

ÁREA TEMÁTICA: Cooperativismo

TÍTULO DO TRABALHO: GESTÃO DE LIDERANÇA NO COOPERATIVISMO:
CAMINHO PARA SE TORNAR UM LÍDER COOPERATIVO

Resumo

O presente artigo visa discutir a liderança como uma ferramenta indispensável para realizar mudanças favoráveis dentro das instituições no contexto do cooperativismo, destacando atributos e práticas necessárias para se tornar um líder eficaz. Percebe-se que as lideranças cooperativas se diferem em relação a outros tipos de empresas, assim a pesquisa está associada a seguinte questão: Como a gestão de liderança pode contribuir na formação de um líder cooperativo? Tendo como objetivo central discutir o tema de liderança dentro do cenário cooperativo analisando às características dos seus líderes, evidenciando a definição de liderança e as principais características para ser um líder cooperativo. Como metodologia utilizou-se a abordagem exploratória buscando as referências no período de 1990 a 2021 com base nos dados encontrados de forma digital, periódicos e livros sobre o tema. Ressalta-se que a liderança no cooperativismo pode surgir de diferentes níveis e setores da cooperativa, não se limitando a cargos formais e com isso incentiva o desenvolvimento das pessoas em todos os níveis da organização. Também destaca a importância de cultivar o líder capacitado e comprometido que busca fortalecer o movimento cooperativista e contribuir para o movimento onde as cooperativas estão inseridas. Sendo assim, conclui-se que o entendimento e aprimoramento das práticas de liderança na cooperativa gera novos líderes que atuam no sistema cooperativo de maneira eficaz.

Palavras-chave: Cooperativismo. Gestão de liderança. Líder cooperativo.

Introdução

A liderança é percebida como uma ferramenta indispensável para realizar mudanças favoráveis dentro das instituições e no contexto do cooperativismo não seria diferente. Sendo assim, o líder cooperativista deve buscar atributos e práticas compatíveis com os valores do sistema cooperativista, o que o tornará um líder eficaz.

Bennis e Nanus (1985) afirmaram que a liderança eficaz é um dos principais fatores para o sucesso nos negócios, enquanto a falta de gestão de liderança pode sinalizar o fracasso de uma organização. Assim, é essencial que as organizações compreendam a importância do papel da liderança e identifiquem os estilos mais adequados para alcançar resultados positivos em seus contextos.

As pessoas, os colaboradores da empresa com o seu empenho, iniciativa, comprometimento e liderança formam um dos principais ativos de uma empresa, o capital humano. Os responsáveis por um bom desempenho de processos e alcance dos objetivos organizacionais (MAXIMIANO, 1997).

Como existe hoje uma concorrência muito grande no mercado, com ela também vem o nível de exigência cada vez maior, tornando-se cada vez mais complexo obter destaque e trilhar um caminho que leve a consolidação. De acordo com Maximiano (1997), desta maneira, a forma como as pessoas se comportam diante de desafios, pode ser um grande diferencial quando o assunto é a eficácia.

O tema de liderança desperta grande interesse, tanto entre aqueles que lideram quanto entre os que são liderados. Segundo Bennis e Nanus (1988) frequentemente, esse conceito é associado a uma capacidade especial, quase enigmática, que algumas pessoas possuem de influenciar e atrair as outras.

Há variados estilos de liderança, cada qual com suas características próprias e que podem ser aplicadas de acordo com a necessidade de cada situação, assim como, adequadas aos perfis daqueles que lideram.

Nesse cenário, agir de maneira diferente em resposta a cada conjuntura pode ser desafiador para aqueles que têm um estilo de gestão engessado. Nesse ínterim o sistema cooperativo não foge a regra de aplicar esses estilos de liderança de acordo com as circunstâncias, no entanto, se baseia em princípios do cooperativismo, o que diferencia a liderança cooperativa das demais (BENEVIDES, 2010).

Segundo Chiavenato (2004), no atual cenário de negócios, a liderança cooperativa vem se destacando cada vez mais, por possuir uma grande ênfase na participação de membros da equipe, na colaboração e na promoção de autonomia dos funcionários. Tornar-se um líder cooperativo não é apenas ocupar um bom cargo, ou uma posição de autoridade, requer adotar medidas que valorizem a colaboração e habilidades para motivar e inspirar as pessoas a trabalharem em conjunto em busca de objetivos em comum.

O estilo de liderança desempenha um papel crucial na determinação do sucesso e da eficácia das empresas cooperativas, havendo estilos e definições diferentes, onde cada um deles possuem suas próprias características, podendo ser aplicadas de acordo com a situação, e se adequando também aos perfis daqueles que as lideram, podendo ser um grande desafio para aqueles que já vêm com um estilo já engessado (TAYLOR, 2004).

Este artigo está organizado da seguinte forma: a princípio busca discutir-se sobre a liderança e seus estilos, posteriormente levantou-se uma breve história sobre o cooperativismo. Partiu-se então para o tema central que é sobre o líder cooperativista e finalizando temos a metodologia seguida da discussão e conclusão do assunto

Liderança

A gestão de liderança é um campo essencial dentro da administração do desenvolvimento organizacional. Focado em cultivar e aprimorar as habilidades dos indivíduos em posições de influência e autoridade dentro de uma empresa ou organização (DRUCKER, 2004). A gestão não apenas se concentra em identificar e desenvolver líderes, mas também em criar uma cultura organizacional que valorize e promova a liderança em todos os níveis.

Para Rodrigues:

Liderança é o ato de influenciar o comportamento das pessoas e levá-las ao bom desempenho de acordo com as suas necessidades e as das empresas nas quais atuam, é a habilidade de motivar, é o anseio de integrar pessoas em grupos, capacidade para controlar as mais diversas situações, tendo papel fundamental nas relações humanas e no desempenho e empenho de cada indivíduo (RODRIGUES, 2019).

Apoiando esse pensamento, Maximiano, numa visão sistêmica entende que:

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos, onde o homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder e um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações. (MAXIMIANO, 1995, p. 357).

Gestão de liderança, segundo Bass (1990), é a arte de inspirar e engajar indivíduos para que concentrem seus esforços em um objetivo comum. Ela se manifesta quando líderes conseguem alinhar seus seguidores a uma direção compartilhada, promovendo ações que refletem as metas, valores, motivações e necessidades de ambos os lados — tanto dos líderes quanto dos liderados.

Para Bergamini (1994), é de suma importância a liderança dentro das empresas, uma vez que as organizações são compostas por pessoas, com sentimentos e motivações diferentes. Surgindo assim a necessidade do papel dos líderes e a boa percepção dos liderados sobre o seu trabalho.

Estilos de Liderança

De acordo com Hunter (2004), liderança é a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como bem comum para todos. Já para Oliveira (2010), liderança é o processo de exercer, dirigir e influenciar os indivíduos ou um grupo, nos esforços para a realização de tarefas em determinadas situações.

Existem estilos de liderança, cada um com as suas próprias características e abordagens, tendo capacidade de usar diferenciadas formas de poder para influenciar o comportamento dos liderados. Tendo esta noção da influência do líder, é importante ressaltar os três tipos clássicos de liderança: autocrática, liberal e democrática. Tendo suas características e aplicação prática de cada uma delas no ambiente organizacional distinta (Oliveira, 2006).

Liderança Autocrática

A liderança autocrática, também conhecida como autoritária, se caracteriza pela tomada de decisões a ser centralizada no líder, onde apenas o mesmo, fixa as diretrizes, sem a participação do grupo. Segundo Chiavenato (2004), o autocrático detém todo o poder de autoridade, determinando as providências e as tarefas a serem desempenhadas de cada um, esse estilo costuma ser eficaz em situações que precisam de decisões rápidas e em situações de crise.

De acordo com Maximiano (2007), muitas das vezes a postura de um líder autocrático é paternalista, onde o indivíduo sente-se feliz em reparar que os outros dependem dele. Tem o hábito de pouquíssimas vezes dividir tarefas, optando por fazê-las. São comuns nesse estilo, reações de irritação, incompreensão com erros cometidos por outros indivíduos e ainda causam temor nos liderados evitando que não o contradigam.

Esse estilo centraliza todo o poder, emitindo ordens aos seus liderados, sem permitir contestações ou decisões tomadas sem consentimento. Toda e qualquer decisão deverá ser realizada na sua presença e com a autorização do mesmo, ele é o centro de tudo (MAXIMIANO, 2007).

Contudo, de forma breve Souza, Barbosa e Correia (2021), resume esse estilo onde a líder fixa as diretrizes sem a participação dos demais, tem o hábito de impor, exigir, mandar e até mesmo de coagir. E os seus liderados obedecem, mesmo que não concordem.

Liderança Liberal

Um estilo onde tem como características delegação de responsabilidades aos membros da equipe, com participação mínima do líder. Sendo esse um estilo eficaz em equipes altamente qualificadas, onde os membros têm bastante conhecimento e experiência para trabalhar de forma independente. Ou seja, mínima participação do líder nos negócios (REGO; CUNHA, 2010).

Em contrato partida, para Hunter (2004), em grupos onde os indivíduos são menos experientes pode haver baixa produtividade, por sentirem a necessidade de direção e supervisão, pois as tarefas dos companheiros de trabalho ficam em total poder do grupo.

De acordo com Rego e Cunha (2010), o estilo liberal muitas das vezes é exercido por pessoas desinteressadas, que não querem ter o trabalho de organizar/planejar e fiscalizar. Onde na maioria das vezes, ocuparam o cargo apenas por interesse no título de líder, mais sem exercer as funções do mesmo.

Assim como para Souza, Barbosa e Correia (2021), o estilo liberal tem suas diretrizes decididas pelo grupo após debates em que são apenas assistidas pelo líder. O mesmo omite-se, podendo até mesmo se ausentar, deixando os liderados

fazerem o que querem e quando querem.

Liderança Democrática

Podendo ser chamada de participativa ou consultiva, esse estilo consiste em envolver a participação dos membros da equipe no processo de tomada de decisão, onde são debatidas pelo grupo sendo estimulado e assistido pelo líder. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates, e as divisões são feitas pelo próprio grupo promovendo a colaboração, a criatividade e o senso de responsabilidade compartilhada (REGO; CUNHA, 2010).

Para Lacombe (2003), os líderes que aplicam essa categoria, possuem um conceito equilibrado sobre si, onde conseguem transparecer para os demais sua autoconfiança. Demonstrando ainda que não temem que haja em determinados aspectos, liderados melhores que ele. Sendo fácil para esse tipo de líder, entender e compreender, bem como, aceitar opiniões que divergem das suas.

O líder procura ser uma pessoa normal do grupo sendo uma pessoa objetiva em suas críticas e elogios. Fazendo assim com que os membros da equipe se sintam mais valorizados e engajados no seu ambiente de trabalho, o que pode ocorrer nesse estilo de liderança, é a demora em tomadas de decisões (LACOMBE, 2003).

Explica Chiavenato (2004), que nesse estilo a comunicação é produtiva e direta, onde o intuito é que nenhum indivíduo se sinta oprimido, pelo contrário, encorajando a dar sempre o seu melhor, colaborando com suas habilidades e conhecimentos para o melhor alcance dos seus objetivos.

Souza, Barbosa e Correia (2021), concluem que esse estilo conta com uma participação mínima do líder, e liberdade total para os grupos ou até mesmo individuais, para tomada de decisões. O líder estimula, orienta, ensina e acompanha. Os liderados participam, colaboram, sugerem, decidem e cooperam.

Portanto, os indivíduos submetidos a liderança democrática, apresentam boa rentabilidade no trabalho, alta qualidade, acompanhadas de um ótimo clima de satisfação, interação e comprometimento dos mesmos com o grupo. Sendo esse o estilo de liderança que compõe o que chamamos de cooperativismo, onde os indivíduos se unem a fim de atender e entender interesses em comum (MAXIMIAMO, 2007).

Cooperativismo

Surgindo na primeira metade do século XIX e se solidificando ao longo do século XX, como uma forma de organização socioeconômica democrática, o cooperativismo emerge como um modelo alternativo de organização entre os setores público e privado. Seu diferencial está diretamente nos sócios dessas cooperativas, que são também os beneficiários, contribuindo para a diminuição da desigualdade econômica nas sociedades capitalistas contemporâneas (AQUINO, 1993).

Segundo Santos (2002), desde a sua origem na era moderna, a atividade cooperativa vem se apresentando como uma alternativa das organizações sociais e econômicas, pois estão se alinhando de acordo com os princípios e estruturas não capitalistas, e ao mesmo tempo operam com uma economia de mercado.

Na literatura ao se falar sobre o cooperativismo, é possível encontrar várias definições, entre elas, variedade e orientação distintas. Porém, o que se busca é uma aproximação que faz relação aos principais elementos cooperativistas.

Para Schmidtti (2003), cooperativismo é um modelo econômico social baseado na cooperação voluntária, os indivíduos possuem interesses em comum. Podendo ser definida também, como uma organização autônoma, integralizado por pessoas que se unem a fim de atender necessidades, ambições econômicas,

sociais e culturais, em comum.

Uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa coletiva e democraticamente controlada [...] as cooperativas estão baseadas nos valores de autoajuda, responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Com base na tradição de seus fundadores, os membros da cooperativa acreditam nos valores éticos de honestidade, sinceridade, responsabilidade social e preocupação com os outros. (SCHMIDTT, 2003, P. 63).

No entanto, na visão de Souza (2015):

O Cooperativismo é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Seus referenciais fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. É fundamentado na reunião de pessoas e não no capital. Visa às necessidades do grupo e não do lucro. Busca prosperidade conjunta e não individual (SOUZA, 2015 p.47).

Por tanto, a sua principal finalidade seria a de promoção social, econômica e cultural dos associados e não um método para se acumular lucros ou excedente. Sendo então uma metodologia na qual os indivíduos, as comunidades e as famílias com um interesse em comum formam um empreendimento, onde todos os direitos devem ser iguais, e os resultados alcançados divididos entre os membros conforme a sua participação na cooperativa (SCHNEIDER, 2004).

Para Souza (2015), a essência do cooperativismo está no espírito de cooperação, que reflete a escolha do indivíduo de viver, tanto em sua vida pessoal quanto profissional, em constante prática de ajuda mútua. Essa atitude contribui para a construção de uma sociedade mais justa, motivada por valores como solidariedade, igualdade de direitos e deveres, compromisso e responsabilidade.

Dessa forma, o ser humano passa a compreender que a vida é mais significativa e enriquecedora quando vivida em cooperação e solidariedade, em vez de seguir um caminho solitário.

Líder cooperativista

As lideranças cooperativas no cenário atual, onde o mundo está cada vez mais interconectado e complexo, se sobrepõem como uma abordagem muito importante para promover a colaboração, a inovação e o sucesso coletivo para as organizações. E para isso se faz necessário ter líderes eficazes, habilitados para tomar decisões certas, criando assim um ambiente de trabalho mais tranquilo, mais amistoso e cooperativo.

Ser líder em uma organização cooperativista é um papel repleto de desafios únicos. Nas cooperativas o líder precisa equilibrar interesses econômicos, sociais e comunitários, sempre respeitando os princípios cooperativistas, entre tantos desafios encontrados, alguns se destacam: conciliação de interesses diversos, promover participação ativa, manter a sustentabilidade econômica, lidar com as pressões do mercado, lidar com as pressões do mercado, gerenciar conflitos internos, capacitação, legitimidades, confiança e inovação (MAZZILLI, 2005).

O líder cooperativista mais eficiente, tradicional até então, era aquele capaz de interpretar as aspirações de sua base e transformá-la em proposta. Tal interpretação sempre foi feita através de consulta aos cooperados. Com a globalização econômica, não dá mais tempo de fazer isso: as oportunidades passam muito rapidamente. Portanto, o novo líder tem que ser muito mais ágil em suas decisões, sem perder a condição democrática delas. (BIALOSKORSKI NETO apud RODRIGUES, 2006).

A liderança possui características distintas de uma forma geral, liderança e cooperativismo evidenciam a questão dos valores cooperativistas. Mazzilli (2005) estudou a influência dos valores cooperativistas para definir os estilos de liderança em uma cooperativa, onde ele mostra que há um processo de regularização em seus gestores, utilizando de um estilo de liderança relacionado com as características, como: rigidez ao erro e a incerteza, ir contra conflitos e a presença de elementos amigáveis na tomada de decisões.

Seguindo para Andrade (2015), o qual realizou estudos a cerca da liderança adotada por líderes no setor cooperativo e também a forma como a liderança é influenciada pelos valores cooperativistas, como exemplo: democracia, igualdade e solidariedade.

Um bom líder pode conduzir sua equipe à tomada de decisões corretas, tornando o ambiente de trabalho amistoso e cooperativo, são destaques dentro das organizações com o conhecimento dos seus objetivos e no contato com as pessoas, sendo eles os responsáveis pela formação de novos indivíduos capazes de se tornarem líderes, definindo qual o estilo melhor se adequa, no que diz respeito a cada personalidade e se o mesmo se enquadra nos interesses da organização (SCHMIDTTI, 2003).

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

(...) 1) entender os processos econômicos que delineiam as transformações do mundo moderno (globalização, abertura de mercado, competição, etc.); 2) entender os processos políticos e institucionais que determinam o funcionamento do setor público e político do país; 3) perceber os problemas e oportunidades num largo espectro; 4) possuir capacidade de mobilizar esforços conjuntos de pessoas com diferentes perspectivas e interesses, porém voltadas para um objetivo comum; 5) entender as limitações e as potencialidades do setor rural (mercado, recursos, etc.) no contexto dessas transformações; e 6) possuir visão e capacidade de colaborar para o esforço conjunto de enfrentar os desafios que determinarão o futuro do setor rural e do país (BUTTENBENDER 2009, p.35).

Os líderes de organizações comuns também possuem uma boa capacidade de gestão, porém o que o diferencia do líder cooperativo é que todo o seu foco está na sua autonomia de se auto avaliar e de se autogerir, explica Buttenberden (2009):

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

na autoliderança. Isso significa que o líder cooperativista vai se autodirigir, além de gerir a própria cooperativa. (BUTTENBERDEN, p.35, 2009).

De acordo com Rego e Cunha (2010), o líder cooperativo pode ter todas as habilidades e características de um líder comum, porém não deixando de lado os princípios do cooperativismo. Toda sua conduta deve ser baseada em princípios de adesão voluntária, gestão democrática, participação econômica de membros, educação, formação, informação, interesse pela comunidade e entre outros.

A revisão indica que um líder eficaz é aquele que, além de interpretar e responder às aspirações dos cooperados, também promove um ambiente de trabalho colaborativo, pautado por valores como democracia, igualdade e solidariedade. A autogestão e a auto liderança tornam-se habilidades cruciais, permitindo que esses líderes não apenas conduzam suas cooperativas, mas também desenvolvam outros indivíduos para se tornarem futuros líderes.

Os líderes também desempenham um papel crucial, não apenas em coordenar tarefas e projetos, mas também orientam, inspiram e motivam os membros da sua equipe. Tendo em vista que o papel do líder é o de compreender as diferentes motivações dos seus liderados, para poder assim, agir em acordo com elas. Isso acaba se tornando uma prática essencial para o sucesso da organização e da equipe como um todo.

Metodologia

O trabalho foi realizado de forma exploratória com referenciais entre os anos de 1988 a 2021 visando o objetivo de esclarecer sobre o tema proposto, o qual teve o seu embasamento metodológico exclusivamente através de revisão bibliográfica com coleta de informações de artigos, trabalhos acadêmicos, livros, base de dados digitais e periódicos.

Com a principal finalidade de fazer uma revisão do tema, chegando à conclusão do problema proposto, utilizando deste para explorar as características e habilidades essenciais para desenvolver um caminho para se tornar um líder cooperativo eficaz, com estudos bibliográficos a partir de citações diretas e indiretas, e de especialistas em relação ao tema.

Considerações finais

A gestão democrática é uma das principais concepções do cooperativismo, ela que determina que quanto maior for a responsabilidade exercida em suas tarefas, maior também será a autonomia dos seus liderados, esse estilo de gestão está alinhado aos valores de colaboração e sustentabilidade que as cooperativas promovem, e cada líder que opta por esse caminho contribui para fortalecer não apenas sua própria equipe, mas o movimento cooperativo em um todo.

Pensando nisso, os indivíduos que possuem um alto nível de desenvolvimento, demonstram maior disposição e segurança em certas habilidades na realização do seu trabalho, enquanto os que possuem uma menor experiência ainda estão em um processo de amadurecimento.

Levando em consideração o mercado atual e todas suas exigências, é essencial que os líderes atuais sejam capazes de se adequar para que assim

cumpram as tarefas e alcance os objetivos das organizações da melhor maneira possível.

O líder cooperativo deve estar alinhado a todos os valores e princípios do cooperativismo, aonde as características e atribuições que vão além das ditas como liderança comum, devendo ter sua conduta baseada em princípios cooperativistas, como por exemplo, a adesão voluntária, educação, formação e informação, participação dos membros e entre outras citadas neste estudo.

O estilo de liderança em uma empresa exige que o indivíduo escolhido para liderar, assuma um papel de facilitador, promovendo a cooperação, a transparência e a participação democrática. Ser um líder significa cultivar uma cultura de confiança e respeito, onde todos os membros se sintam motivados a contribuir para o bem comum.

Para se tornar um líder cooperativo, é necessário desenvolver habilidades de escuta, empatia, flexibilidade e valorização do coletivo, além de promover o desenvolvimento de cada membro como parte essencial do sucesso da cooperativa. Enfrentar assim desafios da liderança cooperativa pode ser exigente, mas os benefícios para a organização, seus membros e para a sociedade são amplamente recompensadores.

A revisão realizada alcançou seus objetivos gerais, explorando o tema da gestão de liderança no cooperativismo. Os objetivos específicos também foram atingidos: a definição de liderança e seus principais estilos; o conceito do cooperativismo como um todo; e a caracterização do líder cooperativo e suas atribuições.

A principal contribuição do estudo está no enriquecimento da bibliografia existente, ampliando as discussões sobre liderança no cooperativismo. Como sugestões para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de uma revisão bibliográfica aprofundada sobre estilos e prática de liderança no cooperativismo, além de estudos de caso comparativa entre lideranças em cooperativas e empresas tradicionais, com o objetivo de compreender as nuances e os desafios de cada modelo.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, R. M. C. (2015). **A Liderança Em Organizações Com Valores De Cooperativismo**. Dissertação De Mestrado, Instituto Superior De Gestão, Lisboa, Portugal.

AQUINO, R. S. L. DE. [Et. Al.]. **História Das Sociedades: Das Sociedades Modernas Às Sociedades Atuais**. Rio De Janeiro: Ao Livro Técnico, 1993.

BASS, B. M. **From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision**. *Organizational Dynamics*, V..8, Issue 3, P. 19–31, 1990.

BENEVIDES, V. L. A. **Os Estilos De Liderança E As Principais Táticas De Influência Utilizadas Pelos Líderes Brasileiros**. Fundação Getúlio Vargas – Fgv, Escola Brasileira De Administração Pública E De Empresas - Ebape Centro De Formação Acadêmica E De Pesquisa Curso De Mestrado Executivo Em Gestão Empresarial, Rio De Janeiro, 2010.

BENNIS, W., NANUS, B. **Líderes: Estratégias Para Assumir A Verdadeira Liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. W. (1994). **Uma Revisão Da Evolução Histórica Dos Estudos E Pesquisas Sobre Liderança Enfatiza A Importância De Líderes Organizacionais Eficazes**. Revista De Administração De Empresas, 34, 3, 102- 114.

BIALOSKORSKI, NETO SIGISMUNDO. **Aspectos Econômicos Das Cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BUTTENBENDER, P. L. **Fundamentos E Estrutura Do Cooperativismo**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

CHIAVENATO, I. (2004). **Comportamento Organizacional: A Dinâmica Do Sucesso Das Organizações – 2ª Ed.** - Rio De Janeiro: Elviesier.

COVEY, S. R. **Os 7 Hábitos Das Pessoas Altamente Eficazes**. São Paulo. Ed. Best Seller, 1990.

DRUCKER, P. F. (2004). **O Líder Do Futuro**. (11a Ed.). São Paulo: Futura.

HUNTER, J.C. **O Monge E O Executivo: Uma História Sobre A Essência Da Liderança**. Tradução De Maria Da Conceição Fornos De Magalhães. Rio De Janeiro: Sextante; 2004.

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração: Princípios E Tendências**. São Paulo: Saraiva 2003. Isbn 85-02-03788-9.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução À Administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

----- **Teoria Geral Da Administração: Da Escola Científica À Competitividade Em Economia Globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

----- **Introdução á administração: Liderança**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAZZILLI, C. P. (2005). **Análise Da Influência Dos Valores Do Cooperativismo Na Definição Dos Estilos De Liderança**. Dissertação De Mestrado, Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre, Rs, Brasil.

OLIVEIRA, F. B., SANT'ANNA, A. S., & VAZ, S. L. (2010). **Liderança No**

Contexto Da Nova Administração Pública: Uma Análise Sob A Perspectiva De Gestores Públicos De Minas Gerais E Rio De Janeiro. Revista De Administração Pública.

OLIVEIRA, J. F. **Profissão Líder: Desafios E Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

REGO, A.; CUNHA, M. **Liderança Positiva**. 2ª. Ed. Lisboa, 2010.

RODRIGUES, J. D. (2019). **A Prática Da Liderança**.

SANTOS, BOAVENTURA DE SOUZA (2002). “**Cooperativas: Alternativas Ao Capitalismo?**” *Jornal De Mudança Agrária* 2 - 482-507.

SCHMIDTTI, DERLI. **Cooperativismo E Cooperativa**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

SCHNEIDER, J. ODELSO. **A Educação E Capacitação Cooperativa: Os Desafios No Seu Desempenho**, Ed Uinisinós, 2004.

SOUZA, A. V. DE O. **Estilos De Liderança Em Cooperativa Vinícola Da Serra Gaúcha**. Universidade De Caxias Do Sul Programa De Pós-Graduação Em Administração – Ppga, Caxias Do Sul, 2015.

SOUZA, LETÍCIA RODRIGUES DE. BARBOSA, JACQUELINE. CORREIA,

VALÉRIA PALHANO. **Diferentes Estilos De Liderança E Sua Relação Com A Motivação Dos Colaboradores**. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo Do Conhecimento*. Ano 06, Ed. 01, Vol. 01, Pp. 139-155. Janeiro De 2021.

TAYLOR, CRAIG R. **Retention Leadership**. *Training And Development*, P 41-45, March, 2004.

36º ENANGRAD