa com o problema. Você não consegue..., não é não separar, você não consegue fingir que não tem problemas (Unid. 540).

A família é colocada numa posição dicotômica. Ao mesmo tempo em que se torna fator de ânimo para restabelecer as energias e acolher em seu seio o corpo cansado das dificuldades inerentes à função de executivo, se torna também fator de pressão, pela exigência que estabelece reclamando a presença física e mental do executivo e criando um vínculo de dependência com ele.

Mas tem se..., ao menos no final de semana tem se tentado fazer umas coisas que eu gosto, evidente família tem..., tenho filhos. A família tem uma exigência também bastante grande (Unid. 391).

A mesma visão dicotômica existe quando mencionam que, enquanto ela é o esteio forte que fornece o apoio necessário para enfrentar os desafios, ela também é o empecilho para arriscar mais na carreira pessoal no aproveitamento de oportunidades. Com a dependência que a família cria, não se pode aproveitar todas as oportunidades, principalmente quando implicam viagens ou trocas de empresa.

Claro que tem gente que com 10 anos enriquece, tá. Mas o trabalho honesto tá..., não é tão fácil ter uma fortuna. Você tem um pouco de sorte e arrisca tudo, mas como eu nunca fui de arriscar tudo, fui um pouco prudente nas minhas iniciativas, e então estou satisfeito com o que consegui (Unid. 250).

6.2.18 A presença vigilante

O executivo mostra explicitamente a necessidade de estar presente junto à equipe, convivendo no dia-a-dia, disponível para as dificuldades. É uma visão que corrobora uma categoria anterior que fala da preferência desse executivo pela atitude do liderado em buscar auxílio e consultá-lo antes de tomar uma iniciativa.

Na verdade, apesar de poder parecer uma atitude, por parte do executivo, de agir como facilitador, assume também ares de vigilância direta sobre o trabalho desenvolvido. Embora tenha sido mostrada nas entrevistas a preocupação de não dar a conotação de vigilância a essa presença junto à equipe, nas mesmas entrevistas percebe-se a ênfase colocada pelos executivos em que a equipe perceba essa presença. Enfim, o executivo se preocupa em não manter um distanciamento muito grande da rotina da equipe, não no desenvolvimento da atividade em si, mas de ter ciência do andamento do processo.

Eu visito mais as pessoas. Visito mais, sento com eles, sento na frente da mesa,[...] , me mostrando presente e me mostrando preocupado com o que estão fazendo. Não no objetivo de fiscalizar, mas sempre com o objetivo de auxiliar, de ajudar. E elogiar quando ficou legal, isso aí, ficou muito bom e tal (Unid. 615).

Para o subordinado, imagina-se que, mesmo não estando o executivo presente, fica a percepção de que ele poderá estar ali a qualquer momento ou solicitar justificativas a qualquer momento.

6.2.19 O enquadramento pela manipulação psicológica

Uma das maiores críticas à teoria das relações humanas é o fato de utilizar a manipulação psicológica para enquadramento dos trabalhadores. Para alguns dos executivos entrevistados, essa parece ser a metodologia utilizada para o enquadramento na equipe.

Com a criação de um ambiente fraterno, de confiança recíproca, existe uma intenção de comprometer psicologicamente o funcionário com o desenvolvimento das suas tarefas e

atividades. Embora essa metodologia não possa ser percebida em todas as entrevistas, em alguns momentos fica nítida a utilização de uma abordagem em que o funcionário exponha seus medos e fraquezas, imaginando estar confidenciando-as para alguém de plena confiança, na figura do executivo, com a única intenção de auxiliar a resolver o problema.

Esse é o passo inicial na intenção de enquadrar o funcionário dentro do sistema de trabalho vigente ou, como definido em uma das entrevistas, para domesticar o ser humano.

Uma pessoa pode domesticar um animal facilmente: você dá atenção a ele, você vai e tal e daqui a pouco o seu cãozinho já está deitando no seu braço, está sentando e tal. Um bom relacionamento com ele. Agora imagine se você faz esse mesmo..., trata as pessoas dessa mesma forma: atenção, ouvindo, dando chance para que ela se posicione, para que ela fale, ajudando ela em algumas coisas que pra ela é difícil. Para nós, muitas vezes é fácil e, sem dúvida nenhuma, vai ter um ser humano extremamente interessado pelas coisas que precisam ser feitas.

6.2.20 Tolerância e evitação para manter a cultura

A angústia demonstrada pela cultura existente, muito suscetível à influência da comunidade, pela intervenção do Conselho, na verdade é alimentada e mantida pelo próprio grupo gestor. Não há intenção expressa de mudar essa cultura; na verdade, há uma atitude generalizada no sentido de evitar qualquer enfrentamento que conteste essa estrutura.

Aparenta a existência de um código velado, de conhecimento de todos, que orienta no sentido de que não adianta tentar mudar algumas coisas. No momento em que o debate surge, busca-se imediatamente o redirecionamento para restabelecer a harmonia.

Se possível, quando vejo tensão, tento dar uma cortada (riso) e parar com o assunto e puxar um outro assunto, talvez não tenha nada a ver com aquele momento. Pra que a gente observe o que está acontecendo comigo, uma coisa errada aqui, que não é o certo nesse momento (Unid. 60-61).

Essa harmonia se mostra útil para evitar que se punam com firmeza os erros individuais. Como existe a variável política na tomada de decisão, o resultado das decisões se torna facilmente contestável do ponto de vista objetivo e, para evitar então essa contestação e uma conseqüente confirmação do erro e da punição, que pode ser estendida a todos, torna-se mais prática uma postura de certa indiferença ou de não contestação, minimizando o erro e assumindo-o em conjunto se necessário.

Hoje se pode enquadrar mais isso, de olhar os números com mais frieza, analisar isso com mais frieza, sem culpabilidade, sem dizer a culpa é tua. Já me parece mais, hoje, a possibilidade de assumir a culpa em conjunto (Unid. 57).

Essa prática, uma vez percebida e desdobrada para os outros escalões, passa a institucionalizar a prática da não-punição. Toleram-se e administram-se os erros e os problemas, evitando a tensão e o confronto.

Se possível, quando vejo tensão, tento dar uma cortada (riso) e parar com o assunto e puxar um outro assunto, talvez não tenha nada a ver com aquele momento. Pra que a gente observe o que está acontecendo comigo, uma coisa errada aqui, que não é o certo nesse momento (Unid. 60-61).

6.2.21 A preparação para o sucesso na organização

Indistintamente, com exceção do diretor Júlio, a ascensão até o posto de diretor se deu pelo crescimento vertical na própria área e pela passagem em diversos setores. Esperar pacientemente e acompanhar o crescimento e a evolução da cooperativa parece ter sido um pré-requisito para a ascensão a diretor e, fundamentalmente, a adaptação ao processo de institucionalização da empresa, com todas as suas características, como a informalidade e os vínculos pessoais.

Me trouxeram e preferi lavar carro a ir num laboratório curtir couro. Poderia ter outra profissão hoje. Daí fui para almoxarifado, fazer lançamento de cardex e passei por separar peças. Por isso que conheci tudo. E daí fui junto fazer projetos e daí comecei a estudar de noite, fazendo Técnico em Contabilidade. E aí logo fui para o escritório e logo era auxiliar de contabilidade pra fazer lançamentos – os “slips” na época. E um certo dia, o falecido Antônio veio lá em casa. Tá saindo o João..., e aí, o João está saindo e tu, assume? Assumo..., era o meu sonho, né! (Unid. 999)

Percebe-se, no entanto, que nenhum dos diretores deixa de colocar essa ascensão como um objetivo. Para alguns, foi o grande sonho que se realizou, demonstrando que souberam avaliar muito bem os cenários e aproveitar as oportunidades para chegar a esse posto. Enfim, quando colocam que foi necessário conhecer toda a empresa para se preparar para a posição de diretor, conclui-se que inconscientemente não estão falando apenas de sua estrutura e rotinas de trabalho, mas especialmente da postura e comportamento adequados ao sistema da cooperativa, ou seja, adequaram-se ao processo de institucionalização tornando-se eles mesmos esteios de difusão desse processo.

Acho que tudo é um sucesso para mim, porque os objetivos que eu tinha traçados eu alcancei, dentro da organização. Meu objetivo era esse [...] Tenho toda a história praticamente dentro da minha cabeça, da Coonerger, [...]. E tive a oportunidade de ir junto, sabe. E participar disso (Unid. 530-531).

6.2.22 Realidade exige medidas incompreendidas

Além das variáveis do mercado que pressionam a cooperativa, existe ainda mais forte a variável política. Numa empresa mercantil, o proprietário define o risco que deseja correr, define a meta e, para alcançá-la, praticamente referencia todas as ações que necessitam ser tomadas.

Na cooperativa não é tão simples. O diretor necessita do aval, primeiro, do presidente e, em seguida, da comunidade como um todo, que, dependendo da região, é toda ela composta de associados da própria cooperativa. Se, em condições normais, fechar ou vender um estabelecimento que não proporciona a rentabilidade desejada ou desligar uma equipe com rendimento aquém do esperado é uma tarefa um tanto simples, na cooperativa, requer muita análise e meditação. Afinal, a interpretação de um associado discordante pode acarretar que sua insatisfação se torne pública e afete politicamente a imagem da cooperativa – um Conselho eleito por voto direto desse associado obviamente não deseja muito alarde negativo que possa colocar em xeque as decisões tomadas pela empresa.

Mas uma cooperativa ou uma empresa privada, acredito que as exigências sejam semelhantes, a não ser esse fato de conseguir às vezes fazer com que as partes que formam a cooperativa entendam por que se tomam determinadas decisões e não se tomam determinadas decisões (Unid. 421).

A habilidade de lidar com essas questões políticas e de perceber o contexto em cada tomada de decisão é mencionada pelos executivos como uma das principais habilidades necessárias para a função.

6.2.23 Verdades relativas no atendimento

A necessidade de justificar as decisões e os vínculos pessoais na organização traz uma característica que é o cuidado na formatação das mensagens que são repassadas pelo executivo, tanto para a comunidade externa quanto para a interna.

Como os problemas devem ser administrados sutilmente e há necessidade de explicar as decisões sob o ponto de vista do associado, há um cuidado em formatar as mensagens destacando os critérios utilizados e as vantagens que a decisão trará para o associado ou para a comunidade, mesmo que a longo prazo.

Em uma cooperativa, ela tem que ser técnica, mas é muito mais política. E acho que é fácil de entender isso, porque a gente sempre fala que está aqui administrando os bens..., tu está aqui representando os associados, está fazendo o melhor possível para os associados, que a gente diz que são os donos da empresa, donos da cooperativa, e são na verdade. E numa empresa privada tem uma posição bem diferente: tu terias a intervenção do acionista, te cobrando muito mais em resultado e muito menos em benefícios e numa cooperativa acho não cobram tanto resultado e sim mais o que o associado está ganhando com isso (Unid. 004).

No caso do público interno (funcionários), a mensagem é estruturada de forma a não machucar, esclarecendo apenas o necessário a saber.

Todo mundo tá aprendendo, mas não existem verdades absolutas, existem verdades relativas e num ambiente..., pensando principalmente que o trabalho hoje em dia, onde as pessoas passam boa parte de suas vidas no trabalho..., é importante que esse trabalho de alguma forma consiga realizar as pessoas (Unid. 327).

6.2.24 O sucesso exigiu sacrifício e abandonos

Os executivos destacam a necessidade que tiveram de abrir mão de projetos pessoais para poder ascender na hierarquia da empresa. Os diretores mostram satisfação e falam com orgulho do posto atingido, salientando como um sonho realizado e mencionando que o sacrifício valeu a pena.

Essa satisfação se dá essencialmente pelo prestígio pessoal que a posição de diretor numa empresa com essa imagem oferece e também pelo cunho material, em função da estrutura que a remuneração permitiu criar.

Uma realização completa. Pelo que eu consegui fazer, pelo que consegui adquirir de bens materiais, de bens espirituais, amigos e relacionamento com pessoas..., tranquilo (Unid. 117).

Apesar disso, nota-se uma certa frustração com o abandono da profissão ou função mais primária, que executavam quando de sua entrada na empresa. A informalidade, a pressão menor, o contato direto com o cliente e até uma certa despreocupação são mencionados com saudosismo.

Eu tive uma frustração na minha carreira de energia. Eu sempre gostei de trabalhar com medição, medição de energia e sempre me chamava muita atenção e tal. E aqui na Coonerge a gente começou com aferição de medidores – eu acompanhei tudo, começamos a trabalhar com medidores eletrônicos, acompanhei o início todo. E depois, em função de minha carreira, eu fui obrigado a abandonar (Unid. 624).

6.2.25 A separação entre prazer e sofrimento

Essa categoria mostra um dado extremamente preocupante. Percebe-se em determinadas categorias de todas as entrevistas uma espécie de desprazer em relação ao trabalho. Não diretamente relacionada ao desempenho da atividade, mas às angústias, às frustrações e aos medos inerentes à função.

Quando falam de prazer, de lazer e paixão, o espaço analisando sempre é depois do trabalho ou no final de semana. O trabalho é visto praticamente como uma batalha, que necessita necessariamente de um espaço extra de prazer ou lazer para recompor o corpo e especialmente o espírito, uma vez que não percebem espaço para essa recomposição ou equilíbrio dentro da empresa.

Não sei se a maioria entende isso, mas, sempre que tem um sacrifício tem que ter uma recompensa. E para mim, a recompensa é se eu posso sair no fim de semana. [...] É aquilo que recompensa pela semana. [...] E é isso, é a endorfina né (sic), que alimenta para enfrentar a semana, mês, ano (Unid. 544-545).

Como que numa demonstração de resistência, existe uma intenção firme dos executivos em manter ao menos este espaço do lazer, de certa forma, intocável. Há uma preocupação expressa em manter o lazer de fim de semana, como que uma recompensa pelo sacrifício da semana.

Mas o meu lazer é fim de semana praticando . Eu gosto muito de pescar, de entrar em contato com a natureza e tô numa idade que dificilmente vão me tirar esse lazer. Nunca estive tão preocupado em manter o meu lazer de sábado e domingo (Unid. 675).

6.2.26 A humildade permite a empatia

A necessidade de diálogo se torna maior nesse ambiente onde, em função das variáveis já apresentadas, é preciso ouvir e atender diversas expectativas. Na verdade, parece que todas as atividades necessitam ser constantemente negociadas, inclusive algumas de cunho rotineiro. A pressão e a determinação diretas só são aceitas se oriundas do presidente, representante do Conselho, diferentemente dos pares.

Pelo contrário, com os pares é preciso muita humildade para que se permita a aproximação necessária para estabelecer o diálogo recíproco. Apenas utilizando-se de

humildade, inclusive admitindo erros, as partes poderão encontrar a empatia para se relacionarem e desenvolver atividades em conjunto.

A humildade tem que ser muito grande. No momento que você erra, você tem que admitir o erro, tem que admitir o erro doa a quem doer. Vai sentir na carne, mas eu errei, você me desculpa, mas errei. Eu deveria ter feito assim. Eu acho que uma das razões é isso aí: é conversar com as pessoas, é você se identificar com elas (Unid. 643-645).

6.2.27 Mudanças na liderança trarão dificuldades

A institucionalização exerce uma influência forte nas pessoas de uma organização. Tão forte que molda o perfil inclusive dos executivos, que se adaptam e, além de conviverem com esse processo, passam a difundi-lo também.

Na cooperativa, o sistema eminentemente presidencialista faz parte desse processo de institucionalização. À medida em que esse processo é desestruturado ou colocado em risco, pode causar insegurança e incerteza.

Isso talvez explique o fato de, apesar de expressar alguns descontentamentos e angústia com relação ao sistema de gestão adotado, especialmente à influência política nas decisões, angústia igual ou maior só ser percebida quando esse mesmo sistema tão criticado é colocado em risco.

O que me preocupa na organização sim, é..., nós temos aí o presidente, é eletivo, e temos eleição ano que vem. Se ele por acaso fosse sair, o outro que entra, acho que vamos ter alguns problemas, né. Pode ele até trocar toda a diretoria, né, poderia acontecer (Unid. 519).

Nota-se uma grande angústia com relação à possibilidade de troca da liderança principal da empresa. Na verdade, conclui-se que existem motivos bastante contundentes para esse sentimento.

Para executivos que trilharam toda a sua história de crescimento na carreira, adaptando-se e adequando-se ao mesmo líder, um líder que lhes ofereceu a oportunidade e que estava na empresa muito antes deles, é possível imaginar as dúvidas que pairam sobre a cabeça ao imaginar um novo estilo de liderança assumindo a empresa.

Há uma preocupação grande dos executivos em pensar o próximo líder e preparar uma transição.

6.2.28 A responsabilidade pela manutenção da cultura

Da mesma forma que a possibilidade de troca da liderança principal traz angústia, o próprio processo de desestruturação do institucionalismo da organização é combatido. A manutenção da continuidade dos processos e do sistema de gestão é vista como uma das responsabilidades cruciais na função de executivo principal da empresa.

Acho que eu não devo deixar que as pessoas deixem de desenvolver suas atividades por falta de uma decisão minha – acho que isso é uma ótima responsabilidade (Unid. 165).

Essa manutenção da continuidade influencia a tolerância ao erro existente na cooperativa e pode dificultar processos de mudança organizacionais. Como se trata de um ambiente mais informal, com ênfase da pessoalidade, existe a conotação de que, a menos que exista uma falta grave, o funcionário, uma vez contratado, tem grandes chances de permanecer por longo tempo na empresa. Talvez até a sua aposentadoria.

Sim. Sim, cria um ambiente até bom de trabalho..., você conhece todo mundo. Essa forma, esta amizade, esta aliança..., você pode ver que a pessoa que entra aqui não sai mais. Dificilmente. Então tu conhece todo mundo e cria-se um ambiente mais familiar, que, muitas vezes, em outras empresas, né, não é tão familiar assim, é mais profissional (Unid. 434-436).

Há uma necessidade expressa por parte dos executivos de repassar a história da empresa e também a história individual dos funcionários mais antigos, de maneira que consigam assimilar e, preferencialmente, seguir a mesma postura. É o processo de institucionalização em pleno andamento.

6.2.29 O anseio pela racionalidade

Ao mesmo tempo em que o executivo convive com esse institucionalismo com ênfase na decisão política e se encontra adaptado a ela – tão adaptado que essa adaptação o fez executivo –, ele não considera esse sistema de gestão como o melhor sistema.

O clamor do grupo executivo é por um sistema de gestão mais objetivo e pragmático. É um pedido pela racionalidade.

Você trata o que é mais importante, os detalhes eu deixo de lado. Então, quando eu tenho uma situação dessa, a gente vai ao principal e não fica discutindo as coisas periféricas. Então, me sinto bem à vontade (Unid. 183).

Cada um dos executivos, à sua maneira, busca administrar levando em conta aspectos de análise mais aprofundada e objetiva. Em termos financeiros, o discurso do processo ideal, por exemplo, é administrar utilizando-se do orçamento predefinido. No entanto, a prática tem mostrado que, embora esse seja o ideal a ser perseguido e divulgado no dia-a-dia, a qualquer momento pode ser sobrepujado por alguma intervenção de ordem política.

Nesse ponto, percebe-se uma certa frustração que faz com que, no momento em que isso ocorra, a busca da objetividade seja direcionada para a aceitação desse processo. Como é um processo normal para a cooperativa, não cabe, segundo os executivos, discutir o processo de tomada de decisão, mas sim desenvolver imediatamente a decisão tomada.

Acho que seria nesse sentido, é uma questão de olhar estes três aspectos. Nós temos que olhar recursos financeiros, temos que olhar lá o que o associado está te pedindo e o Conselho de administração, Conselho Fiscal da Coonerge e Assembléia e Nucleação e tem que se adequar a isso. Talvez, para algumas pessoas, seja mais difícil desse modo (Unid. 25).

6.2.30 Otimismo permite a superação para resultados

Os executivos se consideram otimistas. Ostentam individualmente esse otimismo como um dos fatores determinantes para terem superado as dificuldades até chegar ao cargo atual.

Sempre otimista. O problema passou, passou, pra frente, sei lá. Eu penso assim, tem muita gente que fica chorando, chorando o problema por muito tempo. O que passou, passou. Daí eu olho para frente, e qual é o nosso objetivo? (Unid.555).

Por vezes, o otimismo assume ares de conformismo, quando se percebe que não estão falando de uma visão esperançosa de boas coisas no futuro, mas sim de que, quando acontece algo ruim, deve-se aceitar o ocorrido, superar e continuar numa nova direção.

Essa postura parece vir desde os tempos de infância, quando não houve revolta quanto à falta de maiores recursos por parte da família, mas sim uma atitude proativa no sentido de superar qualquer carência existente e buscar trilhar o próprio caminho.

Em algum momento, o otimismo também parece mascarar uma atitude de compensação da angústia. O executivo pensa em coisas prazerosas, como o lazer do final de

semana, para superar os problemas e as ansiedades da atividade.

Sabe, eu tenho uma facilidade de fazer isto. Outra coisa, eu não durmo pensando em problema. Eu não vou dormir pensando em problema; eu vou pensar em coisa boa, vou pensar o que vou fazer final de semana ou amanhã, mas sempre uma coisa boa. Vou sonhar uma coisa boa para mim para eu dormir bem. E assim eu faço a minha vida (Unid. 557).

6.2.31 A falta de abertura com pares causa constrangimento

A interpretação necessária para a manutenção das relações e do crescimento na carreira se dá não apenas em relação ao presidente, mas também em relação aos pares. Fica nítido um certo constrangimento no relacionamento entre alguns executivos.

Me sinto bastante à vontade com eles (liderados). Com relação aos pares, nem tanto assim. Existem aí situações até constrangedoras, às vezes, e tal. Mas com os subordinados eu nunca tive problemas (Unid. 168).

Quando o executivo afirma que fica muito mais à vontade com seus subordinados que com seus pares de direção, talvez explique a necessidade de estar presente junto da equipe de trabalho – é o vínculo afetivo que lhe resta, onde pode, ao menos em parte, ser um pouco mais quem realmente é, sem a necessidade de couraças ou modelos predefinidos no relacionamento com os pares.

Fica mais fácil mostrar insatisfações e determinar ordens para um subordinado do que para um dos pares, que pode retrucar e inclusive questionar a validade de determinada consideração.

Também pode estar aí um dos motivos da vigilância sobre a equipe e da necessidade de o subordinado realizar consultas prévias antes de agir. É importante que a equipe esteja sob controle e não se perca o comando, de maneira que outro dos executivos possa questionar a liderança ou determinados subordinados possam mostrar uma preferência por outro executivo.

Parece uma batalha permanente pela defesa de uma área de ação própria. E, nessa batalha, a melhor estratégia é a evitação do confronto, ou seja, mediar cada palavra dita avaliando a interpretação que outro fará do discurso. Quando se discute a questão de aceitar conselhos, todos se mostram mais aptos a auxiliar com conselhos em vez de recebê-los – num grupo no qual todos tenham isso como princípio, pode faltar abertura para aceitar perspectivas melhores ou outros pontos de vista, do colega de direção, por exemplo.

Eu o vejo mais como conselheiro. Me vejo mais como conselheiro, mas eu aceito. Mas hoje, eu me enxergo mais como conselheiro, com sendo líder; mas já teve as épocas em que eu busquei o conselho (Unid. 691).

6.2.32 A relação com estilos diferentes irrita

Nesse ambiente mais político, a instabilidade das relações causa uma intensa angústia. Existe uma necessidade de manter a continuidade e estabelecer relações duradouras, mas isso exige aproximação e convivência com o diferente.

Então às vezes, eu sento e começo a analisar, porque como eu fui e passei por isso, eu até tinha uma forma diferente dele trabalhar. E eu não posso ir lá dizer para ele fazer diferente porque é uma coisa técnica. Ele é o responsável técnico. [...]Mas por outro lado eu tenho que responder adiante pro Conselho, pro Seu Enor. Mas são coisas assim, quando eu vejo que se faz pouco caso do negócio. (Unid. 507-508)

Essa diferença por vezes irrita, especialmente quando se é mais avaliado pela capacidade de manter essas relações do que pelo resultado em si. Essas relações são formadas e intensificadas conforme a necessidade originada de um novo elemento político, que pode surgir a qualquer momento.

Essa é a situação constrangedora: por um lado, parece não ser possível dizer tudo o que se pensa e se imagina, afinal, o vínculo precisa ser mantido e não é bom se indispor; por outro lado, não se podem aceitar passivamente diferenças de perfil muitas vezes gritantes entre um e outro.

O conflito, que poderia muitas vezes ser salutar, acaba se estabelecendo não entre as duas pessoas, mas sim internamente na pessoa.

6.2.33 O controle narcísico do grupo

Essa situação de não aprofundar os conflitos e manter uma relação superficial se mantém em função de que não se permite um destaque individual de um dos executivos. O próprio grupo realiza essa regulação narcísica.

Nas próprias palavras dos executivos, a nenhum deles é permitido ser uma estrela, existindo inclusive uma identificação maior e empatia entre aqueles de história de vida

parecida.

Mas acho que é indispensável isso aí: que ela tem que se relacionar bem com colegas, que ela não pode ser uma estrela, querer ser uma estrela aqui dentro. Ela tem que ajudar a brilhar, como todo mundo. Ter muita humildade, porque a Coonerge foi para mim um aprendizado grande. Eu só aprendi porque fui humilde, tenho certeza. Primeiro tenho que querer aprender, pra depois passar para as outras pessoas (Unid. 699).

No seu conjunto, o grupo executivo se sente proprietário da tarefa de moldar qualquer novo líder que porventura seja introduzido no grupo. Sob justificativa de que o novo líder precisa ser pensado e preparado, expressa pelo diretores, entenda-se que esse líder deverá ser institucionalizado, conforme o sistema e a estrutura já vigente.

Então acho basicamente que, se o novo diretor iria começar hoje, deve passar por isso aí. Não seria assim imediato pra ser diretor. Tem que ser valorizado, tem que ser pensado numa pessoa (Unid. 700).

Foi expresso pelos executivos que exemplos no decorrer da história da cooperativa mostraram que a discricção é a atitude adequada. Quando o destaque começa a ser sensivelmente maior em relação aos outros, pode ser arriscado.

6.2.34 Preparando a parada

Alguns dos executivos já demonstram uma preocupação maior com o momento da aposentadoria. Embora não aprofundem o assunto, conjecturam sobre a aproximação desse momento.

Mas eu tenho conseguido fazer um patrimônio razoável, tenho alguma receita extra que vai me ajudar se tiver de parar de trabalhar aqui. Vai me dar uma vida razoável (Unid. 246).

Aparece a necessidade de formação de uma reserva que permita o equilíbrio financeiro como principal aspecto para definição desse momento. As intenções são de finalmente explorar vocações pessoais deixadas de lado até o momento, ao menos em parte.

Em parte. Eu tenho, assim, uma vontade de fazer uma outra coisa,. Algo diferente. Porque não é que não estou satisfeito com o que faço, vivo com contatos com empresas, faço tudo com prazer. Mas, se eu pudesse, sei lá, ter outra coisa. Deveria (Unid. 560-561).

Esses executivos expressam uma sensação de dever cumprido, de estar chegando o momento de se dedicarem a atividades há tempo preteridas e que, se não desenvolvidas em breve, não haverá mais tempo para fazê-lo. Como se pela vida inteira essas atividades fossem

deixadas de lado em função das necessidades profissionais e agora, mais maduros, no topo da carreira, eles buscassem um sentido verdadeiro que os complete e realize.

6.2.35 A autogestão como desafio motivador

Mas, se foi visto na categoria anterior que a parada está sendo preparada, pode-se concluir que não é apenas a questão financeira a responsável pela relutância em deixar a função. Se, por um lado, percebe-se nas categorias anteriores que a mudança traz angústia, por outro lado, a mudança também motiva.

Os executivos percebem que o cooperativismo, e especialmente a cooperativa onde trabalham, passa por uma mudança significativa. Após longos anos de tutela do Estado, finalmente parece estar ocorrendo uma maturidade do processo de autogestão cooperativa, no qual a instituição é responsável pelo seu próprio futuro.

Se mudou a cultura ao começar a introduzir à cultura de autogestão, onde a pessoa que faz, ela é a responsável por aquilo que faz. E ela começa a enxergar que, no momento que ela participa, que ela trabalhou junto para conquistar aquele objetivo, ela se valoriza, vai se motivando. Eu acho que isso aí motiva, isso aí faz com que tu enxergues o sistema cooperativo diferente (Unid. 585).

Pensando que toda uma carreira foi construída na mesma empresa, exigindo uma constante e crescente adequação ao processo de institucionalização, essa mudança gradativa, incrementando um novo conceito de gestão, talvez trazendo um pouco mais dessa racionalidade e objetividade esperada, causa motivação.

O executivo demonstrou nas entrevistas que se sente impelido a novas experiências, a fazer algo diferente ou de uma maneira diferente. Quando vislumbra que a mudança da cooperativa pode lhe dar essa possibilidade, pode ser a motivação necessária para fazer com que permaneça por mais tempo na função.

6.2.36 A incapacidade para administrar relacionamentos

Numa organização onde a variável política é tão influente e a continuidade dos relacionamentos determinam o andamento das atividades, para os executivos fica nítida uma percepção de incapacidade de administrar esses relacionamentos como uma das principais

dificuldades dos subordinados.

Mais observo é a falta de condução de assuntos que poderiam ser tratados assim com maior facilidade e, às vezes, por detalhes, são levados..., que no final, no fundo, levam a assuntos de ingerências que não precisavam acontecer. Ingerências até fúteis, que se tivesse até uma..., um termo mais adequado, pensado mais um pouquinho..., se tivesse usado isso, teria conseguido isso com maior facilidade (Unid. 64).

Os executivos falam com ênfase da perspicácia com que utilizam essa habilidade, evitando conflitos e cultivando vínculos. É possível imaginar a irritação quando todo esse esforço de manter um relacionamento amistoso até com pessoas com as quais não se tem afinidade mostra ter sido em vão em função de algum subordinado originar algum conflito em outra área ou na própria equipe.

Há um preconceito por parte dos executivos em relação ao pessoal de atividade mais técnica, mencionando-o como o que menos detém essa habilidade de administrar relacionamentos.

A gente, nessa vivência toda, a gente já sabe, da função, da própria formação..., uma pessoa técnica, ela foi preparada, muito preparada com números e cálculos. Então, ela tem uma pequena deficiência na área administrativa, naquela área de administração. Então você já sabe como é que você tem que chegar, você conhece ela. Se você tem um relacionamento diário com ela, você sabe como ela se porta (Und. 628).

Para eles, administrar relacionamentos tem a ver com administrar a comunicação com a outra parte. Como não se pode impor, há necessidade de formatar o discurso de forma a convencer a outra parte ou a entender o ponto de vista colocado.

Portanto, para os executivos, tão ou mais importante do que avaliar a eficiência e a eficácia do subordinado em relação à atividade é avaliar sua capacidade em manter um bom clima de trabalho e administrar discordâncias sem estabelecer o conflito.

6.2.37 As exigências no perfil do executivo

Para os executivos, não há nenhuma diferença essencial em relação ao conhecimento que se deva ter em uma cooperativa e o conhecimento necessário para um executivo de qualquer outra empresa. Para eles, a diferença essencial está, exatamente, nessa capacidade em se adequar ao sistema cooperativista. Adequar-se a sua informalidade e à necessidade de trabalhar analisando permanentemente a variável política.

Eu acho que hoje em dia o perfil tem muito a ver com a capacidade de se adaptar ao meio. Acho que hoje a capacidade de adaptação é fundamental [...] Então, eu diria que não necessariamente tem que ter outro perfil, embora que a cooperativa tem algumas exigências, umas diferenças básicas em relação talvez a sua função, a seu comportamento (Unid. 287-291).

Na verdade, é um recado para o administrador que irá atuar nesse sistema. Ele terá de se submeter ao processo de institucionalização ou não conseguirá atuar como executivo. A situação de mercado é a mesma que de outra empresa. O processo de gestão interno que apresenta outros valores que não aqueles de uma empresa mercantil.

Além disso, os executivos colocam que, em função dessa variável política, na cooperativa, o executivo precisa ter uma visão mais acentuada para a responsabilidade social. Não basta trazer resultados para a organização se esses não reverterem ou forem percebidos como ganhos pela comunidade.

6.2.38 A busca de referenciais racionais

Nesse ambiente, onde a formatação do discurso é tão importante e que estará sempre carregado de conotação política, ouvir com atenção, refletir e buscar os objetivos intrínsecos em cada expressão é fundamental. O executivo busca captar, dentro do discurso, que motivações estão em jogo em cada sugestão ou projeto.

Me sinto assim bastante de perceber, como falei, essas coisas que acontecem assim, de buscar inspiração. Mas no sentido de receber conselho ou dar, eu sou mais de dar opiniões, mas em função talvez de ser bastante pragmático, de valorizar as coisas... [...] daí então, eu sou meio assim, intransigente, talvez pela função de ser bastante pragmático (Cat 406-407).

Nas discussões, no entanto, novamente ocorre a contradição. Apesar de valorizar tanto o aspecto político, e inclusive destacá-lo como uma habilidade importante, esses mesmos executivos têm especial interesse em ouvir discursos mais pragmáticos e avaliar sugestões embasadas em critérios objetivos.

Parece uma busca por referenciais racionais num ambiente onde eles são muitas vezes preteridos. Uma vontade de sempre retornar a uma base lógica consistente, que permita, entre as diversas opções políticas, utilizar a mais pragmática e objetiva, justificando a ação.

6.2.39 O cooperativismo teórico

O cooperativismo é exaltado pelos executivos pela nobreza de seus princípios. Numa idealização, existe uma identificação pessoal com a sua filosofia. Num mercado tomado de modismos, que definem uma série de técnicas e metodologias para utilização pelo executivo, o cooperativismo mantém uma essência consolidada em princípios com pouquíssimas modificações desde a concepção original.

Olha, eu acho, tento ser ou agir sempre com bastante humildade, tentado acreditar bastante que cada um de nós aprende a cada dia que passa e tento aprender tanto com coisas boas, mas principalmente com as coisas ruins. Eu acho que o cooperativismo na sua essência tem muito dessas histórias da essência das coisas. E hoje em dia, a administração e a gestão vive muito de novidades, novidades porque..., uma que é um grande negócio: as consultorias e quantidade de livros que têm surgido aqui, surgidos no últimos anos sobre marketing e gestão (Unid. 283).

Numa cooperativa, esses princípios são enfatizados tanto interna quanto externamente como o diferencial da organização perante as outras empresas. Um diferencial que reverte em benefício para a comunidade, numa pretensão de terceira via entre o capitalismo e o socialismo.

Para os executivos, uma frustração reside na dificuldade prática de utilização dessa filosofia cooperativa; ou seja, em função da dinâmica do mercado, há falhas inclusive dessa cooperativa na demonstração de exemplos de cooperativismo. A começar pelas pessoas: para eles, as pessoas estariam menos cooperativas do que nunca.

Existe muita identificação com a filosofia..., tem uma filosofia muito ampla. O problema é na prática. Quando tu leva essa filosofia pra prática, tu encontra as dificuldades (Unid. 144-145).

Essa falta de humildade concernente à filosofia cooperativa vem causando frustrações nos executivos. É frustração oriunda da busca por um modelo social, uma sociedade de pessoas, atuando num mercado baseado num modelo econômico que valoriza o capital em vez das pessoas.

Não sei se o perfil..., acho que são duas situações. Se a gente analisar que a cooperativa vive uma situação de mercado que as outras também convivem, porque a concorrência é a mesma, as exigências são as mesmas (Unid. 291).

6.2.40 Os vínculos permitem o andamento do trabalho

A habilidade política do diretor e a sua capacidade para criar e manter relacionamentos

é fundamental na cooperativa. Como existe uma massa muito grande de associados com diferentes expectativas e todos eles exercendo influência sobre as decisões, para se tomar a decisão que interessa aos executivos (a mais racional entre as políticas), exige-se uma grande capacidade de articulação. Essa capacidade é exercida utilizando-se os vínculos corretos que referendam as decisões.

Nesse aspecto, percebe-se uma estrutura muito parecida com a de um Estado, onde as ações necessitam ser previamente negociadas. A empresa lida com serviços de natureza pública (distribuição de energia) e necessita da contribuição de diversas organizações e entidades, e inclusive do próprio associado, para o desenvolvimento da atividade.

A partir do momento em que se discute o papel do Estado, o Estado cada vez menor, com menos responsabilidade, ação, informação e tal. A empresa acaba assumindo esse papel. Eu acho que isso a Coonerge também tem tido – assim, uma atuação muito forte, de se preocupar com o desenvolvimento dos seus funcionários, do quadro social (Unid. 297).

Em função disso, relações amistosas que permitam a constante abertura para o diálogo com indivíduos dessas entidades são uma justificativa forte para a qualificação do diretor no cargo.

6.2.41 A avaliação pela capacidade de enquadramento

Se o enquadramento social existe por parte do executivo, ele também avalia seus pares e até subordinados pela mesma capacidade de enquadramento.

Para alguns executivos, é um mérito obter o andamento das atividades sem indisciplina. A avaliação dos subordinados e dos pares, nessa categoria, mostra-se bem objetiva em relação ao foco da avaliação, mas mostra também a utilização de critérios muito subjetivos.

Faz parte da minha personalidade também..., é ter os horários e manter os horários, disciplina. Faz parte da minha vida também, a honestidade. Pessoa honesta, não gosto muito de falar de mim, mas acho que é isso (Unid. 680).

Entre os fatores avaliados, encontram-se questões como a disciplina e a boa vontade, no caso de subordinados, e a capacidade de manter esses fatores, no caso dos pares. Para os executivos, o aprendizado ocorre quando esses fatores estão presentes.

O importante é a boa vontade e isso, se a pessoa tiver boa vontade, ela vai tentar acertar. Depende mais da capacidade de cada um, mas se ela tiver boa vontade...,

para mim tem um peso muito importante. Vontade de acertar..., agora, querer jogar contra, não consigo conviver com isso (Unid. 368).

6.2.42 A falta de reconhecimento impede a realização

Os executivos encontram-se um tanto desmotivados. Existe uma certa confusão nos executivos em relação ao reconhecimento que deveriam receber.

Falta valorização do teu trabalho, falta confiança na tua capacidade de realizar as coisas. E às vezes, até uma certa..., tem pessoas que trabalham em faixa própria sabe? Desmerecendo a tua vontade e... valorizando o que as pessoas fazem (Unid. 260).

Como a organização estimula e valoriza a capacidade de manter relações, valoriza mais as pessoas que o econômico e exige que se trabalhe pela manutenção de vínculos, espera-se que esses critérios sejam valorizados e recompensados quando bem desempenhados.

No entanto, foi mencionado um sentimento de falta de reconhecimento pelos serviços prestados e falta de reciprocidade com relação à lealdade. Embora a empresa estimule uma postura mais política e flexível nos executivos, parece haver uma cobrança pela falta de utilização de critérios mais racionais.

O presidente me chama lá..., e tem me chamado seguidamente quando tem uma coisa que não funciona. Então, eu tenho que mostrar a ele o que aconteceu, quando é na minha área, muitas vezes, até quando é na área dos outros, como foi ontem. Aí ele chama, eu respondo (Unid. 500).

O executivo se sente então desvalorizado e não percebe confirmação para o desenvolvimento de suas atividades, numa forma de desmerecimento da capacidade.

6.2.43 O erro tolerado

Existe uma forte tolerância ao erro. Quando ocorre punição, a atuação é por meio do aconselhamento, no sentido de evitar prejuízos para a empresa.

O erro é punido quando repetido, normalmente utilizando-se da demissão.

Essa demissão é considerada como uma punição terrível, e existe muita relutância em utilizá-la. De maneira geral, encara-se o erro como parte do aprendizado; no entanto, em

determinadas ocasiões, quando considerado um erro intolerável, a demissão é necessária.

Infelizmente, do ponto de vista humano, a demissão é uma coisa terrível, principalmente de quem depende hoje do emprego, do salário; do ponto de vista humano, é terrível. No ponto de vista da empresa, existem situações que às vezes não se toleram continuar com determinada pessoa, determinado cara, então isso é o extremo (Cat 359).

6.2.44 O anseio pela continuidade

Os executivos têm o firme propósito de servir de espelho para os próximos executivos. Eles expressam sem qualquer receio a preferência de lideranças prata da casa para os futuros postos de direção e inclusive para outros postos de chefia.

A formação de novos líderes é vista como uma responsabilidade dos executivos. A preferência por pessoal da casa é justificada com o fato de esse líder já ter uma história de relacionamentos na cooperativa e conhecer sua história e objetivos.

Então é uma responsabilidade muito grande e essa responsabilidade não se restringe só a nível de empresa; essa responsabilidade também está a nível social. Lá fora, como as pessoas te olham..., você tem que ser um exemplo, você tem que ser um espelho para essas pessoas. [...] Tem que ter uma liderança de fazer novos líderes; não apenas fazer seguidores (Unid. 597-598).

É porque a prata da casa, ela já teve uma série de conhecimentos, já conviveu, já se relacionou. Então, normalmente se valorizou aqui na área de energia, a prata da casa. Mas, chega na Coonerge hoje, a primeira coisa, tenho que contar a história da Coonerge, como ela começou, isso acho que é indispensável, e quais são os seus objetivos (Unid. 698).

6.3 CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS

A partir da primeira categorização, a inicial, procedeu-se a uma segunda categorização, denominada como intermediária, antes de especificar as categorias finais. Na próxima tabela, especifica-se esse processo de derivação, ou seja, qual a classificação utilizada para a determinação dessas categorias intermediárias.

	CATEGORIA INICIAL	CONCEITO-CHAVE	C. INTERMEDIÁRIA
17	A missão como foco.	O reconhecimento da opinião pública, da missão da Coonerge junto ao desenvolvimento regional, cria amizades.	O reconhecimento público cria relacionamentos.
33	Os vínculos permitem o andamento do trabalho.		
295	A imagem ligada ao desenvolvimento.	Cobranças e divergências nas expectativas requerem uma atitude de administrar relacionamentos.	A necessidade de administrar divergências.
64	A incapacidade para administrar relacionamentos.		
225	A relação com estilos diferentes irrita.	O sucesso depende de interpretar o presidente e de integrar-se na empresa, sem parar para as vocações.	A integração com a empresa e o presidente.
30	A oportunidade pelo presidente.		
221	A preparação para o sucesso na organização.		
245	Preparando a parada.		
83	O sucesso exigiu sacrifício e abandonos.	Exemplos de superação de dificuldades preparam para ser bem-sucedido.	O exemplo de superação.
120	Espelhando-se nas atitudes de superação.		
233	O otimismo permite a superação para resultados.		
56	Tolerância e evitação para manter a cultura.	O erro tolerado só é punido em extremos.	O erro não punido.
68	O sofrimento de punir.		
198	O erro tolerado.		
98	A família como alento para os problemas.	O apoio da família é a recompensa no fim de semana pelo desmerecimento da empresa.	O conforto para o sofrimento.
105	A separação entre prazer e sofrimento.		
191	A falta de reconhecimento impede a realização.		
216	A avaliação pela capacidade de enquadramento.	É preciso domesticar o Ser Humano com boa vontade sem indisciplina.	O enquadramento do Ser Humano.
606	O enquadramento pela manipulação psicológica.		
36	A incerteza fragiliza e angustia.	A transição para o amanhã traz angústia, permitindo verdades relativas.	A angústia do amanhã gerando incerteza.
186	O desprazer da responsabilidade de cobrança.		
326	Verdades relativas no atendimento.		
29	Uma família sem afinidade.	Num sistema familiar, a aproximação com os pares, sem afinidade, traz constrangimento.	O desconforto da relação sem afinidade
44	A falta de abertura com pares causa constrangimento.		
144	O cooperativismo teórico.	A filosofia da participação com humildade é um desafio para o cooperativismo.	A participação como desafio para o cooperativismo.
585	A autogestão como desafio motivador.		
171	O impasse para delegar.	Apesar de gostar de estar presente, cria-se barreiras para os funcionários.	A ambivalência da vigilância.
338	A presença vigilante.		
597	O anseio pela continuidade.	O novo líder pensado deve ser espelho dos líderes e estar adaptado à cultura informal.	O igual como ideal de líder.
131	Mudanças na liderança trarão dificuldades.		
175	A responsabilidade pela manutenção da cultura.		
634	A controle narcísico do grupo.		
8	O associado exige pelo Conselho.	O líder do Conselho se adapta às exigências do associado da cooperativa.	O Conselho representa o associado.
127	O poder outorgado pelos associados.		
4	A angústia da decisão política.	Variáveis e expectativas geram decisões possíveis, mantendo a angústia da	A angústia da intervenção política.
154	Expectativas geram decisões não racionais.		
182	O anseio pela racionalidade.		

	CATEGORIA INICIAL	CONCEITO-CHAVE	C. INTERMEDIÁRIA
254	A busca de referenciais racionais.	intervenção política.	
280	Realizade exige medidas incompreendidas.		
287	As exigências no perfil do executivo.		
40	A responsabilidade pela liberdade.	O caminho para conduzir o crescimento das pessoas passa pela liberdade e pelo diálogo.	O crescimento pela liberdade e pelo diálogo.
50	A humildade permite a empatia.		
266	Conduzir o crescimento exige humildade.		
269	A valorização do humano.		

Essas categorias representam uma condensação ainda maior do conteúdo das entrevistas. Se a categorização anterior porventura não contemplasse necessariamente a idéia expressa de todos os líderes pesquisados, esta por sua vez, em função da redução de dados ocorrida, representa conceitos que, de maneira geral, são de conhecimento e consenso quanto à sua existência no perfil geral da liderança Coonerger.

6.3.1 O reconhecimento público cria relacionamentos

A forte atuação da empresa na comunidade, inclusive estimulando o desenvolvimento, remete a um sentimento antagônico nas lideranças. Essa atuação forte gera um reconhecimento público da empresa e de seus executivos, que, na posição de comando, são tomados como impulsionadores dessa filosofia empresarial.

A admiração pela empresa na região acaba sendo percebida diretamente pelos executivos que representam a organização perante a comunidade. São esses executivos que percebem mais diretamente essa admiração e acabam recebendo muitas vezes os elogios e os agradecimentos em nome da empresa, sentido-se obviamente responsáveis pelos resultados atingidos.

Com certeza, talvez não sendo um diretor, não poderia fazer o que eu faço, talvez não teria as amizades que tenho hoje, onde..., pela Coonerger. Hoje, pelo Vale do Taquari, por onde vou, conheço alguém daquela localidade (Unid. 33).

Esse orgulho é motivador para o executivo. Por meio dessa ampla penetração da organização no mercado regional e do seu posicionamento de destaque, o executivo acaba sendo conhecido e cria uma rede de relacionamentos com outras pessoas de destaque no cenário regional – conhece novas pessoas e cria novas possibilidades de negócios, ampliando

o círculo social pessoal.

No entanto, essa interação social também tem seu ônus. A comunidade, ao perceber nesses executivos a imagem do poder decisório de uma organização da qual podem obter auxílio, acabam comprometendo o vínculo com esse executivo pela sua participação em outras entidades.

Benefícios sociais..., ela tem me comprometido muito, né. Porque você é requisitado a participar de muitas coisas. Então é..., até de emitir parecer..., [...], em outras situações também. Tenho participado do colégio, enfim, outras entidades aí (Unid. 464).

Esses relacionamentos acabam se transformando então, novamente, em compromissos, comprometendo tanto o tempo quanto a própria liberdade de ação do executivo. É um círculo vicioso, no qual o fator político exige a participação em entidades da comunidade e essa participação força a cooperativa a uma atuação política ainda maior.

6.3.2 A necessidade de administrar divergências

À medida que esse executivo participa cada vez mais ativamente na comunidade, por meio de entidades, comprometendo-se com objetivos e missões que não apenas os da cooperativa, aumentam sua ambivalência e as chances de conflito interno e na cooperativa.

Cada entidade deseja que o diretor leve para dentro da cooperativa os anseios daquela nova organização. À medida que mais e mais entidades representam seus interesses pelos vínculos com os executivos, interesses antagônicos entre diferentes entidades e, inclusive, entre entidades e a própria cooperativa, podem estar em jogo.

Porque, no caso da Coonerger, o nível de exigência do associado é bem diferente, há diferença no associado. Há o nível do bem humilde e o do limite, do exigente, classe A. Até que tu achas essa forma de se adaptar a isso, ao nível humilde e ao nível exigente, é preciso tempo para entender bem isso. Isso é uma característica diferente que estar em uma empresa privada (Unid. 14).

Porém, o ciclo não pode ser simplesmente cortado. Como visto nas categorias anteriores, o andamento das atividades da cooperativa depende desses relacionamentos. Em função disso, as divergências, originadas por conflitos e interesses individuais, não podem ser evitadas, mas podem e devem ser administradas, buscando atender a todas as expectativas.

É aquela questão de crescimento, acho que não precisa crescer em cima de atitudes: “Eu sei”. A gente pode conseguir crescer em equipe. Perguntando quando não sabe e

oferecendo auxílio quando estão precisando de ajuda.

6.3.3 A integração com a empresa e o presidente

Como a autoridade é um tanto efêmera, já que depende de negociação e da manutenção de relacionamentos, especialmente dentro da cooperativa, um trânsito livre entre as diferentes áreas e a manutenção de uma relação amistosa com os pares e outros gestores define o andamento normal dos trabalhos da empresa.

Essa integração com a empresa como um todo se torna então fundamental para a própria manutenção do executivo na função, já que o atingimento de resultados satisfatórios necessariamente vai depender da colaboração de outras pessoas e áreas.

Mas essa integração não é a única necessária. A integração deve existir em duas vias: internamente com os pares que representam a empresa, mas também externamente, com o associado, representado pelo presidente. É o presidente quem vai definir as oportunidades de crescimento na empresa e as recompensas pelos resultados.

Enfim, torna-se no mínimo prudente estabelecer uma afinidade com o presidente. Enquanto todas as demais decisões necessitam ser discutidas e negociadas, é do presidente que podem partir decisões sem contestação.

É aquela história, né..., quem tem juízo às vezes tem que obedecer. Ou então..., mas acho que isso faz parte da vida. Hoje em dia..., muitas vezes se age, às vezes não concordando com determinada situação, mas faz parte do contexto, então não vejo, assim, maiores dificuldades (Unid. 311).

Portanto, seja para minimizar o grau de decisões diretas do presidente, consideradas como interferências, na própria área, seja aumentando o poder político interno para o incremento de decisões que dependam do auxílio de outras áreas, o apoio do presidente é crucial. Se a integração com a empresa como um todo, por meio dos pares que representam as outras áreas, é importante, a integração com o presidente é pré-requisito para a manutenção de uma influência mínima nas decisões como diretor e da própria permanência nessa função.

Aí, por divergências entre subordinados na área e coisa, né, e o Enor..., teve uma eleição e assumiu compromissos..., é uma história meio confusa..., e me trocaram de função (Unid.30).

6.3.4 O exemplo de superação

As dificuldades e as frustrações são muitas na função, na opinião dos executivos. Para eles, a resistência a essas frustrações, o que se poderia chamar de resiliência, é um dos aspectos elementares no perfil de quem a ocupa.

Por vezes, as dificuldades sugerem um desânimo total e fomentam uma sensação de que o objetivo traçado é inatingível. Nessa hora, são necessários exemplos de superação de outras pessoas que façam com que se encare a situação de uma forma menos drástica, mais otimista.

Sempre otimista. O problema passou, passou, pra frente, sei lá. Eu penso assim, tem muita gente que fica chorando, chorando o problema por muito tempo. O que passou, passou. Daí eu olho para frente, e qual é o nosso objetivo? É este. Então vamos buscar (Unid. 555).

Verificando as dificuldades de outras pessoas, muitas vezes maiores do que as próprias, acaba se adquirindo um sentimento de que, na verdade, os seus não são problemas tão graves e, em vez de destacá-los como problemas, dever-se-ia estar agradecido por não ter problemas piores.

Quando falo com os meu colegas sempre digo: tem que estar preparado, porque sempre pode ter uma oportunidade passando do teu lado e quem tiver preparado, a probabilidade de ser convidado é bem maior do que quem não está (Unid. 86).

Um certo conformismo em relação à situação antecede uma posição de novo ânimo frente ao problema e superação do desconforto e da frustração. Essa superação acaba se tornando um aspecto a ser avaliado no executivo e que o próprio executivo avalia como positivo nos demais.

6.3.5 O erro não punido

Na Coonerge, o sofrimento de quem pune praticamente se iguala ao daquele que é punido. Existe um sofrimento muito grande para os executivos quanto à necessidade de punir.

Em função disso, o erro normalmente é tolerado, havendo punição apenas em casos extremos. Há ainda uma clara evitação do conflito, já que os critérios, não tão objetivos e racionais causam problemas para justificar determinadas decisões e, muito mais, para

justificar punições.

Em primeiro lugar, eu chamo atenção: “olha, não gostei”, e procuro aconselhar, mostrar por que isso não pode ser feito, quais são os prejuízos que está causando na empresa e para ele. [...] No sentido de aconselhamento..., claro que, se as coisas se repetem e tal, a gente até manda embora (Unid. 202).

No momento da punição, o punido poderá questionar os critérios utilizados e, inclusive, questionar a aplicação do mesmo critério de forma objetiva e pragmática em outras situações. Nem sempre o elemento político permite essa uniformidade.

Para aliviar o desconforto desse questionamento e, especialmente, pelo entendimento dessa cultura por parte do executivo, ele prefere tolerar muito o erro e se sente extremamente desconfortável com a punição clara e direta.

O erro, até tolero. Assim, muitas vezes, procuro administrar ele, porque é da cultura da cooperativa. Você tem que..., não posso simplesmente colocar os pés pelas mãos e sair chutando. Mas tenho procurado administrar ele para não voltar mais. E o conflito, não tenho experiência (Unid. 503).

6.3.6 O conforto para o sofrimento

Percebe-se uma nítida separação entre prazer e sofrimento.

A impressão que se tem nas entrevistas é que existe uma total separação entre trabalho e lazer. O prazer efetivo não ocorre no trabalho, mas sim fora dele, nos espaços de descanso e lazer.

DOLha, o meu lazer quase se resume apenas à vida familiar. Sempre foi assim. Meu lazer maior é viajar, e o que mais gosto de fazer. Por isso tenho viajado bastante até, pelas condições que tenho, considerando do onde nós partimos. [...] Não quer dizer que eu não gosto de uma reunião de amigos, de um bate-papo, embora não seja lá muito expansivo. No lazer, se resume basicamente hoje: algumas reuniões sociais, mas não participo de futebol, essas coisas de sair por aí. (Unid. 249-251)

Na verdade, só esse espaço de lazer ainda permite que o executivo adquira novo ânimo para enfrentar (essa foi a expressão utilizada) uma nova semana de trabalho. Para a maioria dos entrevistados, esse espaço está aliado ao convívio com a família, que oferece esse alento às dificuldades.

O motivo de tanto sofrimento parece ser principalmente o que consideram como falta de reconhecimento. Essa falta de reconhecimento traz uma sensação de desmotivação e impede a realização plena.

Muito importante, para mim, é a lealdade, a honestidade. É o reconhecer quando está certo ou está errado. Essas questões aí me incomodam quando não acontecem (Unid. 191).

O conforto aparece necessariamente junto à família, que acolhe esse sofrimento e responde com a intimidade e a valorização que o executivo tanto necessita.

6.3.7 O enquadramento do ser humano

Num ambiente onde a influência política é tão grande, o dia-a-dia se mostra repleto de estratégias de utilização de poder. A dominação é essencial para o efetivo exercício do poder, permitindo a colaboração de todas as áreas nas estratégias pessoais.

Mas como obter essa dominação se, no mesmo ambiente, os vínculos fortes impedem a utilização de uma postura de dominação direta? Há dois aspectos a serem avaliados nesta categoria.

No primeiro, para evitar interferências de outras áreas, é necessário manter as pessoas sob sua coordenação, literalmente sob controle. A simples hipótese de se ter um subordinado que questione a metodologia de seu executivo e tenha respaldo para isso de outro executivo pode suscitar o conflito e a criação de barreiras, causando constrangimentos.

Para evitar isso, o enquadramento do ser humano é fundamental. É necessário que as pessoas não questionem os métodos e, mais do que isso, não demonstrem qualquer intenção de questioná-los. Como foi dito em determinada entrevista, deve ser uma espécie de domesticação, trazendo inerente uma obediência sem restrições e prontidão para todas as ordens.

Mas, para que se consiga fazer esses momentos felizes, não depende da gente, depende de você estar envolvido com as pessoas, você estar se relacionando bem com as pessoas. Não tem forma para você fazer com que as coisas aconteçam dentro da empresa, sem que você ou sem que as pessoas estejam relacionadas. Uma pessoa pode domesticar um animal facilmente: você dá atenção a ela, você vai e tal e daqui a pouco o seu cãozinho já está deitando no seu braço, está sentando e tal (Unid. 606).

A dificuldade real é conseguir essa domesticação, já que nenhum dos executivos tem poder ilimitado. Na verdade, ele é muito limitado, uma vez que a punição é mínima e, em função da intervenção do associado, o executivo não pode usar de decisões mais radicais, tidas imediatamente como autoritárias.

Surge então a possibilidade da manipulação psicológica como processo ideal para esse enquadramento. Ameaças veladas e indiferença podem ser mostras do executivo de que determinada pessoa não está se adaptando ao sistema e está suscetível aos riscos dessa postura.

Em primeiro lugar, eu chamo atenção: “olha, não gostei”, e procuro aconselhar, mostrar por que isso não pode ser feito, quais são os prejuízos que está causando na empresa e para ele. Na verdade, daqui a pouco, ele acaba sobrando. Então eu coloco a ele que está sendo avaliado, e daqui a pouco, vai chegar à conclusão que tu não serve e vai sobrar. No sentido de aconselhamento..., claro que, se as coisa se repetem e tal, a gente até manda embora (Unid. 202).

Num verdadeiro jogo político de exercício de poder, passa-se a restringir e ampliar apoio, conforme o apoio recebido. E, como visto na revisão bibliográfica, apoio gera influência e esta configura poder.

6.3.8 A angústia do amanhã gerando incerteza

Os executivos estão cientes do processo de institucionalização presente na organização. Sabem também que, em caso de uma mudança na direção principal, essa institucionalização poderá ser transformada.

Esse aspecto causa um grande desconforto. Não existe qualquer certeza de que esse sistema de gestão continuará durante muito tempo. Para um diretor que passou a maior parte de sua carreira se adaptando a essa cultura, fica difícil saber como se adaptará a uma cultura totalmente diferente.

Uma que a gente já convive com esse modelo de liderança, então tu também te adapta e te molda, tenta te moldar a essa liderança. Agora, digamos que, se tivesse uma mudança radical, como é que faríamos nós aqui todos que já temos tanto tempo de Coonerge? Teria que ter uma nova forma de administrar, uma nova forma de conduzir, que também seria uma dificuldade de adaptação (Unid. 132).

Essa sensação ambivalente, de temer uma mudança que na verdade se anseia, torna-se angustiante. Nessa ambigüidade, o executivo se sente fragilizado, com um poder ainda menor, tanto sobre a própria continuidade da carreira quanto sobre a própria continuidade da organização nos mesmos moldes de gestão. Com a pressão do mercado por resultados, a continuidade em termos de estilo de gestão ao menos diminuiria o grau de incerteza e a angústia em relação ao futuro.

Não é uma angústia matadora, mas acho que hoje, no caso, na função da área

comercial, uma angústia que a gente sempre tem é mostrar resultados ao final do ano. Então..., as transformações que estavam havendo no varejo..., é complicado, não é fácil (Unid. 36).

Quando então, fragilizado dessa maneira, ainda é obrigado a cobrar outras pessoas, sente um imenso desprazer. Talvez pelo fato de sentir-se responsável por essas pessoas, cobrando determinadas metodologias, sem certeza de que sejam as adequadas num curto espaço de tempo.

Essas pessoas, numa relação de dependência, para suprir a própria incerteza e angústia, passam a exigir respostas desse executivo, respostas estas de cuja exatidão ele mesmo não tem plena convicção. Surge nas entrevistas então o conceito de verdades relativas, que talvez defina com maior proximidade o sentimento do executivo em relação ao que ele pode oferecer a sua equipe. Em meio à incerteza e à mudança, pode-se contar apenas com verdades momentâneas, sob um determinado ponto de vista; não são mentiras nem omissões, mas sim impressões ou crenças que se não exatas, ao menos permitem trazer um pouco mais de conforto à angústia da equipe.

Todo mundo tá aprendendo, mas não existem verdades absolutas, existem verdades relativas e num ambiente..., pensando principalmente que o trabalho hoje em dia, onde as pessoas passam boa parte de suas vidas no trabalho, é importante que esse trabalho de alguma forma consiga realizar as pessoas. E não seja um ambiente desagradável onde ninguém gosta..., quando chega domingo de noite, fique com a angústia de chegar a segunda-feira e ir no trabalho (Unid. 327).

6.3.9 O desconforto da relação sem afinidade

Percebe-se na entrevistas diversas menções a constrangimentos entre pares da direção. A explicação: uma falta de abertura para lidar com as diferenças e com as críticas ou aconselhamentos.

Às vezes, pelo modo das pessoas pedirem as coisas, já fico assim retraído. Parece que, às vezes, conforme já a gente fala, está atingindo as pessoas..., eu tenho muito cuidado até para pedir coisas. Eu nunca sei, a gente nunca sabe como o outro está interpretando (Unid. 45).

Embora se busque criar na organização a imagem de uma grande família, na verdade a afinidade existente, especificamente entre os pares, não configura essa imagem. Uma relação amistosa e fraterna, com abertura para discutir metodologias individuais, parece não existir.

A imagem de família permanece em função da informalidade existente e da

minimização e da evitação de conflitos. No entanto, essas mesmas minimização e evitação impedem a configuração plena de um cenário familiar. À medida que se evita o conflito, não ocorre a aproximação e a abertura suficientes para uma discussão aberta das divergências e das discordâncias pessoais.

Outro fator importante é o conceito de exercício do poder. Já que a influência política define o poder na organização, na revisão bibliográfica destacou-se que um dos ingredientes principais do poder é a informação. Principalmente a informação de ordem pessoal, que pode submeter um a outrem.

Nesse jogo de poder, a abertura e a afinidade podem significar entrega de informações, que poderão ser utilizadas futuramente para exercício do poder. Esse aspecto não contribui para uma intenção de aproximação dos executivos, já que, no jogo de poder, nenhum deles deseja sinceramente ser submetido a outro.

6.3.10 A participação como desafio para o cooperativismo

A categoria anterior suscita então ao raciocínio de que, na visão dos executivos, o cooperativismo encontra uma de suas principais dificuldades na aplicação prática de sua própria filosofia e crenças.

Eu acho que o cooperativismo, na sua essência, tem muito dessas histórias da essência das coisas. E hoje em dia, a administração e a gestão vive muito de novidades, novidades porque..., uma que é um grande negócio: as consultorias e quantidade de livros que têm surgido aqui, surgido no últimos anos sobre marketing e gestão – acho que o que mais se tem escrito nos últimos anos é sobre marketing e talvez sobre gestão (Unid. 283).

Para os executivos, o cooperativismo, na teoria, é extremamente empolgante e motivador. Ocorre, no entanto, que o mercado não diferencia as cooperativas, e as exigências são as mesmas de uma empresa mercantil. Aliado a isso, as pessoas que trabalham ou usufruem da cooperativa são as mesmas pessoas que poderiam trabalhar e atuar em qualquer outra empresa mercantil.

O sentimento cooperativo está muito pouco presente nessas pessoas. Entende-se esse sentimento do executivo perfeitamente, em função do próprio distanciamento existente entre os pares, que mostra que talvez essa falta de cooperação comece pelo próprio nível diretivo. A origem talvez esteja na ambivalência discutida nas categorias anteriores, na quais uma

organização extremamente informal com critérios de decisão que leva em conta naturalmente questões sociais e políticas, deseja e valoriza decisões mais racionais e pragmáticas.

Olha, hoje sinceramente..., já tive...(modelo de líder cooperativo), mas tive decepções. Hoje não tenho. Parece que hoje as pessoas são menos cooperativas do que nunca. É difícil encontrar pessoas. Tive algumas aí que me decepcionaram muito. Acharam que isso não era pra elas... (Unid. 272).

Nesse cenário, surge como fonte motivadora para os executivos o processo de autogestão das cooperativas. Uma vez responsáveis pelo seu próprio destino, na busca de um diferencial de mercado, a cooperativa poderá perceber que seu diferencial está na aplicação prática de sua filosofia cooperativista. O processo de autogestão por que passa a empresa, em que terá de lidar com questões de transição da liderança, por exemplo, surge como motivador exatamente em função de que, sem proteção, a cooperativa necessita definir e assumir muitas dessas questões originais da angústia do executivo.

6.3.11 A ambivalência da vigilância

O executivo sente satisfação em estar presente junto aos liderados. Talvez nesse ambiente se sinta mais perto daquela imagem de família que se pretende difundir. Distante do constrangimento com os pares, o diretor pode exercer com mais naturalidade sua função.

Além disso, nesse ambiente, pelo reconhecimento e pelo respeito como diretor (mais visível), o narcisismo pessoal se torna mais satisfeito por meio de um exercício de poder mais pleno. Isso fica nítido quando se coloca que não basta estar presente junto aos liderados, mas é importante que eles notem essa presença.

Ao mesmo tempo, estando presente, o executivo protege esse mesmo nicho onde pode exercitar esse poder. Acompanhando de perto as ações, pode interferir a tempo nelas para impedir que, mesmo racionalmente concebidas pelos liderados, politicamente possam causar descontentamentos. Evitam-se com essa vigilância, novamente, constrangimentos com os associados e com o seu representante direto, o presidente.

Eu diria assim, um exemplo, uma analogia disso seria o treinador de futebol que não pode ficar dentro no vestiário, não pode ficar sentado numa tribuna. O treinador tem que estar na beira do campo, tem que estar junto no treinamento e tem que saber como esses atletas, esses jogadores..., quais são as dificuldades que têm no dia-a-dia. Então, tem que estar muito integrado ao que está acontecendo (Unid. 341).

6.3.12 O igual como ideal de líder

Enquanto a mudança desejada não ocorre, o executivo tem a firme concepção de que o líder ideal para aquele sistema de gestão é representado pelo seu próprio estilo de liderança. Se a mudança é necessária, sua perspectiva traz angústia e não é interesse do executivo apressá-la. Há um anseio ambivalente, então, pela continuidade, determinando que, apesar das angústias e das dificuldades, o modelo ora vigente também apresenta seus benefícios.

A percepção do executivo é de que mudanças na liderança inevitavelmente trarão dificuldades – talvez esse seja mais um dos motivos de angústia do executivo. Nesse sentido, ele percebe como uma de suas principais responsabilidades a própria manutenção da cultura da empresa.

Cada um dos executivos, a seu modo, molda sua equipe de acordo com o processo de institucionalização vigente. No conjunto, esse processo de moldagem é realizado pelo controle narcísico do grupo: estilos muito diferenciados de liderança e que comecem a receber destaque especial em função dessa diferença serão combatidos pelo conjunto de executivos.

Porque eu acho que a gente tem o mesmo foco de liderar pessoas. Não existe a preocupação do eu. Porque eu não preciso buscar o ponto mais alto [...] Não existe o objetivo de ser estrela da Coonerger (Unid. 636).

Enfim, o líder ideal deverá estar institucionalizado, ou seja, enquadrado e submetido pelo processo de institucionalização, da mesma forma que os líderes atuais. É a manifestação expressa do real anseio pela continuidade, mais confortável e mais palpável quanto à previsibilidade do futuro.

6.3.13 O Conselho representa o associado

A presença do associado nas decisões é bem visível e direta no dia-a-dia. Sua presença se dá pela representação do Conselho, cujo presidente atua diretamente na gestão da empresa.

Esse diferencial aumenta a pressão sobre o executivo, que percebe uma vigilância expressa em todos os momentos do dia-a-dia. Diferentemente de outras empresas, onde o Conselho de Administração mantém um gestor ou superintendente contratado para gerir a empresa no dia-a-dia, na cooperativa, o presidente do Conselho desempenha ele mesmo essas

atribuições.

Com essa presença direta, em alguns momentos sua imagem se configura como mais um dos diretores, um par a quem cabe discutir de forma objetiva os problemas da empresa e buscar soluções racionais. Em outro momento, assume a posição de representante direto do associado, manifestando os desejos e representando as expectativas desses, o que definirá a variável política na decisão.

Essa variável é extremamente forte. Independentemente da situação, ele definirá a melhor decisão ou, como salientam alguns executivos, a decisão possível. Sua força advém do fato de que, por meio da Assembleia, o associado outorga o poder de comando da organização ao Conselho. E esse Conselho, que terá de prestar contas do uso desse poder, exige diretamente por intermédio do presidente, a postura considerada como satisfatória diante dos problemas do dia-a-dia.

Digamos assim, eu diria que é uma liderança, vamos ver se acho o termo..., quase impositiva do presidente. Que eu não vejo que esteja errada, mas num sistema cooperativista, me parece, a idéia de líder é muito mais importante do que numa outra empresa (Unid. 127).

6.3.14 A angústia da intervenção política

Essa ambivalência entre o líder maior, que é ao mesmo tempo o colega na discussão dos problemas e que manifesta conjuntamente anseio por decisões racionais; representa diretamente o processo de intervenção política, realizado em nome do associado, representando um dos principais focos de angústia do executivo.

A realidade de mercado exige medidas muitas vezes incompreendidas pelo associado. Ciente dessa possibilidade, a presença do presidente pode representar uma barreira à tomada de decisões. Quando ocorrem essas decisões, a resposta de uma insatisfação do associado ou de uma repercussão negativa também é rápida, por meio do presidente.

Independentemente do executivo que ocupar um cargo de direção na empresa, para os executivos atuais, estar preparado para esse cenário é um pré-requisito no perfil. Para atender às expectativas de um público numeroso e heterogêneo, com influência direta sobre as decisões, é plenamente aceitável tomarem-se decisões que não as mais racionais, sob o ponto de vista dos paradigmas da administração. No entanto, a continuidade das atividades da

cooperativa, que ocorre pela manutenção dos laços e dos vínculos pessoais e comunitários, depende disso.

Na cooperativa, o capital não é de uma pessoa só. No nosso caso, são 40 mil sócios. Se é numa empresa privada, a pessoa faz o que quer com o seu dinheiro, gasta em que achar necessário, se não for necessário não gasta. Então, acho que essa é a grande diferença que existe. [...] Daí, quando a empresa tem um número considerável de pessoas, teoricamente isso nem sempre acontece, acontece às vezes (Unid. 280).

6.3.15 O crescimento pela liberdade e pelo diálogo

Se existe uma intenção clara de valorizar mais o ser humano que o lucro na cooperativa, essa intenção precisa ser traduzida na prática. Já pode ser fruto do processo de autogestão o conceito desses executivos de que a responsabilidade só é difundida e conquistada com a liberdade.

Na medida em que se permite aos liderados atuarem com mais liberdade, permite-se também que assumam responsabilidade pelas resultados de seus atos, uma vez que são originários de escolhas suas. Por meio dessa responsabilidade ocorre o crescimento individual.

Para que se fomente então essa responsabilidade, é preciso uma postura de humildade por parte do executivo. Só a humildade fornece o terreno propício para a criação da empatia que permitirá conhecer o próximo e orientar seu crescimento. Enfim, para os executivos, conduzir o crescimento dos demais exige humildade.

É uma pessoa humilde, modesto, mas um grande profissional. É uma criatura que trata todo mundo de igual para igual. [...] Então essa pessoa, por essa forma de ele ser, pela capacidade que ele tem de conduzir pessoas. Se tu enxergas ele na rua, não dá nada por ele, mas hoje ele tem. [...] Do que aconteceu, um dos grandes responsáveis foi ele (Unid.266).

6.4 CATEGORIAS FINAIS

Esta categorização final é composta pelo último processo de derivação realizado no conteúdo obtido das entrevistas e, exatamente por esse processo exaustivo de redução de dados, representa consensos gerais de todas as entrevistas. São informações que, a rigor, aparecem com maior ênfase em todas as entrevistas realizadas.

	CAT. INTERMEDIÁRIA	CONCEITO-CHAVE	C. FINAL
40	O crescimento pela liberdade e pelo diálogo.	O desafio do cooperativismo é crescer pela participação com diálogo e liberdade.	O desafio da participação.
144	A participação como desafio para o cooperativismo.		
171	A ambivalência da vigilância.	Estar presente criando barreiras doméstica o ser humano.	O distanciamento seguro.
216	O enquadramento do ser humano.		
36	A angústia do amanhã gerando incerteza.	A família é o apoio para superar a angústia do amanhã e o desmerecimento.	O apoio para superar a angústia.
83	O exemplo de superação.		
98	O conforto do sofrimento.		
4	A angústia da intervenção política.	A intervenção do Conselho para a cooperativa manter a missão com o associado traz angústia.	A angústia de manter a missão.
8	O Conselho representa o associado.		
17	O reconhecimento público cria relacionamentos.		
29	O desconforto da relação sem afinidade.	Administrar relacionamentos e só punir erros extremos aproxima e evita constrangimentos com os pares.	Administrar relacionamentos evita constrangimentos.
56	O erro não punido.		
64	A necessidade de administrar divergências.		
30	A integração com a empresa e o presidente.	O novo líder terá sucesso se integrado com o presidente e adaptado à cultura informal.	O novo líder institucionalizado.
597	O igual como ideal de líder.		

Esta categorização final das entrevistas é que efetivamente definirá com maior propriedade os objetivos deste trabalho.

O teor das categorias finais representa, na verdade, o conteúdo de todas as entrevistas condensando e abordando os aspectos mais relevantes, de acordo com o ponto de vista do autor, com base nos objetivos traçados. A especificação e a análise de cada uma das categorias finais estão espostas a seguir:

6.4.1 O desafio da participação

Um dos princípios do cooperativismo prega uma gestão democrática pelos cooperados – com base no valor da democracia. É um valor altruísta e essencial num sistema onde um grande número de sócios é proprietário de uma mesma organização, e essa organização se propõe a ser uma sociedade de pessoas e não de capital.

Esse princípio está presente na Coonerge nos procedimentos regimentais que estipulam, por exemplo, as assembleias e as reuniões com os associados. No entanto, percebe-se na interpretação dos executivos que essa democracia, como filosofia de trabalho, tem aspectos não bem trabalhados na organização.

Talvez em função dessa exigência externa, de uma gestão democrática dos associados, para evitar transtornos no atendimento de inúmeras expectativas, a empresa tenha optado por um sistema antagônico interno, mais centralizador. O sistema democrático fica nítido enquanto relação entre os pares executivos, em que nenhum tem pleno poder para impor sua vontade. Na verdade, nesse ponto pode-se perceber a influência direta dessa filosofia democrática, em que o aspecto político toma maior espaço na discussão de idéias e na tomada de decisão.

E aí, os desafios foram maiores ainda, porque tive que conquistar clientes, eu tive que negociar preços, eu tive que sentar na frente dele e negociar prazos, eu tive que sentar na frente dele e negociar horas trabalhadas. Então aprendi a negociar também, ser um bom negociador..., bom negociador não..., aprendi a ter critérios na negociação. Eu acho que também foi essencial para a minha vida futura (Unid. 670).

Conclui-se, baseado nas entrevistas, que o processo de discussão é muito amplo, essa talvez uma característica herdada dos valores cooperativistas, ou seja, em certo aspecto a democracia está presente internamente na empresa no relacionamento entre pares. A presença forte do elemento político nas decisões é fruto desse processo.

No entanto, percebe-se na visão dos executivos que o aspecto democrático precisa ser aprimorado na tomada de decisão. Inúmeras vezes se expressou o sentimento de que não há liberdade plena para expor as idéias entre os pares. Nesse ambiente, a democracia também não pode ser exercida de forma plena.

Quanto mais dúvida você deixa na cabeça dos que estão contigo, mais dificuldade tu cria também para eles deslançarem. Acho que todos devem abrir também seus caminhos pra aí então acharem sua seqüência (Unid. 41).

Os princípios do cooperativismo prevêm sua utilização em uníssono, de maneira

integrada. Buscar adotar o princípio da gestão democrática, sem utilizar o princípio da intercooperação (falando em termos do corpo diretivo), deixa de expressar o sentido da filosofia cooperativista. Torna-se uma democracia sem objetivo.

6.4.2 O distanciamento seguro

O exercício do poder é natural numa organização cooperativa. Como as decisões têm grande influência política, é por meio do poder que se pode influenciar essas decisões.

Há influência política inclusive como forma de atender ao princípio cooperativo do interesse pela comunidade. Ou seja, em vez de pensar de forma racional, simplesmente nos ganhos financeiros para a organização, cada ação deve ser avaliada sob o foco do seu impacto na comunidade em que a cooperativa atua.

Para manter o poder e assegurar que todas as ações levem em conta o aspecto político, o executivo precisa estar próximo e presente na sua equipe, mantendo-se vigilante sobre o desenvolvimento das atividades. No entanto, essa proximidade também traz ônus ao executivo, que, à medida que dá abertura e cria afinidade com os liderados, se sentem compelidos a questionar ações do sistema de gestão. Muitas vezes, o próprio executivo tem ciência de que essas ações não são totalmente racionais ou, mesmo que racionais, tem critérios muito voláteis, uma vez que o elemento definidor não foi a racionalidade, mas sim o aspecto político.

Para não fazer frente a essas indagações, o executivo se sente também confortável mantendo um certo distanciamento do liderado, evitando a pressão constante do questionamento.

Acho que sempre existe uma barreira, né, quando pessoas assim, um subordinado muitas vezes, tenta dizer certas coisas, pra umas pessoas com cargo superior. Acontecem muitas vezes barreiras. É natural, um certo receio de dizer certas coisas. Tenho me preocupado com isso, embora acredito que talvez tenho que melhorar mais neste sentido (Unid. 332-333).

Esse distanciamento seguro tem se mostrado uma estratégia de enquadramento das pessoas. Para servir aos preceitos da vigilância ou satisfazer o narcisismo pessoal, a aproximação é feita exercitando a manipulação psicológica do chefe presente e auxiliador. Ao mesmo tempo, para questionarem-se medidas tomadas ou criticarem-se determinadas decisões, criam-se barreiras que dificultam o processo.

Ao se conformar com esse sistema no qual o chefe está sempre atento e presente para verificar o desenvolvimento das atividades e, ao mesmo tempo, não acessível para receber críticas ou sem poder para tomar uma posição, o indivíduo está finalmente enquadrado, adaptado ao sistema de trabalho.

6.1.2 O apoio para superar a angústia

O princípio da participação econômica dos cooperados suscita que, apesar de ter uma configuração jurídica diferenciada, a cooperativa tem seus compromissos e tem pessoas que serão responsabilizadas no caso do não-cumprimento desses compromissos. O associado, que em última instância é esse responsável, também é o mesmo elemento que atua politicamente sobre a cooperativa, por meio das inúmeras entidades, para fazer valer o princípio do interesse pela comunidade.

Essa situação se torna muitas vezes antagônica, sem que o próprio associado perceba essa situação. A escolha e a decisão ficam então, muitas vezes, nas mãos do executivo.

Ciente da realidade do mercado, que não é diferente da de qualquer outra empresa, o executivo muitas vezes necessita tomar decisões que protejam o investimento do associado e garantam a perenidade da organização. Essas decisões, por outro lado, podem ser antipáticas perante determinado segmento da comunidade que, mobilizado, manifestará sua insatisfação diretamente à empresa, muitas vezes, por intermédio do Conselho ou do presidente. Conforme o princípio da adesão voluntária e livre, qualquer pessoa pode se associar à cooperativa e ter-se-á, então, uma série de interesses heterogêneos envolvidos em cada decisão.

O Conselho, por sua vez, ou seu representante, mesmo que tendo ciência dos motivos da decisão, para demonstrar a própria liderança perante o quadro social, prezará sempre pela construção de uma imagem de apoio ao pleito desses segmentos mobilizados.

Em uma cooperativa, ela tem que ser técnica, mas é muito mais política. E acho que é fácil de entender isso, porque a gente sempre fala que está aqui administrando os bens..., tu está aqui representando os associados, está fazendo o melhor possível para os associados, que a gente diz que são os donos da empresa, donos da cooperativa, e são na verdade. E numa empresa privada tem uma posição bem diferente: tu terias a intervenção do acionista te cobrando muito mais em resultado e muito menos em benefícios e numa cooperativa acho não cobram tanto resultado, e sim mais o que o associado está ganhando com isso (Unid. 005).

Em alguns momentos, essa postura assume claros contornos de desmerecimento para o

executivo. Essa situação gera uma angústia permanente no executivo, angústia essa que aumenta à medida que o presidente da empresa, ao qual está adaptado, em um futuro cada vez mais próximo, necessitará realizar uma transição para um substituto, uma nova liderança. Como essa nova liderança lidará com essas ambivalências? Apesar dos problemas, o sistema de gestão atual tem garantido a permanência e o crescimento da cooperativa até os dias de hoje.

O único conforto para esse executivo é quando ele pode se distanciar dessa ambivalência. E, conhecido como é, por representar a cooperativa, o conforto está também aliado a um certo distanciamento dessa comunidade que pressiona. O conforto é sentido então no seio da família ou em locais distantes em que possa criar vínculos que não influenciem diretamente no dia-a-dia da cooperativa.

Acho que a influência da família na criação, na convivência, pra mim ela é gratificante e fundamental. Até o casamento, se bem trabalhado, é um forte aliado para o sucesso [...] um fortificante, fomos buscar novo ânimo, novos caminhos, novos sucessos para também ter algo para oferecer de melhorias para a família, para a gente (Unid. 098).

Meu lazer maior é viajar, é o que mais gosto de fazer. Por isso tenho viajado bastante até, pelas condições que tenho, considerando do onde nós partimos. [...] Conheço bastante coisa do país, conheço alguma coisa fora do país, isso gosto de fazer, viajar (Unid. 250).

Na verdade, talvez aí o motivo de muitas das angústias: o mesmo executivo que, em todas as suas decisões, necessita avaliar o impacto e a contribuição para a comunidade, se sente efetivamente confortável e menos angustiado quando distanciado dessa comunidade.

6.4.4 A angústia de manter a missão

Corroborando a categoria anterior, esta resgata essa ambivalência do executivo entre o racionalismo técnico que permite à cooperativa competir num mercado de iguais e a atuação política que permite responder às expectativas de diferentes segmentos da comunidade e de associados.

A missão traduz de forma transparente essa necessidade de conciliar a manutenção e crescimento com rentabilidade de mercado, colocando como foco principal o desenvolvimento regional e o atendimento das necessidades dos associados. Para os executivos, é uma missão muito arrojada, quase que utópica, servindo, sim, como norteadora

das atividades do dia-a-dia

Na medida em que essa missão é desempenhada, o reconhecimento público surge, mas surge com responsabilidades. O reconhecimento traz como contrapartida a necessidade do executivo de participar diretamente em outras ações e segmentos da comunidade que, pelas suas exigências e influências, acabam acirrando as angústias, pois são mais pressões e interesses envolvidos em cada decisão.

O Conselho, indiferente a isso, estará permanentemente olhando para as manifestações de satisfação e insatisfação do associado. Dependendo da interpretação de determinado grupo de associados, do segmento social que representam, dos vínculos dentro da cooperativa e, obviamente do poder que detêm, a aprovação ou a recriminação do Conselho aos executivos poderá variar muito. Certo é que a intervenção poderá se dar a qualquer momento e, nessa incerteza, quase que uma loteria, o executivo terá de conviver com a angústia para tentar desenvolver a missão definida pela empresa.

No meu ponto de vista, é diferente administrar uma cooperativa do que administrar uma empresa particular. Não porque seja diferente ou tenha diferença, só que numa empresa individual ou de capital aberto as decisões devem ser menos políticas e mais técnicas (Unid.04).

6.4.5 Administrar relacionamentos evita constrangimentos

Numa organização onde o peso político e a disputa pelo poder são tão grandes, muitas vezes em detrimento da racionalidade formal, as decisões se tornam mais suscetíveis a questionamentos. Também nessa organização, como já visto nas categorias anteriores, o desenvolvimento normal das atividades depende da manutenção de vínculos e relacionamentos, ou seja, os relacionamentos acabam também influenciando o poder.

O mais importante, então, é manter estáveis esses vínculos, evitando o questionamento que pode causar indisposições. É o caso, por exemplo, do erro, que, quando não tão grave, costuma não ser punido, sob pena de expor essas indisposições. Além disso, ao gerar o conflito, também ocorre a exposição ao questionamento dos próprios atos e falhas comprovados sob o ponto de vista racional, podendo diminuir o seu prestígio perante os demais e o poder em si.

A solução então é manter essa relação sem conflitos de forma duradoura, mesmo que

sem afinidade, especialmente com os pares. A manutenção de um relacionamento estável mantém a continuidade que tanto os executivos almejam. No momento em que se começam a encarar diretamente os conflitos, analisar racionalmente todas as ações e punir mais, ninguém mais estará seguro.

Eu acho que..., sei lá, já participei de demissões aqui já, no passado, mas ultimamente nenhuma mais. Mas já participei de demissões, sentar junto e demitir. Dói muito, isso para mim dói (Unid. 515).

Há uma necessidade então de administrar divergências, conduzi-las de tal forma que não se tornem um conflito instalado, mas sim que se possa dar continuidade às atividades normais, mesmo que o conflito não seja definitivamente resolvido.

Sempre vai existir a hierarquia. Tem que existir e não vejo isso..., agora, se ela for mais impositiva ou menos impositiva, volta a ser uma questão de jogo de cintura..., a interpretar isso. Às vezes, às vezes muito se interpreta: “ele pega muito no meu pé”, outro já não vê assim..., tem que administrar (Unid. 30).

O princípio da gestão democrática pelos associados expressa que, a qualquer momento, todo o Conselho pode ser alterado. Com um novo Conselho, não há segurança de que o mesmo corpo diretivo principal seja mantido. Dessa forma, não é prudente que se criem muitos conflitos nesse corpo diretivo mostrando um grupo desintegrado e, muito menos, questionar e fomentar o debate sobre questões que possam vir a público e ser questionadas inclusive pelo quadro social.

6.4.6 O novo líder institucionalizado

Se essa continuidade é que traz conforto à angústia do executivo, nada mais natural que ele busque de alguma maneira influenciar sobre a escolha das lideranças, principalmente aquelas no mesmo nível que o seu. Se pudesse, também influenciaria na escolha do líder principal, o presidente, o maior responsável em manter a mesma estrutura e metodologia e equilibrar o narcisismo individual dos diretores.

Então, isso hoje, eu não sei se nós conseguimos repassar isso para o novo que vem para conseguir fechar o ciclo. Nós fechamos um ciclo. [...] Veio uma turma de novos [...] deram a volta por cima. Essa outra turma mais nova aí..., nós temos que conseguir que eles também dêem essa volta e peguem essa cultura. Assim, aí acho que a gestão fica muito mais tranquila (Unid. 460-461).

Porém, exercer essa influência não é tão fácil assim. O princípio da autonomia e da independência específica que a cooperativa não pode ser atrelada a órgãos normatizadores e

controladores; ela mesma deve escolher suas lideranças e conduzir seu processo sucessório pela regulamentação interna dela.

Daí mais um fator que impele o executivo para essa vida social atribulada e para uma relação tão próxima e política com o associado. Ela se torna a única forma que o executivo encontra para, de alguma maneira, influenciar esse processo de escolha ou ao menos se preparar para ele, por meio de informações que mostrem o caminho que a sucessão tomará.

Também esse fator fomenta a postura do executivo em não criar conflitos e administrar divergências também externamente, junto à comunidade. Qualquer um dos associados da comunidade poderá um dia estar representando o Conselho ou influenciando diretamente sobre suas decisões, especialmente sua permanência na função.

Em algumas das categorias iniciais, ficou bem nítida a necessidade da manutenção de uma relação próxima com o presidente. Como não se sabe no futuro quem o será, a manutenção de uma relação amistosa com toda a comunidade é necessária desde cedo, evitando os constrangimentos e os conflitos com determinado segmento da comunidade.

Dessa forma, o líder ideal para a cooperativa, na opinião dos executivos, é o seu igual, já institucionalizado e que, adaptado a esse processo de institucionalização, dará continuidade a ele, de certa forma diminuindo a angústia por meio da diminuição da incerteza.

6.5 OS ESTILOS DE LIDERANÇA IDENTIFICADOS

Nesta análise, analisaram-se no conjunto as unidades individualizadas da entrevista de cada executivo, utilizando aquelas que especificamente se relacionavam com o quadro na página 50-51, que traz as características observáveis de cada um dos estilos de liderança de Reddin (1981), utilizado como base deste estudo, pelos motivos expostos no Capítulo 2.2.

Por esta análise, buscaram-se então no discurso de cada um dos executivos indícios de postura ou atitudes congruentes à descrição que Reddin (1981) faz sobre a forma de agir de cada um dos estilos de liderança.

Para aumentar a profundidade dessa análise, no final das categorias iniciais, é descrito o resultado obtido pela aplicação do questionário de Hersey e Blanchard (1981), que também utilizaram Reddin para estruturar seus estilos de liderança.

6.5.1 O estilo de cada executivo, segundo Reddin

A seguir, sistematiza-se a análise de cada líder entrevistado, com a definição das unidades utilizadas para definição do estilo de liderança.

LÍDER 1 – Inácio

Analisando-se as unidades da entrevista deste executivo e comparando-se com a tabela descritiva de Reddin (1981), selecionaram-se aquelas que permitiram um enquadramento segundo as características de Reddin, realizando as inferências necessárias para a determinação do estilo de liderança preponderante:

As unidades a seguir se relacionam diretamente à característica 1 da tabela de Reddin, que diz respeito ao modo de interação do liderado e, dentro dessa característica, definem o estilo Relacionado. Esse estilo interage aceitando as outras pessoas, não necessariamente tentando dominá-las ou corrigi-las. Inácio usa ênfase na necessidade de se adaptar, tanto ao associado quanto à liderança, ou seja, não há uma tentativa em tentar mudar a outra parte, mas sim, buscar uma mudança de si mesmo para permitir a convivência com a outra parte.

“Até que tu achas essa forma de se adaptar a isso, ao nível humilde e ao nível exigente, é preciso tempo para entender bem isso. Isto é uma característica diferente que estar em uma empresa privada” (Unid. 13).

“Sempre vai existir a hierarquia. Tem que existir e não vejo isso..., agora, se ela for mais impositiva ou menos impositiva, volta a ser uma questão de jogo de cintura..., a interpretar isso” (Unid. 31).

Nas próximas unidades, remete-se a análise à característica 2 dos estilos de liderança, que define o modo de comunicação do líder. Nas unidades, fica expressa a necessidade da gestão pelo diálogo e, categoricamente, há a afirmação de que jamais deve ser utilizada a opção de forçar algo sem esse diálogo, demonstrando inclusive uma forte preocupação em não magoar as pessoas. Essa busca da conversação é característica também do estilo Relacionado de liderança.

“Não gosto muito de papel, talvez porque a gente não tenha pegado essa influência toda do papel, sou mais verbal, frente a frente, conversação” (Unid. 44).

“Destacaria que é sempre manter o diálogo, a fraternidade, e de conseguir pelo bem, pela franqueza, com que as coisas aconteçam” (Unid. 50).

Já as unidades abaixo se relacionam à característica 6, que diz respeito à ênfase que o líder coloca num tipo determinado de sistema na organização. Nitidamente, nessas categorias aparece a ênfase no sistema social, novamente característica básica do estilo Relacionado. Nessas unidades, aparece o destaque dado pelo diretor às relações de amizade, a busca da satisfação no relacionamento em comunidade e, principalmente, à habilidade necessária em administrar relacionamentos.

“Com certeza, talvez não sendo um diretor, não poderia fazer o que eu faço, talvez não teria as amizades que tenho hoje, onde..., pela Coonerge. Hoje, pelo Vale do Taquari, por onde vou, conheço alguém daquela localidade, eu conheço a cidade, se eu não fosse diretor, não chegaria a esse conhecimento” (Unid. 33).

“O internato foi onde aprendi assim, demais. De como me virar, como lidar com colegas e administrar relacionamentos entre turmas diferentes, gente diferente, colegas diferentes, diretores diferentes, professores. Uma comunidade estranha” (Unid. 101).

“Pelo que eu consegui fazer, pelo que consegui adquirir de bens materiais, de bens espirituais, amigos e relacionamento com pessoas..., tranqüilo” (Unid. 117).

A unidade a seguir também leva à dedução do estilo Relacionado como predominante desse líder quando analisada sob a ótica da característica 7, que define o critério utilizado pelo líder para julgar os subordinados. Percebe-se no relato do líder, expresso nessa unidade, a frustração com o despreparo dos liderados na condução dos relacionamentos e a avaliação do subordinado com base na sua capacidade de compreender as pessoas, que remete à capacidade de empatia, característica básica do estilo Relacionado.

“Mais observo é a falta de condução de assuntos que poderiam ser tratados assim com maior facilidade e, às vezes, por detalhes, são levados..., que no final, no fundo, levam a assuntos de ingerências que não precisavam acontecer. Ingerências até fúteis, que se tivesse até uma..., um termo mais adequado, pensado mais um pouquinho..., se tivesse usado isso, teria conseguido isso com maior facilidade” (Unid. 64).

Na próxima unidade, comparando com a característica 9, que trata da atividade em comitê, percebe-se que também se atende a um requisito do estilo Relacionado, que busca apoiar, harmonizar e aconselhar. Na unidade, fica nítido o conceito desse líder de que a relação de amizade e harmonia com todos é necessária para o desenvolvimento das atividades.

“Eu utilizo muito forte a relação..., não de fim de semana..., mas sim de amizade. Peso demais a amizade, assim..., de harmonia, de manter todo mundo em harmonia, para que as coisas andem num bom sentido” (Unid. 53).

Novamente, percebem-se nas unidades abaixo características do estilo Relacionado, mas também começam a aparecer nuances do estilo Integrado, quando se analisa a característica de número 18, que trata do problema com que esse líder costumeiramente mais

se depara ou percebe nos subordinados. Aparece também a dificuldade dos subordinados em encontrar seus próprios caminhos, tipicamente do estilo Relacionado; porém, a dificuldade da dependência do liderado para tomar iniciativas é típica do estilo Integrado.

“O fato de saberem o que têm que fazer já evoluiu muito mais; talvez não sirva isso para todas as pessoas. Eu vejo assim que hoje as pessoas praticamente já fizeram o 2º grau, outros já estão no 3º grau, me parece que já estão enxergando mais, sabem que têm que fazer isso, isso e isso. E eu também gostaria que não dependessem tanto” (Unid. 40).

“Vejo que às vezes as pessoas têm um pouco de deficiência de abrir seus caminhos. Não de puxa-saco: ah, posso fazer isso aqui? ou pensei em fazer isso... Não, acho que hoje a gente tem que pensar, fazer e executar. E depois, o crescimento das pessoas, no meu ponto de vista..., o crescimento das pessoas acontece porque tentam, fazem acontece.” (Unid. 46).

Houve dificuldade para enquadrar a unidade de entrevista a seguir, que demonstra a busca do líder em evitar a tensão, com a característica 15 (reação à tensão), utilizando-se então uma comparação com a característica 23 que trata dos temores acerca dos demais. Aparece nessa característica o temor pelo conflito como característico também do estilo Relacionado, podendo ser o motivo para essa evitação da tensão.

“Não gosto. Se possível, quando vejo tensão, tento dar uma cortada (riso) e parar com o assunto e puxar um outro assunto, talvez não tenha nada a ver com aquele momento” (Unid. 60).

A mesma dificuldade ocorreu na próxima, que demonstra o sofrimento desse líder em ter de usar da punição. Não fica claro que tipo de punição o líder utiliza, foco da característica de número 19; no entanto, essa fuga remete a comparar-se com a característica 21, que trata da principal fraqueza do líder e na qual aparece o sentimentalismo como principal fraqueza do estilo Relacionado.

“A minha punição é meio difícil. Punir alguém é meio complicado, mas poderia dizer assim: mas aqui poderia ter sido esse o caminho e tomado caminhos diferentes, diversos, seria mais fácil, poderia ir por A mais B, se usou o C e o D. [...] O que mais me machuca é punir alguém” (Unid. 68).

Com base nessa análise, pode-se concluir que o líder Inácio é um líder de estilo preponderadamente **Relacionado**, com mínimas nuances do estilo integrado.

LÍDER 2 – Júlio

Pela análise das unidades do executivo Júlio, comparando-as com a tabela de Reddin (1981), podem-se traçar as seguintes suposições:

A unidade abaixo pode ser analisada sob o enfoque da característica 3 da tabela de Reddin, que especifica a direção da comunicação de cada estilo de liderança. O executivo menciona sua preferência pela postura do subordinado em procurar o diretor, o que o enquadra no estilo Relacionado.

“Eu acho que eles procuram mais do que eu procuro, realmente. Até eu gosto disto porque eu não gosto de colaboradores muito distantes, sabe. Quando ele tem um problema, que ele traga; não que ele fique lá tentando outros caminhos e tal” (Unid. 171).

As próximas categorias parecem se conectar com a característica 4 da tabela de Reddin, que fala da perspectiva de tempo que o diretor utiliza. Em ambas as oportunidades, o diretor expressa muito a influência e as angústias em relação ao futuro, o que o enquadraria no estilo de liderança Integrado.

“Eu entendo que a missão da Coonerger é aquilo que a gente visualiza no presente, para o futuro” (Unid. 151).

“Porque amanhã, pode ser completamente diferente de hoje, não pela dinâmica das coisas normais, mas pela condição cooperativa, submetida a organizações que não se definem” (Unid. 165).

Também poder-se-ia enquadrar o diretor ao estilo Integrado, comparando a unidade a seguir com a característica 6, que trata do tipo de sistema em que o executivo coloca sua ênfase. Quando salienta as dificuldades da organização complexa, imagina-se que há uma análise mais integrada, pelo sistema sociotécnico.

“Então, ser diretor da Coonerger tem esse lado assim, lisongeiro, que faz bem ao ego da gente. Mas, de outro lado, tem as dificuldades de atender uma organização complexa como a Coonerger é hoje” (Unid. 154).

No entanto, a maioria das unidades que se expõem a seguir enquadram-se no estilo Separado de liderança. Vejamos:

A característica 3, que mostra no estilo Separado pouca comunicação em qualquer direção, pode ser percebida abaixo, quando o executivo se assume introvertido e mais disposto a ouvir e analisar.

“O Júlio é mais um cara (sic) que gosta mais de ouvir do que falar. Eu gosto de ter amigos leais, confiáveis..., mas eu sou um pouco introvertido diria assim, não sou muito aberto, sou mais fechado, sou mais de ouvir e analisar as pessoas” (Unid. 254).

Depois, o executivo coloca o foco do processo de administrar na cooperativa, ele mostra sua identificação com a organização, expressando o estilo Separado na característica 5.

“Entre administrar um negócio que é teu e um negócio que é cooperativa, onde tu

tens que dar resposta ao que o associado, o cooperado. [...] Na cooperativa você tem que estar auscultando as expectativas, os anseios as necessidades dos cooperados..., que são muitos (Unid. 148).

Os extratos abaixo podem ser relacionadas novamente à característica 6, que trata da ênfase em sistemas. Nessas unidades, quando fala da necessidade de disciplina e da necessidade de intervir para manter a continuidade do sistema, ele mostra toda uma preocupação com o sistema de procedimentos, característico do estilo Separado.

“Acho que eu não devo deixar que as pessoas deixem de desenvolver suas atividades por falta de uma decisão minha – acho que isso é uma ótima responsabilidade” (Unid. 175).

“Eu não usava de autoridade e coisa, por exemplo, nunca tive problema em sala de aula de indisciplina. E outros colegas estavam aí todos os dias de arranca-rabo com alguém, colocava alguém pra rua, o cara não respeitava” (Unid. 216).

A irritação demonstrada pela necessidade de cobrança de prazos e perfeição na tarefa e a orientação para o subordinado de como desenvolver as tarefas podem ser enquadradas no estilo Separado pela característica 7, que analisa como cada estilo julga os subordinados.

“Acho até que o que mais me irrita quando uma pessoa que recebe uma atribuição e não executa isso dentro dos prazos e com a perfeição” (Unid 186).

“Assim é com tudo, até no uso do carro, é no uso das coisas, com uso de papéis, conservar a cadeira onde ele senta, sabe, é preciso passar essas coisas. Não desperdiçar tempo, mas que cumprisse da melhor maneira as tarefas que a eles cabe” (Unid 194).

Quando expressa então toda a sua objetividade, menosprezando os detalhes, pode-se enquadrá-lo na característica 9, que define a atividade de cada estilo em comitê, que no caso do estilo Separado se resume a esclarecer, guiar e canalizar.

“Você trata o que é mais importante, os detalhes eu deixo de lado. Então, quando eu tenho uma situação dessa, a gente vai ao principal e não fica discutindo as coisas periféricas. Então, me sinto bem à vontade” (Unid 182).

Quando se fala da orientação para o empregado no sentido de um serviço bem feito, sem erros e prejuízos, pode-se enquadrá-lo também no estilo Separado por meio da característica 12, que trata exatamente do aspecto da orientação dada para o empregado.

“Procuro aconselhar, mostrar por que isso não pode ser feito, quais são os prejuízos que está causando na empresa e para ele. Na verdade, daqui a pouco, ele acaba sobrando. Então eu coloco a ele que está sendo avaliado, e daqui a pouco, vai chegar à conclusão que tu não serve e vai sobrar” (Unid. 198).

Na unidade em que aparece a obediência do líder, utilizou-se um equadramento na característica 21, que trata das fraquezas do executivo que, no caso do estilo Separado, são a escravidão às regras.

“Um cara bem mandado (Risos). Um cara que procura..., procuro colocar os meus pontos de vista, mas também sou muito democrático” (Unid. 157).

Enfim, as demais unidades enquadram o executivo no estilo Separado por meio da característica 23, que trata dos temores acerca dos demais. Em todas elas, ficam nítidos o temor e angústia desse executivo em relação a decisões que não levem em conta aspectos racionais: o grande temor do estilo Separado em relação aos demais.

“Porque hoje, muitas pessoas que não conhecem da coisa, são encarregadas de tomar decisões e..., tu não sabe como será amanhã” (Unid. 160).

“Me deixa angustiado, atitudes e até decisões que são tomadas e, às vezes, não são as mais adequadas à empresa” (Unid. 205).

“Eu acho que se vai buscar números. Eu adoro números..., e sempre em cima de números, porque ele é que fala a verdade” (Unid. 211).

Dessa forma, analisando-se as unidades num conjunto, conclui-se que, apesar de mínimos enquadramentos como Relacionado e Integrado, a maior parte das categorias define o estilo do executivo Júlio como **Separado**.

LÍDER 3 – Guilherme

Realizando o comparativo das unidades da entrevista deste executivo com a tabela de Reddin, definiram-se os seguintes enquadramentos:

A unidade abaixo foi relacionada à 1ª característica de Reddin, que trata do modo de interação do líder. Pelo que se conseguiu extrair da unidade, o seu modo de interação parece se enquadrar diretamente no estilo Relacionado quando apresenta uma postura quase que de conformismo, aceitando certas questões como imutáveis.

“Acho que isso faz parte da vida. Hoje em dia..., muitas vezes se age, às vezes não concordando com determinada situação, mas faz parte do contexto, então não vejo assim maior dificuldades” (Unid. 311).

Porém, em outra unidade, a relação com a característica 4 mostrou um enquadramento no estilo Separado, pois colocou muita ênfase durante a entrevista, no processo histórico passado da organização.

“Pela própria história, da Coonerge ter surgido a partir de uma iniciativa de um grupo de pessoas que, para resolver um problema de energia na época, de prover umas famílias de luz. E durante 50 anos a empresa acabou tendo outras atividades e modernizando suas atividades” (Unid. 295).

Mas, a partir da análise das próximas unidades, obtém-se com maior tranquilidade um

enquadramento para o executivo. Todas elas apontam para o estilo Dedicado. Vejamos:

A unidade a seguir se enquadra na característica 3, que faz referência à direção da comunicação do executivo, no caso desse, mais unilateral, enfatizando que há uma necessidade do líder de fazer com que os subordinados entendam suas estratégias.

“Então, tenho tentado assim, que isso internamente..., não só eu, mas os colegas, a gente tem comentado isso bastante, de que para saber o que está acontecendo tem que ir no jogo, e o jogo está acontecendo especificamente numa loja” (Unid. 335).

A seguir foi realizada uma relação com a característica 5, analisando com o que o executivo mais se identifica. Quando o executivo fala do seu entusiasmo com o uso de técnicas e procedimentos aprimorados, fica transparente sua identificação com a tecnologia.

“Mas sou uma pessoa que admira muito as coisas bem feitas. Gosto de ver um profissional fazendo uma coisa bem feita e até chego a me emocionar com isso. Uma bela música, uma mensagem ou tocar um instrumento, que saiba executar um determinado...” (Unid. 363).

Quando se analisou a satisfação que o executivo tem com progressos, optou-se por uma relação com a característica 7, que trata dos padrões de julgamento de subordinados, nesse caso, um julgamento enfatizando aquele que produz.

“Me realizo quando as coisas acontecem, quando se vê progressos e desenvolvimentos, aí é que mais me realizo, embora, que nós estamos assim momentaneamente, vivendo uma situação de transição, de substituição de sistemas” (Unid. 398).

Houve também relacionamentos com a característica 12, que trata do tipo de orientação dada ao empregado. Nas duas categorias, embora sejam enumerados alguns desejos específicos em relação ao que se espera dele, nos dois momentos aparece como pré-requisito a questão do desempenho.

“Então eu acho que a sociedade carece muito disso hoje e o ser humano e algumas empresas, o executivo, enfim. As pessoas se darem conta que não basta apenas ter mais conhecimento, mas é preciso aplicar esse conhecimento com uma visão assim, de melhorias” (Unid. 341).

“No trabalho tem que se avaliar a capacidade e conquistas e nosso negócio vive muito em função de metas, então a pessoa tem que..., ela tem que contribuir no sentido de que a empresa cresça” (Unid. 347).

A unidade a seguir pode ser relacionada tanto com a característica 13 quanto com a 19, seja pela ênfase na necessidade de punição do erro, seja qualificando o tipo de punição por meio da demissão ou da perda do cargo.

“Infelizmente, do ponto de vista humano, a demissão é uma coisa terrível, principalmente de quem depende hoje do emprego, do salário, do ponto de vista

humano é terrível. No ponto de vista da empresa, existem situações que às vezes não se toleram continuar com determinada pessoa, determinado cara, então isso é o extremo” (Unid. 358).

Finalmente, houve um relacionamento com a característica 18, que trata do problema característico que esse executivo percebe nos subordinados, que nesse caso é a falta de informação, talvez uma das razões que, na opinião do executivo, não lhes permita assimilar o motivo de determinadas decisões.

“Mas uma cooperativa ou uma empresa privada, acredito que as exigências sejam semelhantes, a não ser esse fato de conseguir às vezes fazer com que as partes que formam a cooperativa entendam por que se tomam determinadas decisões e não se tomam determinadas decisões” (Unid. 420).

Por tudo isso, conclui-se que o líder Guilherme, embora com algumas nuances dos estilos Separado e Relacionado, é essencialmente do estilo **Dedicado**.

LÍDER 4 – Marcos

Realizando o comparativo das categorias de Marcos com a tabela de Reddin, podem-se realizar os seguintes enquadramentos:

As categorias desse executivo foram as de enquadramento mais fácil em termos de homogeneidade. Todas as categorias passíveis de enquadramento foram enquadradas no estilo Relacionado, conforme se apresenta a seguir:

Começando pela unidade a seguir, percebe-se o aspecto informal na comunicação do executivo, que, avaliado sob o contexto da característica 2, mostra um estilo de buscar a conversa na comunicação.

“Não sou um cara muito formal. Sou informal, prefiro tratar contigo o que eu tenho que resolver contigo do que convocar uma reunião com ata para tentar resolver” (Unid. 457).

Quando o executivo fala da missão, percebe-se a grande preocupação com o entendimento pela equipe que, avaliado pela característica 5, mostra uma identificação com os subordinados.

Teria que estar mais na nossa realidade; ela foge muito da nossa..., ela fica num nível só: no nível de gestor, pra procurar entender ela. Acho que a equipe não entende isso, meio complicado..., deveriam ser mais simples as coisas. (Unid. 999)

Quando fala do ambiente familiar, distinguindo a relação de personalidade na organização, percebe-se o enfoque da característica 6 de Reddin, como apoiador do sistema

social na empresa.

“Então tu conhece todo mundo e cria-se um ambiente mais familiar que, muitas vezes, em outras empresas, né, não é tão familiar; assim é mais profissional” (Unid. 434).

A preocupação em repassar a cultura atual, analisada sob o contexto da característica 9, que trata da atividade em comitê do executivo, demonstra o foco em harmonizar o ambiente pela disseminação da cultura reinante até então naquele espaço.

“Então, isso hoje, eu não sei se nós conseguimos repassar isso para o novo que vem para conseguir fechar o ciclo. [...] Essa outra turma mais nova aí..., nós temos que conseguir que eles também dêem essa a volta e peguem essa cultura (Unid. 459).

Ao definir o trabalho ao qual o executivo não se ajusta, pode-se utilizar a unidade abaixo, na qual, ao mencionar o desejo da informalidade e do contato com as pessoas, expressa toda a angústia que teria se esse contato lhe fosse tirado.

“(Se pudesse escolher) Acho que queria trabalhar na rua. Trabalhar na rua, nem que fosse, levantamento de rede e atendimento” (Unid. 482).

O diálogo sobre o erro, relacionado à característica 13, que trata da reação ao erro, mostra uma postura de relevar o problema, passando por cima e tolerando-o. Pode ainda ser relacionado com a característica 14, que trata da reação ao conflito, em que utiliza a postura de abrandar o conflito existente.

“Então tu procura administrar, tu procura administrar os problemas e isso acaba afetando, eu sei, nós temos muitos problemas e acaba muitos não fazendo o que precisa ser feito” (Unid. 439).

“O erro, até tolero. Assim muitas vezes procuro administrar ele, porque é da cultura da cooperativa. Você tem que..., não posso simplesmente colocar os pés pelas mãos e sair chutando. Mas tenho procurado administrar ele para não voltar mais. E o conflito, não tenho experiência” (Unid. 503).

Ao demonstrar como se envolve nos problemas particulares das pessoas, enquadrado na característica 21 pode estar demonstrando a principal fraqueza desse estilo de liderança: o sentimentalismo.

“Mas tem muita gente que vai conversar comigo, mas muitas vezes é problemas particulares, não é..., tem a ver com a função muitas vezes, mas não é assim coisa tão grave” (Unid. 472).

E, finalmente, houve um enquadramento na característica 22, que fala dos temores sobre si mesmo, em que, ao falar da falta de afinidade e de maior conhecimento entre as pessoas para terem liberdade de se aproximar, parece estar representando o medo de ser rejeitado pelos demais.

“Isso que dá uma afinidade muito grande: dá uma liberdade de chegar lá e ele em mim. Se nós tivéssemos mais aqui dentro, mais tipos de envolvimento entre nós” (Unid. 548).

Com base nessa análise, conclui-se que o estilo de liderança do executivo Marcos é basicamente **Relacionado**.

LÍDER 5 – Evidio

A comparação das unidades do executivo Evidio com a tabela de Reddin mostrou-se como a mais heterogênea de todas em termos de enquadramento, variando entre Relacionado, Dedicado e Integrado. Analisa-se a seguir, separadamente, cada enquadramento:

Em relação ao estilo Dedicado, que apareceu em menor expressão, enquadraram-se as unidades a seguir nas características 6 (ênfase em sistema), 3 (direção da comunicação) e 7 (julga os subordinados por), respectivamente. Nessas unidades, ficam perceptíveis a preocupação do executivo com o sistema tecnológico, em função da pressão por melhoria constante; a direção da comunicação, quando ele vai até a equipe para saber do andamento dos trabalhos; e, finalmente, a forma com que julga os subordinados, enfatizando a necessidade de acompanhar os resultados.

“Nós precisamos estar voltados para toda essa visão, ou seja, através da melhoria contínua, por que quem está recebendo nossos serviços é nosso associado, é o dono da empresa, né! E ele é muito exigente, principalmente quando se fala de energia, você tem que solucionar o problema” (Unid. 588).

“Eu acho que o Erineo chega mais nas áreas, eu visito mais as pessoas. Visito mais, sento com eles, sento na frente da mesa, indiferente de ser o E., sento na frente da mesa do F., sento na frente da mesa do J.. Faço toda uma visita a todos os setores da área de distribuição, me mostrando presente e me mostrando preocupado com o que estão fazendo” (Unid. 615).

“Em termos de alcance de metas, são uma espécie..., não é uma espécie de reunião; é uma espécie solução de problemas imediatos. Não é por aí, é por aqui. Vamos buscar a solução, senta com o outro lá. Então isso aí é uma avaliação do funcionário, meio difícil assim..., depende muito de você, no momento que vai avaliar” (Unid. 630).

Já assinalando um estilo integrado, apareceram unidades que foram relacionadas respectivamente às características 20, 9, 4, 9, 5 e 7. O processo de utilização dessas relações e seu enquadramento se deu em função das seguintes conclusões: o diretor imagina que os subordinados esperam que o executivo esteja sempre presente, subestimando a necessidade de ação independente deles; acredita que é preciso estimular por metas, ou seja, atua em comitê estabelecendo padrões e motivação; preocupa-se muito com o futuro, demonstrando muito

fortemente essa perspectiva de tempo. Além disso, ele expressa a necessidade de acreditar nos funcionários atuando em comitê pela motivação; diz ser necessário empatia para identificar-se com as pessoas, ou seja, com o colaborador; e, finalmente, prefere a inexistência de estrelas, de modo que ninguém seja mais que o outro, observando nas pessoas quem deseja integrar a equipe.

“E sinto no contato que tenho com eles que eles esperam sempre alguma coisa mais da direção, dos gerentes, dos encarregados. E você precisa estar sempre presente nas dificuldades; então é muita responsabilidade” (Unid 596).

“É dessa forma que a gente busca atingir metas e busca solucionar problemas. Busca crescer e tem uma visão do futuro, fazer com que as pessoas pensem como você: numa Coonerge daqui a 5 anos, daqui a 10 anos, daqui a 15 anos. Esse estímulo você tem que dar para elas, você tem que estimular de alguma forma” (Unid. 607).

“Eu acho que nós precisamos conhecer o que estamos fazendo. Então, precisamos buscar conhecimento fora, precisamos estar sempre abertos para as mudanças que estão por aí. Hoje é isso aí, buscar conhecimento estar sempre atualizado. E essa atualização não serve apenas para a empresa, ela serve também para o mercado de trabalho” (Unid. 618).

“Eu acho que isso são duas grandes coisas que um dia eles podem passar para as pessoas. Acredito em ti, né, e quero ser justo contigo. A partir daí eu acho que já tem um grande caminho andado” (Unid. 639).

“Eu acho que uma das razões é isso aí: é conversar com as pessoas é você se identificar com elas” (Unid. 645).

“Assim como eu não sou a pessoa correta [...], então eu tiro exemplos de uns e de outros. Tiro exemplos lá de baixo, de pessoas da equipe, pessoas de diversas personalidades, porque eu acho que isso é importante. Você ter..., nunca querer ser mais que os outros” (Unid. 688).

O estilo que apareceu em maior expressão, porém apenas um pouco mais do que o Integrado, foi o Relacionado. Para o enquadramento nesse estilo, procedeu-se ao relacionamento das unidades expostas a seguir com as respectivas características: 6, 12, 15, 12, 18, 19, 22 e 5 da tabela de Reddin.

Nessas unidades, concluiu-se que, ao destacar o ser humano como a principal preocupação na cooperativa, ele demonstra a ênfase em apoiar o sistema social; quando destaca a sintonia da equipe, demonstra a orientação para a equipe no sentido da cooperação; na hora em que fala da sua impotência perante o ambiente, demonstra uma certa dependência e depressão em situações de tensão; e, quando expressa sua metodologia para enquadramento do ser humano, deixa claro que, acima de tudo, orienta o subordinado para a cooperação.

Ainda nas unidades enquadradas como estilo Relacionado, percebe-se que a deficiência administrativa que aponta nos subordinados é considerada como uma falta de

direção, conceito tipicamente realizado por esse estilo de liderança; o tipo de punição emocional utilizada por meio da demonstração de falta de confiança é uma estratégia que passa pela perda de interesse por parte do gerente no subordinado; o medo de perder os valores pessoais tem relação com a preocupação de não ser rejeitado pelos demais; e, por fim, a satisfação que demonstra em acompanhar o crescimento dos funcionários na empresa mostra sua ênfase nos subordinados.

“Aqui se valoriza o ser humano, enquanto que outras empresas valorizam e especificamente o lucro. Então, essa diferença é fundamental” (Unid. 580).

“Tem que se valorizar muito isso aí. Eu valorizo e minha equipe também. A gente tem feito que ela entre em sintonia nessa identidade organizacional” (Unid 592).

“Mas, para que se consiga fazer esses momentos felizes, não depende da gente, depende de você estar envolvido com as pessoas, você estar se relacionando bem com as pessoas. Não tem forma para você fazer com que as coisas aconteçam dentro da empresa sem que você ou sem que as pessoas estejam relacionadas” (Unid 605).

“Uma pessoa pode domesticar um animal facilmente: você dá atenção a ela, você vai e tal e, daqui a pouco, o seu cãozinho já está deitando no seu braço, está sentando e tal. Um bom relacionamento com ele. Agora imagine se você faz esse mesmo..., trata as pessoas dessa mesma forma: atenção, ouvindo, dando chance para que ela se posicione, para que ela fale, ajudando ela em algumas coisas que pra ela é difícil. Para nós, muitas vezes é fácil e, sem dúvida nenhuma, vai ter um ser humano extremamente interessado pelas coisas que precisam ser feitas” (Unid. 606).

“A gente, nessa vivência toda, a gente já sabe da função, da própria formação..., uma pessoa técnica, ela foi preparada, muito preparada com números e cálculos. Então, ela tem uma pequena deficiência na área administrativa, naquela área de administração” (Unid. 628).

“Bom, quando você diz que não acredita nelas, eu acho que a pior punição que tem..., eu me sentiria mal comigo, se meu chefe não acreditasse em mim. Então, eu acho que essa é a pior punição. Pô, pisei na bola e meu chefe não vai mais acreditar em mim” (Unid. 648).

“Medo seria se um dia me envolvesse em alguma coisa que não faz parte da minha moral, da minha ética, isso eu tenho medo” (Unid. 652).

“Então eu também fico feliz, quando se vê que as pessoas que estão contigo, que demonstram interesses e são motivadas, elas também buscam crescer na empresa. E o crescimento, ele acontece quando você tem vontade” (Unid. 665).

Em função dessa análise, definiu-se-se que o executivo Evídio tem como estilo de liderança principal o estilo **Relacionado**. No entanto, é importante destacar que apareceu fortemente também o estilo Integrado e, em terceiro plano, o estilo Dedicado.

6.5.2 O estilo de cada executivo, segundo Hersey e Blanchard

Para auxiliar o enquadramento do estilo de liderança obtido pela análise de conteúdo, confrontaram-se as definições com o resultado obtido pelo preenchimento do questionário de Hersey e Blanchard (1981) por esses mesmos diretores.

As opções marcadas pelos diretores estão expostas na tabela a seguir:

DIRETORES:		Inácio	EST	Júlio	EST	Guilherme	EST	Marcos	EST	Evídio	EST
RESPOSTAS	1	C	E2	C	E2	C	E2	C	E2	C	E2
	2	C	E3	A	E2	A	E2	A	E2	A	E2
	3	A	E2	D	E3	A	E2	A	E2	D	E3
	4	A	E3	D	E2	D	E2	D	E2	A	E3
	5	A	E4	B	E2	B	E2	B	E2	D	E3
	6	A	E3	D	E2	D	E2	D	E2	D	E2
	7	B	E3	B	E3	B	E3	B	E3	B	E3
	8	C	E1	C	E1	C	E1	B	E2	B	E2
	9	C	E1	B	E2	B	E2	D	E3	D	E3
	10	D	E2	D	E2	B	E1	A	E3	A	E3
	11	B	E3	B	E3	B	E3	C	E2	C	E2
	12	D	E3	C	E1	A	E2	C	E1	A	E2

QUADRO 9 – Respostas e enquadramento dos executivos segundo Hersey e Blanchard

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nesses resultados, segundo orientações constantes no artigo de Hersey e Blanchard, tem-se a seguinte configuração de estilos para os diretores:

Inácio = estilo principal Participação (E3). Os estilos acessórios em ordem de importância são Venda (E2) Comando (E1) e Delegação (E4).

Júlio = estilo principal Venda (E2). Os estilos acessórios são Participação (E3) e Comando (E1).

Guilherme = estilo principal Venda (E2). Os estilos acessórios são Participação (E3) e Comando (E1).

Marcos = estilo principal Venda (E2). Os estilos acessórios são Participação (E3) e Comando (E1).

Evídio = estilos principais Venda (E2) e Participação (E3) conjugados, sem outros

estilos acessórios.

O aparecimento de estilos acessórios é perfeitamente justificável, uma vez que se analisam os estilos sob o enfoque de autores da teoria contingencial de liderança, em que um mesmo líder não necessariamente adotará um estilo estanque e, invariavelmente, irá utilizá-lo em todos os momentos em que desempenha suas atividades. A abordagem contingencial salienta que, além de o líder ter traços de outros estilos que não o seu preponderante, também lhe é permitido e até exigido variar esses estilos conforme a demanda da situação.

Com base nesses resultados, expõem-se a seguir um quadro comparativo entre a definição dos estilos de liderança, utilizando a análise de conteúdo com base nos critérios de Reddin (1981), e o questionário com base nas instruções de Hersey e Blanchard (1981).

	<i>Estilo de Reddin</i>	<i>Outros estilos de Reddin encontrados</i>	<i>Estilo de H&B</i>	<i>Equivalente Reddin ao estilo H&B</i>	<i>Acessório com mais destaque de H&B</i>	<i>Equivalente Reddin ao estilo H&B</i>
Inácio	Relacionado	Integrado	E3 Participação	– Relacionado	Venda	Integrado
Júlio	Separado	Integrado / Relacionado	E2 – Venda	Integrado	Participação	Relacionado
Guilherme	Dedicado	Relacionado / Separado	E2 – Venda	Integrado	Participação	Relacionado
Marcos	Relacionado	- / -	E2 – Venda	Integrado	Participação	Relacionado
Evídio	Relacionado	Integrado / Dedicado	E2 – Venda E3 Participação	Integrado; e – Relacionado	- / -	- / -

QUADRO 10 – Comparativo entre estilos de Reddin e Hersey e Blanchard

Fonte: Elaborado pelo autor

Em dois casos, dos executivos Inácio e Evídio, o estilo dominante de Reddin foi confirmado com o mesmo estilo equivalente de Hersey e Blanchard.

Embora a confirmação dos estilos corrobore a classificação realizada, o não-enquadramento não a invalida. Hersey e Blanchard utilizaram a teoria de Reddin como base, mas com uma concepção diferente: o estilo é definido levando em conta somente o perfil e a maturidade da equipe com a qual o líder está lidando, com o foco específico de orientar a utilização de determinado estilo para o aumento da eficácia **na gestão de sua equipe** (grifo nosso). No caso de Reddin, ele define os estilos de uma maneira mais abrangente, referindo a variação na utilização dos estilos de acordo com a conformação do ambiente como um todo, e

não apenas avaliando os subordinados.

No entanto, mesmo assim, nos casos em que o estilo principal não foi o mesmo, a relação se deu, de alguma forma, em relação aos estilos acessórios. De toda forma, a utilização do questionário LASI (HERSEY; BLANCHARD, 1981) foi apenas acessória para uma análise mais aprofundada, pois o enquadramento realizado neste estudo seguirá o modelo proposto por Reddin, obtido pela análise de conteúdo.

Algumas considerações a respeito da relação entre as duas tipologias ainda podem ser realizadas:

No caso de Inácio, na análise de conteúdo, além do estilo dominante (estilo Integrado) o questionário LASI, também confirmou o estilo acessório mais forte desse líder.

No caso dos executivos Júlio, Guilherme e Marcos, acredita-se que a definição de um estilo principal diferente se deu em função do perfil dos liderados, foco do questionário utilizado, fazendo-os raciocinar especificamente em relação às pessoas com quem convivem no trabalho. No caso da análise de Reddin, o executivo é analisado num contexto mais amplo, tendo em vista uma gama de variáveis mais complexa, mas também mais integrada.

Isso fica bem nítido quando se analisam os estilos encontrados para o executivo Evídio. Talvez seja o executivo que lida com a mais variada gama de maturidade de liderados, com pessoas de escolaridade desde o fundamental primário incompleto até pós-graduados. Nuances dessa variável já apareceram na análise das categorias, com presença mais heterogênea de estilos, e se confirmou na definição do estilo de Hersey e Blanchard, quando se encontraram dois estilos principais em vez de um.

O fato que talvez mereça maior destaque, que será discutido nas conclusões, é que o estilo Relacionado aparece para todos os executivos, seja como estilo principal, seja como primeiro acessório; o estilo Dedicado aparece apenas uma vez; e o estilo Separado, apenas duas vezes.

6.6 CONVIVER E RELACIONAR-SE: UM ESTILO GERAL SE APRESENTA

Com base nas categorias finais encontradas, torna-se possível definir um estilo de liderança preponderante para a cooperativa.

Analisando a categoria que fala do desafio da participação, percebe-se um grande anseio nos executivos na busca de ampliar as possibilidades de uma gestão mais participativa, na qual as decisões possam ser definidas com maior abertura à participação de todos. Essa disposição mostra uma ênfase do líder no sistema social, característico do estilo relacionado.

“Começa a enxergar que, no momento que ela participa, que ela trabalhou junto para conquistar aquele objetivo, ela se valoriza, vai se motivando. Eu acho que isso aí motiva, isso aí faz com que tu enxergues o sistema cooperativo diferente” (Unid. 585).

Na categoria denominada “O distanciamento seguro”, na qual se analisa a ambivalência do executivo em relação à necessidade de vigilância sobre o liderado e busca pelo seu enquadramento, percebe-se uma intenção de orientar ao máximo o liderado na cooperação pela busca dos objetivos, característica também do estilo relacionado. No entanto, mostra também que, em função da vigilância, subestima-se a necessidade de ação independente desde liderado, o que se define como uma característica do estilo Integrado.

Na categoria “O apoio para superar a angústia”, verifica-se que, nos momentos de tensão, aumenta a dependência em relação à figura da família, uma característica também do estilo Relacionado. Na mesma linha de raciocínio, percebe-se nesta categoria uma certa carência de afetividade em relação a pares e superiores, um ponto altamente observado nos julgamentos do estilo relacionado.

Na categoria “A angústia de manter a missão”, percebem-se algumas nuances do estilo Separado, em função do temor relacionado ao desvio do sistema ou à irracionalidade.

Na penúltima categoria, denominada “Administrar relacionamentos evita constrangimentos”, realizou-se um enquadramento no estilo Relacionado, seja pela postura de aceitação como modo de interação, seja pela concepção de que a eficácia está ligada ao fator de compreender as pessoas, passar por cima dos erros abrandar conflitos e harmonizar o ambiente, tudo com vistas a evitar o grande temor deste estilo em relação aos demais: o conflito.

Na última categoria, “O novo líder adaptado à cultura”, fica também presente essa evitação do conflito por uma postura de continuidade do novo líder em relação à cultura local.

Esses enquadramentos permitem deduzir que o estilo de liderança na cooperativa é primordialmente **Relacionado**. Essa definição é confirmada com a análise individual dos estilos de liderança dos executivos que apontam esse mesmo estilo como o principal para 3 dos executivos e aparecendo como estilo acessório principal para os outros dois.

A começar pela configuração da cooperativa como sociedade de pessoas e não de capital e considerando os valores do cooperativismo, parece haver uma lógica envolvida na institucionalização desse estilo na organização.

Conforme a definição de Reddin, analisando-se a postura geral do estilo de liderança Relacionado, poder-se-iam mencionar as seguintes características:

- Para o relacionado, as pessoas vêm em primeiro lugar;
- Enfatiza o desenvolvimento pessoal;
- É informal e tranqüilo;
- É inclinado a grandes conversações;
- Busca ser simpático, aprovador, acolhedor e amistoso para com todos;
- Cria uma atmosfera de segurança.

Como Reddin salienta que um mesmo estilo utilizado em condições adequadas ou inadequadas pode respectivamente ser menos efetivo e eficaz ou mais efetivo e eficaz, ele descreve também como agiria esse estilo em cada uma das situações.

Quando ineficaz, o Relacionado, denominado de Missionário, evita demasiadamente o conflito, torna-se complacente devido a uma amabilidade exagerada, pode evitar iniciar atividades ou postergar decisões e se preocupa mais com a satisfação do empregado do que com os padrões e controles.

Quando utilizado de maneira eficaz, esse mesmo estilo Relacionado é denominado como Promotor, tendo potencial aprimorado para manter canais de comunicação abertos com pouco ruído, desenvolve e guia o talento de outros; trabalha e coopera bem com outros, presta atenção nas necessidades dos outros e gera e atrai confiança.

Verificando-se, portanto, todas as demandas da função de um executivo dentro da cooperativa, a forte influência política do associado e o processo de institucionalização da organização cooperativa, percebe-se que o estilo Relacionado, especialmente quando na posição de promotor, ou seja, utilizado de forma eficaz, tem grandes contribuições a oferecer pelas suas características de atuação.

Numa organização caracterizada por uma racionalidade mais substantiva e com esse forte ingrediente político, um líder capaz de manter canais de comunicação abertos é primordial para cultivar relacionamentos. Da mesma forma, o executivo que é capaz de gerar

confiança e que tem por característica prestar atenção no comportamento dos demais é importante para manter essa estabilidade, caracterizada pelas falas buscando a continuidade.

Isso pode explicar, por exemplo, a angústia do executivo em manter a missão da empresa, expressa nas categorias finais. Para o líder relacionado, os resultados são importantes, mas as pessoas são mais.

Portanto, para alcançar a meta expressa na missão da empresa, conciliando rentabilidade com desenvolvimento regional, a disciplina e o grau de exigência necessitaria ser muito grande. O executivo porém, consciente dessa dificuldade, e sob o estilo relacionado, não se sente confortável assumindo um rigor maior com relação às pessoas, acarretando incerteza e angústia.

Por outro lado, essa posição causa um grande desgaste para o executivo. Embora o estilo relacionado seja adequado a esse tipo de relação, ele se deixa afetar muito pelos aspectos emocionais acarretando com que as decisões estejam sempre impregnadas de elementos afetivos.

Isso explica em parte o conforto encontrado pelo executivo quando começa a se distanciar desse ambiente ou até sua tendência a manter um distanciamento dos subordinados, pelo medo do enfrentamento e de se expor permanentemente a essa carga emocional.

Ele prefere administrar os relacionamentos, atividade onde o estilo relacionado expressa toda sua habilidade. Por se importar com as pessoas, lhe dar atenção, no receio de não causar conflitos e tensão, ele não parte diretamente para o confronto.

Enfim, para uma organização que tem como valores básicos a ajuda e a responsabilidade mútuas, democracia, igualdade, equidade e solidariedade, é fundamental que uma das características básicas desse estilo, que é colocar as pessoas em primeiro lugar, esteja presente. Da mesma forma, os valores éticos mais antigos do cooperativismo, a honestidade, a transparência, a responsabilidade social e a preocupação pelos outros só poderão ser efetivamente exercidos com um estilo que busque criar uma atmosfera de segurança e esteja sempre disposto a grandes conversações para chegar à solução final com muita transparência.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O destaque entre os estilos de liderança encontrados na Coonerge foi o estilo Relacionado, de Reddin. Além de ser o estilo no qual as categorias finais permitiram um melhor enquadramento, ele apareceu como estilo principal para três dos executivos e como estilo acessório para os outros dois executivos de estilos diferentes.

Essa constatação confirma a necessidade apontada pelos entrevistados de estabelecer uma série de vínculos e relacionamentos no desempenho na função. Nessa organização, o foco da gestão e das decisões é centrado na articulação política, que depende essencialmente da colaboração de outras pessoas, tanto externa quanto internamente.

Essa colaboração só ocorre por meio de uma rede de relacionamentos que precisa ser continuamente cultivada. O estilo preparado para isso é exatamente o estilo Relacionado.

Mesmo os dois diretores com estilos diferenciados necessitaram demonstrar ou desenvolver o estilo Relacionado como acessório para se permitir conviver nesse ambiente. Conviver é uma expressão que merece uma análise especial: analisando as unidades utilizadas como base para o enquadramento, observa-se que esses dois diretores é que demonstram com maior ênfase a expressão de sua angústia com esse processo de gestão mais político; afinal, para o seu estilo preponderante, ele é praticamente irracional.

Percebe-se no relato dos entrevistados referências a algumas pessoas que tenham utilizado como modelos no seu dia-a-dia. Porém, não se percebeu a existência de um modelo de líder específico, cujo estilo de liderança seja copiado à risca, mas sim pessoas de origens e formações das mais diversas, das quais extraíram determinadas posturas e utilizaram para moldar seu próprio estilo de liderança.

Conclui-se que o processo de institucionalização da cooperativa contribui muito mais para a definição dos estilos de liderança do que qualquer outra pessoa que tenha servido de modelo. Tanto que o processo de institucionalização influencia a escolha dos modelos de quem esses líderes copiam posturas.

Na maioria das vezes, os exemplos e os modelos escolhidos são os semelhantes, ou seja, pessoas com características já muito parecidas, normalmente relacionadas à superação de

dificuldades, ao uso da humildade e à postura de conformismo ou otimismo.

Entre os fatores de vida pessoal, também não há algo que tenha aparecido fortemente; o processo de institucionalização interno parece ter influenciado mais do que esses fatores. Na verdade, para todos os executivos a chegada até o cargo se deu após uma longa carreira dentro da empresa, ou seja, a própria empresa acabou se integrando à vida pessoal do executivo e moldando um estilo -de liderança.

Parece contraditório, mas o princípio da Gestão Democrática pelos Cooperados acaba influenciando para a adoção de estilos não tão democráticos internamente na organização.

O associado democraticamente escolhe o seu representante e este, o presidente, se assessora diretamente com os executivos. Pois a permanência desse presidente e, obviamente, a de sua equipe de executivos depende integralmente da interpretação que os associados fazem do desempenho da empresa, já que nessa gestão democrática podem optar por escolher outro representante em Assembléia.

Essa estrutura faz com que haja uma enorme preocupação em voltar o olhar à impressão que o associado terá de cada decisão na empresa e evitar ações ou projetos que porventura não sejam bem interpretados pelo quadro social, colocando em risco essa estabilidade por meio da gestão democrática.

Isso faz com que a vigilância sobre o trabalhador seja direta e presente, de forma a assegurar o andamento dos trabalhos dentro do processo predefinido. Mais ou tão importante quando os resultados é a necessidade de seguir os padrões de trabalho predefinidos, ou seja, há uma ênfase na eficiência em lugar da eficácia. Nesse instante, a pressão que o executivo sofre é a mesma pressão que exerce, pois, ao mesmo tempo em que vigia e intervém, ele também é vigiado e sofre intervenção.

De maneira mais simples, poder-se-ia afirmar que, para o grupo gestor, o princípio do Interesse pela Comunidade na verdade encontra seu fundamento e motivo de ser no princípio da gestão democrática pelos associados. É esse primeiro princípio que orienta todo o sistema de gestão e o processo de institucionalização da cooperativa.

A manutenção na função de todo o corpo diretivo depende essencialmente da satisfação do associados em relação aos trabalhos desenvolvidos. Por isso essa característica quase de órgão público, em que as decisões (e essa é uma das influências mais marcantes que o cooperativismo deixa no estilo de liderança) têm uma forte influência do fator político,

numa abordagem diferente daquela weberiana tradicional.

Outra influência marcante é a criação de uma cultura de tolerância ao erro. As punições são analisadas com muito mais profundidade e relutância do que numa empresa mercantil. Em cada punição se observa o aspecto político perante a comunidade de associados e, pessoalmente, avaliam-se as possibilidades de questionamento do punido em relação aos critérios de objetividade dessa punição e em relação a outras situações de punição similares.

Essa disputa de poder e a angústia de conviver nesse ambiente causa também nos executivos, como característica, uma plena separação entre prazer e sofrimento. Para o executivo, o prazer é encontrado num ambiente onde pode se desligar da rotina da empresa.

Por outro lado, o próprio executivo contribui para a manutenção desse ambiente, onde, por meio de jogos de poder, procura manter a estrutura e o sistema existentes, cuja mudança lhe angustiaria ainda mais. Há inclusive um controle narcísico muito grande que impede qualquer tentativa de despontar uma liderança com estilo muito diferenciado.

Enfim, o processo de institucionalização do cooperativismo, além de exigir a manutenção de um estilo de liderança Relacionado por parte do executivo, influencia para que este atue com base nas seguintes características:

– Alta resistência à ambivalência, ocasionada pela angústia de conviver num ambiente essencialmente regrado por disputas de poder, numa posição em que lhe é exigido um perfil mais racional;

– Aversão à mudança, que, pela desestruturação do modelo vigente, traz incerteza e, por meio dela, angústia ao executivo;

– Estilo de gestão mais centralizador e individualista, buscando, pelo controle e pela vigilância, evitar conflitos e constrangimentos e atender perfeitamente à eficiência desejada nos processos;

– Ampla rede de relacionamentos e integração com outras entidades e organizações, com grande necessidade de contato pessoal no desenvolvimento de sua função;

– Presença direta de elementos afetivos nas decisões, que por um lado, auxiliam no enquadramento do subordinado e, por outro lado, causam evitação da punição e desprazer pela falta de reconhecimento;

– Aversão ao conflito, buscando em todas as oportunidades administrar os

relacionamentos de forma a abrandar o conflito, disposto inclusive a conviver com diferenças mesmo que com pouca afinidade;

– Orientação para o empregado no sentido da cooperação, pelo mesmo motivo exposto acima, buscando evitar o surgimento ou crescimento do conflito e contrangimentos com associados ou pares executivos;

– Adequação ao trabalho com pessoas de estilos diferenciados, originada pela busca da aceitação do diferente, sempre com base no objetivo de evitar a instalação do conflito.

Como qualquer processo de institucionalização, essas características apresentam fatores positivos e negativos para a organização. Dependerá dela realizar essa análise.

Foi expresso ainda pelos próprios executivos que se faz necessária uma abertura maior e a organização pode perder com o fato de muitos dos conflitos não serem efetivamente resolvidos, e sim abrandados. Falta intimidade entre o grupo de gestores para líder com essas diferenças.

A forte presença de elementos de exercício do poder na tomada de decisão também pode, ocasionalmente, trazer algum prejuízo, em função de se tomarem decisões que não as mais adequadas, sob a ótica da racionalidade instrumental.

No entanto, talvez não seja essa realmente a lógica a ser utilizada. Esse sistema de gestão e estilo de liderança também tem suas vantagens. Ele está adaptado à própria conformação da estrutura do cooperativismo, que é essencialmente hierarquizada. Na busca de preservar a própria cooperativa e manter a estrutura, os executivos aprenderam a liderar com esse ambiente mais político, utilizando o exercício do poder interna e externamente, para a manutenção da regularidade das atividades da organização, sem sobressaltos.

Talvez, exatamente por não ser tão racional sob a ótica instrumental e se preocupar mais com a imagem perante o associado, a cooperativa esteja exercitando o seu diferencial e, indiretamente, contemplando um dos seus princípios mais valiosos: o interesse pela comunidade.

Como limitações desse trabalho, por se tratar de um estudo de caso, ele deve ser analisado sob o contexto dessa cooperativa específica, necessitando-se de uma replicação para uma análise mais abrangente do sistema cooperativista como um todo.

Esta exatamente se torna a sugestão para novos e futuros trabalhos: a replicação deste trabalho em outras cooperativas ou a criação de uma ferramenta quantitativa que possa ser

aplicada sistematicamente em mais cooperativas para confirmar esses estilos para todo o sistema cooperativo. Outra sugestão seria verificar se esse estilo menos racional, mais político, apresenta no decorrer do tempo mais aspectos positivos ou negativos relacionados à eficácia e à permanência da cooperativa no mercado ou numa sugestão mais ampla, verificar a influência e coerência dos valores de partidos políticos na execução prática das ações de seus filiados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Livia. Cultura administrativa: uma crítica antropológica ao uso do conceito de cultura organizacional. In: BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia**. Rio de Janeiro: FGV, 1999. 216p.

BARTH, Peter. Os desafios da autoliderança. **Revista T&D**, São Paulo: ASTD, mar. 2001.

BASS, Bernard M.. Leadership: Good, Better, Best. **Organizational Dynamics**, [S.I.], v.13, n.3, Inverno de 1985. p.26-40. Disponível em: <<http://search.epnet.com>>. Acesso em: 14 abr. 2005.

BENNIS, Warren; BIEDERMAN, Patricia Ward. **Os Gênios da Organização**: As forças que impulsionam a criatividade das equipes de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 214p.

BERNE, Eric. **Os jogos da Vida**: A psicologia transacional e o relacionamento entre as pessoas. Rio de Janeiro: Artenova, 1977. 174p.

BLAKE, Robert R.; MOUNTON, Jane S. **O novo Grid Gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1980. 315 p.

BOJE, David. Graen et al 1975 LMX - Leader-Member Exchange Model. In: **Sometimes the SITUATION demands your Leadership**. Las Cruces (USA): College of Business Administration & Economics, New Mexico State University. Disponível em: <http://cbae.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/situation_and_contingency.htm#GraenLMX>. Acesso em: 28 mai. 2005.

BRANDÃO, Adalberto de Oliveira. **Estilo de Gestão na Elaboração de Política de Assistência Social: A Visão do Conselho Municipal de Assistência Social de Porto Alegre (RS)**. 1999. 130p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BRESLER, Ricardo. A roupa surrada e o pai: etnografia em uma marcenaria. In: MOTTA,

Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P.. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. 328p.

BRYMAN, Alan. Liderança na Organizações. In: CLEGG, Stewart R. et al. **Handbook de estudos organizacionais**: V.3 – Ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004. p.257-281.

CARVALHO, Gumae. Medo: e quem não tem? **Revista Melhor**, São Paulo, n.208, p.30-35, fev. 2005.

Coonerge. Cooperativa Regional de Eletrificação Coonerge Ltda. **Manual do Colaborador**. (cidade-sede), 2004. 28p.

_____. **Estatuto Social**. (cidade-sede), 2004, 17p.

_____. **Relatório Anual do Exercício 2003**. (cidade-sede), 2004. 28p.

_____. **JORNAL CHOQUE**. (cidade-sede): Coonerge, 1977. Mensal.

CHAMPY, James. O âmbito da ambição. Nova York, **HSM Management**, n.23, nov-dez. 2000. Entrevista concedida a Andrea Cajaraville, nos EUA.

CHOPRA, Deepak. A alma da liderança. **HSM Management**. Nova York, n.33, p.60-63, julho. 2002.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S.. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640p.

CRUZ, Paulo Sérgio Alves da. **Cooperativismo** – A filosofia cooperativista e o cooperativismo no Brasil e no Mundo. Rio de Janeiro: COP Editora, 2001. 112 p.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. O paradoxo do trabalho. In: _____. **A descoberta do fluxo**: A psicologia do envolvimento com a vida cotidiana. Rio de Janeiro: Rocco, 1999. p.52-66

_____. **Flow: the psychology of optimal experience**. New York: Harper Perennial, 1991.

303 p.

DORNELES, Simone Bochi. A autogestão, no seu sentido mais amplo, significa o exercício coletivo do poder. **Jornal Master**, Porto Alegre, ano XV, n.80, p.8, jan-fev. 2005.

DRUCKER, Peter. **A Profissão de Administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998. 187p.

FACHIN, Roberto C; MENDONÇA, J. Ricardo C. de. Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (org.); CARVALHO, Cristina Amélia (org.). **Organizações, Intuições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p.29-46.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1970. 149 p.

FERREIRA, José Amaury. **Formação de Empreendedores**: Proposta de abordagem metodológica tridimensional para a identificação do perfil do empreendedor. 2003. 123p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FIEDLER, Fred E.. Engineer the Job to Fit the Manager. **Harvard Business Review**, Boston, v.43, n.5, p.115-122, set-out. 1965. Disponível em: <<http://search.epnet.com>>. Acesso em: 10 abr. 2005.

_____. The effects of leadership training and experience: a contingency model interpretation. **Administrative Science Quarterly**. [S.I.], v.17, n.4, p.453-470, dez. 1972. Disponível em: <<http://search.epnet.com>>. Acesso em: 14 abr. 2005.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. 20.ed. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 2004. 295p.

FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de; JANISSEK, Raquel. **Análise léxica e análise de conteúdo**: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sphinx: Editora Sagra Luzzatto, 2000. 176 p.

FROMM, Erich. **Análise do Homem**. ed.13 Rio de Janeiro: Guanabarra, 1986. 211p.

GARDNER, Howard. **Mentes que lideram**: uma anatomia da liderança. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. 341p.

GHOSN, Carlos; RIES, Philippe. Como vencer a crise. **Revista EXAME**. São Paulo, a.37, n.21, p.102-108, 15 out. 2003.

GUIDA, Frederico Antônio. **Panorama Geral da Administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

HANDY, Charles. **Deuses da administração**: transformando organizações. São Paulo: Vértice, 1987. 246p.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kennet H.. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1977. 254p.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H.. So You Want To Know Your Leadership Style? **Training and Development Journal**. [S.I.], v.35, n.6, p.34-54, jun. 1981. Disponível em: <<http://search.epnet.com>>. Acesso em: 10 abr. 2005.

HICON Comércio de Produtos de Treinamento Ltda. **Gerenciando Comportamentos DISC**. São Paulo: HICON, 2003.

HOUSE, Robert J.. A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**. [S.I.], v.17, n.5, p.321-339, set. 1971. Disponível em: <<http://search.epnet.com>>. Acesso em: 10 abr. 2005.

HOUSE, Robert J.; ARTHUR, Michael B.. The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. **Organization Science**. The Institute of Management Science, v.4, n.4, p.577-594, nov. 1993. Disponível em: <<http://search.epnet.com>>. Acesso em: 10 abr. 2005.

HUNT, Michele. **DreamMakers** = Fazedores de Sonho: visão & valores em ação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 240p.

ICA. International Co-operative Alliance. **Annual Report 2004**. Geneva, 2004. 56p.

JORGE, Fernando. **Dicionário de sinônimos e antônimos**. São Paulo: Formar, [1971?]. 116p.

JR. SCHERMERHORN, John R. et all. Cultura organizacional In: JR. SCHERMERHORN, John R. et all. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

JUNG, Carl Gustav. **Psychological Types**. Cheyenne(USA), 1921. Disponível em: <<http://www.abika.com>>. Acesso em: 04 abr. 2005.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 360p.

KLERING, Luis Roque. **Relação entre estágios de informatização e padrões de comportamento administrativo em organizações brasileiras**. 1994. 446p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Arquivo em meio digital disponibilizado pelo autor em disciplina do Curso de Mestrado Interinstitucional em Administração em 2003.

KOLB, David A.; RUBIN, Irwin M.; MCINTYRE, James M.. **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978. 287p.

LAPIERRE, Laurent. A abordagem clínica, a ficção e a pesquisa sobre liderança. In: LAPIERRE, Laurent. **Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia**. São Paulo: Atlas, 1995. p.50-74

_____. **Imaginário e Liderança**. In: LAPIERRE, Laurent. **Imaginário e Liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia**. São Paulo: Atlas, 1995. p.50-74

LEVERING, Robert. **Um excelente lugar para se trabalhar**. O que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins). Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. 316p.

LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração**. 2.ed. São Paulo: Pioneira,, 1979. 307p.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M.T.L.. **As pessoas na organização**. São

Paulo: Editora Gente, 2002, p.35-50.

MAGNUS, Simone Selau. **Análise do processo de formação de lideranças empresariais: o caso Dana-Albarus**. 1999. 167p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

MANZ, Charles C.; SIMS, Henry P.. Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. **Administrative Science Quarterly**. New York, n.32, p.106-129, mar. 1987. Disponível em: <<http://search.epnet.com>>. Acesso em: 10 abr. 2005.

MANZ, Charles C.. Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. **Academy of Management Review**, [S.I.], v.11, n.3, p.589-590, 1986. Disponível em: <<http://search.epnet.com>>. Acesso em: 10 abr. 2005.

MASLOW, Abraham H.. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 392p.

MASY, Rafael Carbonell de. **Moderna administração de empresas cooperativas agrárias**. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979. 279p.

MATSUSHITA, Konosuke. **Não vivemos somente pelo pão**. Kioto: PHP Institute, Inc., 1987. 157p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Liderança. In: MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 288-309

MAZZILLI, Cláudio Pinho. **Prática de Análise de Conteúdo de Textos**. Escola de Administração, UFRGS. Porto Alegre, set. 2004. Seminário de Metodologia de Pesquisa ministrado no Programa de Pós-Graduação em Administração.

McGREGOR, Douglas. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960. 246p.

MICHAELIS. **Pequeno dicionário inglês-português, português-inglês**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, [2001?]. 792p.

MILLER, Susan J.; HICSON, David J.; WILSON, David C.. A Tomada de Decisão nas Organizações. In: CLEGG, Stewart R. et al. **Handbook de estudos organizacionais**: V.3 – Ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004. p.257-281.

MORAES, Roque. Análise de Conteúdo. **Educação**. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. v.22, n.37, p.7-32, mar. 1999.

_____. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência & Educação**, Bauru: UNESP – Faculdade de Ciências. v.9, n.2, p.191-211, 2003

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. O Sistema e a Contingência: Teoria das Organizações e Tecnologia. In: MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G.. **Teoria Geral da Administração**. 6.ed. 1.reimp. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p. 213-245.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1999.

NEGREIROS, Antonio Cesar. Uma Breve História In: **Tipos de Personalidade**. Disponível em: < <http://sites.mpc.com.br/negreiros/histo.htm> >. Acesso em: 02 abr. 2005.

OLIVER, Christine. Strategic Responses to Institucional Processes. **Academy of Management Review**, New York, v.16, n.1, p.145-179, jan. 1991. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/login>>. Acesso em: 11 jun. 2004.

O'TOOLE, James. **Liderando mudanças**: Como Superar a Ideologia do Conforto e a Tirania do Costume. São Paulo: Makron BOOKS, 1997. 234p.

PÁDUA, Elisabeth Matallo Marchesini de. O trabalho monográfico como iniciação à pesquisa científica. In: CARVALHO, Maria Cecília M. de. **Construindo o saber**: metodologia científica: fundamentos e técnicas. 7.ed. Campinas: Papyrus, 1998. 180p.

PETERS, Tom. 50 lições de liderança. **Revista VOCÊ S/A**, n.35, mai. 2001. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/home/index.shtml>>. Acesso em: 13 out. 2004.

PFEIFFER, A. **LPI Online**: A Leadership Challenge Resource. San Francisco: Wiley Imprint,

2004. Disponível em: < <http://www.lpionline.com/lpi/> >. Acesso em: 10 jun. 2005.

QUADROS, Gisela Adriana Siqueira de ; XAVIER, Marcelo de Paula ; SILVA, Tania Nunes da ; PEDROZO, Eugênio Ávila. A dimensão temporal no papel dos stakeholders: um estudo de caso em uma cooperativa agropecuária gaúcha. In: **Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares**, 2003, Ribeirão Preto/SP. IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares, 2003. v. 1. p. 1-18.

RECH, Carla Regina Nedel. **O papel do imaginário no desenvolvimento de lideranças femininas**. 2001. 158p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

REDDIN, William J. **Eficácia gerencial**. São Paulo: Editora Atlas, 1981.

_____. The 3-D Management Style Theory. **Training and Development Journal**, [S.I.], v.21, n.4, p.8-17, apr. 1967. Disponível em: <<http://search.epnet.com>>. Acesso em: 10 abr. 2005.

ROCHA, Márcia. Confissões de presidentes. **Revista VOCÊ S/A**. São Paulo, p.46-53, dez. 2003.

SANTOS, Francisco de Araujo. O Estrategista Frente ao Futuro Alucinante: Novas Teorias e Velhos Mestres. CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 8, 1995, São Leopoldo. **Anais do VIII Congresso Latino-Americano de Estratégia: Reconfigurando a Estratégia**. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 1996, p.389-399.

SCHULER, Maria (coord.). **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004. 141p.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Ed. Futura/Zumble, 1998. 443p.

SNOWDEN, Dave. A nova forma de ser simples. **HSM Management**, São Paulo, v.4, n.39, p.98-106, jul.-ago. 2003.

STOGDILL, Ralph M.. Leadership, membership and organization. **Psychological Bulletin**. Ohio, v.47, n.1, p.1-14, jan. 1950.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward.. Liderança In: _____. **Administração**. 5.ed, Rio de Janeiro: LTC, 1999. p.341-365.

SUTTON, Robert I.; STAW, Barry M. O que Não É Teoria. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v.43, n.3, p.74-84, jul-set. 2003.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1982. 134 p.

TANNENBAUM, Robert; SCHMIDT, Warren H.. How to Choose A Leadership Pattern. **Harvard Business Review**, Boston, p.95-101, mar-abr. 1957. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/login>>. Acesso em: 12 out. 2004.

UFRGS. Escola de Administração. Biblioteca. **Normas para apresentação de trabalhos da Escola de Administração**. Porto Alegre, 2002. 45p.

VALDESUSO, Carlos. O modelo de gerência sinérgica de Adizes. **Recursos Humanos e Sociedade**, São Paulo: Cortez, n.1, p.14-21, jul. 1986.

VARGAS, Lilia (Org.). **Guia para a apresentação de trabalhos científicos**. Porto Alegre: UFRGS, 2001. 53p.

VROOM, Victor H.; JAGO, Arthur G. **El nuevo liderazgo**: Dirección de la participación en las organizaciones. Madrid: Diaz de Santos, 1990. 286p.

WEBER, Max. **Economía y sociedad**. México: Fondo de Cultura Económica, 1977. Disponível em: <ed2k://file|Weber,%20Max%20-%20Economia%20y%20Sociedad%203.rtf|70118|0BD81B61A42B8B018357BA40EE429ED1|/>. Acesso em: 02 abr. 2005.

WELCH, Jack. **A palavra dos líderes**. Nova York, HSM Management, set-out.2004. Pronunciamento realizado no World Business Forum, nos EUA.

WOOD JR., Thomaz. Organizações de simbolismo intensivo. In: CALDAS, Miguel P.; WOOD JR., Thomaz. **Transformação e realidade organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999. 316p.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

YOUNG, Lúcia Helena Briski. **Sociedades cooperativas** – Resumo Prático. Curitiba: Juruá, 2001. 118p.

ANEXOS

ANEXO 2 – Questões-chave da entrevista:

1.1 BLOCO 1 – Relacionado ao Objetivo Geral:

- 1.1.1 A Coonerge, por ser cooperativa, é diferente de outras organizações na condução de seus processos ou estrutura? Em que sentido?
- 1.1.2 Podes destacar algumas características/valores/cultura do segmento cooperativo com os quais te identificas/simpatizas? Alguns com os quais não te identificas? Por quê?
- 1.1.3 O administrador precisa ter características/perfil especiais nesse tipo de organização? Podes comentar?
- 1.1.4 Como foi o primeiro contato com o cooperativismo?
- 1.1.5 Como percebes a missão e a visão da empresa? O fato de ser cooperativa auxilia ou atrapalha na sua realização?
- 1.1.6 Como é ser diretor na Coonerge?
 - 1.1.6.1 E como lidas com a situação de seres também subordinado?
 - 1.1.6.2 Como avalias os benefícios pessoais e/ou sociais da posição?
 - 1.1.6.2.1 E os medos e as angústias?
 - 1.1.6.3 Como lidas com tudo isso?

1.2 BLOCO 2 – Relacionado ao 1º Objetivo Específico:

- 1.2.1.1 Podes descrever como interages com tua equipe no dia-a-dia?
 - 1.2.1.1.1 VERIFICAR:
 - 1.2.1.1.1.1 Como é a interação com a equipe;
 - 1.2.1.1.1.2 Forma de expressão/comunicação;
 - 1.2.1.1.1.3 Iniciativa do processo de comunicação;
- 1.2.1.2 Na atividade diária, o que consideras importante nas tuas responsabilidades de executivo?
 - 1.2.1.2.1 VERIFICAR:
 - 1.2.1.2.1.1 Perspectiva de tempo (passado/futuro);
 - 1.2.1.2.1.2 Com quem ou o que se identifica (organização/subordiandos);
 - 1.2.1.2.1.3 Ênfase em sistemas (sociais ou tecnológicos).
- 1.2.1.3 Como avalias/julgas os outros?

1.2.1.3.1 Subordinados???

1.2.1.3.2 Superior???

1.2.1.4 Qual tua forma de trabalhar em grupo/equipe?

1.2.1.5 O que procuras transmitir para o empregado no dia-a-dia? O que achas importante de que ele esteja ciente ou sinta?

1.2.1.5.1 Como reages ao erro? Ao conflito? À tensão?

1.2.1.5.2 Que problemas costumavas perceber nos subordinados (no perfil, na capacidade, etc.);

1.2.1.5.3 Que punições utilizas?

1.2.1.5.4 Podes falar a respeito dos teus temores?

1.2.1.5.4.1 A respeito de si próprio;

1.2.1.5.4.2 A respeito dos outros;

1.2.1.5.4.3 Com relação à cooperativa.

1.3 BLOCO 3 – Relacionado ao 2º Objetivo Específico:

1.3.1 Carreira = como chegaste a esta posição de liderança? (Primeiro emprego, primeiro cargo de gestor, outras experiências, ambições, projetos);

1.3.1.1 Foi tudo planejado?

1.3.2 Podes falar um pouco sobre tua formação? (motivos das opções)

1.3.2.1 Escola, professores, programas, formação contínua?

1.3.3 Entre sucessos e fracassos na trajetória pessoal, podes destacar algo?

1.3.4 Qual a participação da família nessa trajetória?

1.3.4.1 VERIFICAR:

1.3.4.1.1 Família, pai, mãe, casal, figuras importantes, filhos, rivalidade horizontal (irmãos), lembrança mais antiga, lembrança mais importante, lembrança mais triste;

1.3.5 Que presença tem o lazer na tua vida?

1.3.5.1 VERIFICAR:

1.3.5.1.1 Amigos, esportes, vida privada, importância na vida, lazer, estresse, ansiedade;

1.3.6 Podes destacar alguns elementos da tua personalidade?

1.3.6.1 VERIFICAR:

1.3.6.1.1 Prazer, paixão, entusiasmo, visão de mundo, desafio, oportunidades de melhoria, qualidades, cólera, constrangimentos, depressão, felicidade, euforia,

angústias, medos, fantasmas, sonhos, dinheiro, poder, tempo, autoridade;

1.3.6.2 Tu te realizas trabalhando aqui? (FLOW)

1.4 BLOCO 4 – Relacionado ao 3º Objetivo Específico:

1.4.1.1 Tu te utilizas de ídolos, exemplos claros de liderança ou um modelo pessoal que busques seguir no dia-a-dia. Por quê? De que forma?

1.4.1.2 Podes destacar a importância de outras pessoas como conselheiras ou exemplos na tua trajetória pessoal?

1.4.1.3 Consideras alguém como um autêntico líder cooperativo ou adequado ao sistema? Por quê?

ANEXO 3 – Análise da pertinência das questões-chave da entrevista:

Desnecessária	Assessória	Importante	Essencial	
Questões-chave da entrevista:				
BLOCO 1 – Relacionado ao Objetivo Geral:				
		3		A Certel, por ser cooperativa é diferente de outras organizações na condução de seus processos ou estrutura? Em que sentido?
		1	2	Podes destacar algumas características/valores/cultura do segmento cooperativo com os quais te identificas/simpatizas? Alguns com os quais não te identificas? Porquê?
		3		O administrador precisa ter características/perfil especiais nesse tipo de organização? Podes comantar?
	2		1	Como foi o primeiro contato com o cooperativismo?
		1	2	Como percebes a missão e visão da empresa? O fato de ser cooperativa auxilia ou atrapalha na sua realização?
	1	1	1	Como é ser diretor na Certel?
	1	1	1	E como lidas com a situação de ser também subordinado?
	1	2		Como avalias os benefícios pessoais e/ou sociais da posição?
	2	1		E os medos e angústias?
	2	1		Como lidas com tudo isso?
BLOCO 2 – Relacionado ao 1º Objetivo Específico:				
		1	2	Podes descrever como interages com tua equipe no dia-a-dia?
		3		Na atividade diária, o que consideras importante nas tuas responsabilidades de executivo?
	2		1	Como avalias/julgas os outros?
	1	2		Qual tua forma de trabalhar em grupo/equipe?
		1	2	O que procuras transmitir para o empregado no dia a dia? O que achas importante que ele esteja ciente ou sinta?
			3	Como reages ao erro? Ao conflito? À tensão?
		2	1	Que problemas costumavas perceber nos subordinados (no perfil, capacidade, etc.);
	1	1	1	Que punições utilizas?
	2	1		Podes falar à respeito dos teus temores?
BLOCO 3 – Relacionado ao 2º Objetivo Específico:				
		2	1	Carreira = como chegaste a essa posição de liderança? (Primeiro emprego; primeiro cargo de gestor; outras experiências; ambições; projetos);
		3		Foi tudo planejado?
		2	1	Podes falar um pouco sobre tua Formação? (motivos das opções)
	1	1	1	Entre Sucessos e fracassos na trajetória pessoal, podes destacar algo?
	1	2		Qual a participação da família nessa trajetória?
	1	2		Que presença tem o Lazer na tua vida?
	1		2	Podes destacar alguns elementos da tua personalidade?
		1	1	Você se realiza trabalhando aqui? (FLOW)
BLOCO 4 – Relacionado ao 3º Objetivo Específico:				
			3	Te utilizas de ídolos, exemplos claros de liderança ou um modelo pessoal que busques seguir no dia-a-dia. Por quê? De que forma?
			3	Podes destacar a importância de outras pessoas como conselheiros ou exemplos na tua trajetória pessoal?
		1	2	Consideras alguém como um autêntico líder cooperativo ou adequado ao sistema? Porquê?

ANEXO 4 – Questionário LASI:

(Hersey e Blanchard – Estilo do Superior)

A seguir, estão descritas determinadas situações organizacionais. Leia-as cuidadosamente e faça um CÍRCULO em volta da letra que indica a opção que mais se aproxima da sua forma de ser e de agir.

Ao analisar as situações, pense na sua possível atuação frente a uma equipe de subordinados.

1	Ultimamente os seus subordinados não vêm respondendo a sua conversa amigável e a sua evidente preocupação com o bem-estar deles. O desempenho da equipe está entrando em colapso.	<p>A) Acentua o emprego de procedimentos uniformes e as necessidades de execução das tarefas.</p> <p>B) Coloca-se à disposição para debates, mas sem fazer pressão.</p> <p>C) Fala com os subordinados e depois define metas.</p> <p>D) Propositalmente não intervém.</p>
2	Observa-se que o desempenho da sua equipe está melhorando. Você tem se certificado de que todos os integrantes estão conscientes de seus papéis e padrões.	<p>A) Empenha-se numa interação amigável, mas continua a assegurar-se de que todos os integrantes estão conscientes de seus papéis e padrões.</p> <p>B) Não adota nenhuma providência definida.</p> <p>C) Faz o que estiver ao seu alcance para que o grupo se sinta importante e envolvido.</p> <p>D) Enfatiza a importância de prazos e tarefas.</p>
3	Integrantes do seu grupo não conseguem resolver sozinhos um problema. Normalmente você os deixa agir sozinhos. O desempenho do grupo e as relações interpessoais têm sido boas.	<p>A) Envolve o grupo e, simultaneamente, empenha-se na busca da solução do problema.</p> <p>B) Deixa que a equipe trabalhe sozinha.</p> <p>C) Age rápida e firmemente para corrigir e redirecionar.</p> <p>D) Encoraja o grupo a trabalhar no problema e fica à disposição para discussão.</p>
4	Você está considerando uma mudança maior. Seus subordinados têm um registro excelente de realizações. Respeitam a necessidade de mudança.	<p>A) Permite que o grupo participe no desenvolvimento da mudança, mas sem pressionar.</p> <p>B) Anuncia mudanças, implementando-as a seguir com supervisão cuidadosa.</p> <p>C) Permite que o grupo formule sua própria orientação.</p> <p>D) Incorpora recomendações do grupo, mas você dirige a mudança.</p>
5	O desempenho do seu grupo tem decaído nos últimos meses. Membros do grupo têm-se mostrado indiferentes à consecução dos objetivos. No passado, redefinir papéis tem auxiliado nesses casos. Tem sido necessário lembrá-los permanentemente de terminar suas tarefas a tempo.	<p>A) Ajuda o grupo a formular a sua própria orientação.</p> <p>B) Incorpora as recomendações do grupo, mas cuida para que os objetivos sejam atingidos.</p> <p>C) Redefine os objetivos e supervisiona atentamente;</p> <p>D) Envolve o grupo no estabelecimento dos objetivos, mas sem fazer pressão.</p>
6	Você encontrou uma situação administrada com eficiência. O administrador anterior era de uma linha mais "firme". Você quer manter a produtividade, mas gostaria de começar a humanizar o ambiente.	<p>A) Faz o possível para que o grupo se sinta importante e envolvido;</p> <p>B) Enfatiza a importância de prazos e tarefas;</p> <p>C) Propositalmente não intervém;</p> <p>D) Permite que o grupo se envolva na tomada de decisões, mas sempre cuidando de que se</p>

A seguir, estão descritas determinadas situações organizacionais. Leia-as cuidadosamente e faça um CÍRCULO em volta da letra que indica a opção que mais se aproxima da sua forma de ser e de agir.

Ao analisar as situações, pense na sua possível atuação frente a uma equipe de subordinados.

		atinjam os objetivos.
7	Você está avaliando implantar grandes mudanças na estrutura organizacional. Integrantes do grupo têm feito sugestões à respeito de mudanças serem desnecessárias. O grupo tem demonstrado flexibilidade em suas atividades do dia-a-dia.	A) Define a mudança e supervisiona atentamente; B) Consegue a aprovação do grupo a respeito da mudança e permite que os integrantes do grupo organizem a sua implementação. C) Está disposto a efetuar as mudanças conforme recomendado, mas mantém o controle da implementação. D) Evita o confronto: deixa o assunto assim.
8	O desempenho do grupo e as relações interpessoais são boas. Você se sente um tanto inseguro em razão da falta de orientação dada por você ao grupo.	A) Deixa o grupo prosseguir assim; B) Debate a situação com o grupo e depois deflagra as mudanças necessárias. C) Adota providências no sentido de orientar os subordinados na execução do trabalho de uma maneira bem definida. D) Fica atento para não desgastar as relações chefe/subordinado por uma orientação excessiva.
9	Seu chefe indicou-o para assumir a coordenação de uma força-tarefa que está muito atrasada no que se refere à apresentação das recomendações de mudanças que lhe foram solicitadas. O grupo não está muito certo dos seus objetivos. O comparecimento às reuniões tem sido baixo. As reuniões viraram encontro social. Todos os integrantes do grupo tem o potencial para dar uma boa contribuição.	A) Deixa a equipe trabalhar sozinha; B) Incorpora as recomendações da equipe, mas cuida de que se atinjam os objetivos. C) Redefine os objetivos e mantém uma supervisão atenta. D) Permite o envolvimento do grupo no estabelecimento dos objetivos, mas sem fazer pressão.
10	Seus subordinados, que em geral demonstram capacidade para assumir responsabilidades, não estão reagindo à sua recente redefinição de padrões.	A) Permite a participação do grupo na redefinição de padrões, mas sem fazer pressão; B) Redefine os padrões e supervisiona atentamente; C) Evita o confronto, sem exercer pressão; D) Incorpora as recomendações do grupo, mas cuida para que se atinjam os novos padrões.
11	Você foi promovido a um novo cargo. O supervisor anterior não se envolvia nos assuntos do grupo. O grupo têm-se mostrado eficiente na execução de suas tarefas e direcionamento. Os inter-relacionamentos do grupo são bons.	A) Adota providências no sentido de orientar os subordinados em direção ao trabalho, de maneira bem definida. B) Faz os subordinados participarem do processo decisório e reforçar as boas contribuições. C) Debate o desempenho passado com o grupo e depois examina a necessidade de novas práticas. D) Continua deixando o grupo agir sozinho.
12	Informações recentes indicam algumas dificuldades internas entre os subordinados. O grupo tem apresentado um elevado índice de realização. O pessoal vem efetivamente mantendo os objetivos a longo prazo. Eles têm trabalhado em harmonia no passado. Todos estão bem qualificados para a tarefa.	A) Tenta explicar sua solução aos subordinados e examina a necessidade de novas avaliações. B) Deixa que os integrantes do grupo desenvolvam sozinhos uma solução. C) Age com rapidez e firmeza para corrigir e reorientar. D) Fica disponível para o debate, mas tem o cuidado de não prejudicar as relações chefe/subordinado.

ANEXO 5 – Gabarito para tabulação dos resultados do Questionário LASI:

(Hersey e Blanchard – Tabela AMPLITUDE)

Assinale a alternativa escolhida (A, B, C ou D) para cada uma das 12 situações propostas. A seguir, conte o número de escolhas em cada coluna E1, E2, E3 e E4. O(s) seu(s) estilo(s) predominante(s) caracteriza-se pela coluna com maior número de escolhas.

		<i>(Classificação do Estilo) Alternativas de Ação</i>			
		<i>E1</i>	<i>E2</i>	<i>E3</i>	<i>E4</i>
Situações	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
Total:					

(Hersey e Blanchard – Tabela ADAPTABILIDADE)

Novamente, assinale a alternativa (A, B, C ou D) em cada uma das 12 situações propostas. Some todos os valores conservando o sinal (+/-).

Baseado na teoria de efetividade do líder de Reddin, escores de -1 a -24 são inefetivos e escores de +1 a +24 são efetivos.

<i>Situações</i>	<i>Alternativas</i>			
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
Sit. 1	+2	-1	+1	-2
Sit. 2	+2	-2	+1	-1
Sit. 3	+1	-1	-2	+2
Sit. 4	+1	-2	+2	-1
Sit. 5	-2	+1	+2	-1
Sit. 6	-1	1	-2	+2
Sit. 7	-2	+2	-1	+1
Sit. 8	+2	-1	-2	+1
Sit. 9	-2	+1	+2	-1
Sit. 10	+1	-2	-1	+2
Sit. 11	-2	+2	-1	+1
Sit. 12	-1	+2	-2	+1
Subtotal				
Resultado Final				