

ESTILOS DE LIDERANÇA EM COOPERATIVA VINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA

Ariane Vanessa de Oliveira de Souza – arianevds@yahoo.com.br

Program of Postgraduate in Administration – University of Caxias do Sul

Marcia Rohr da Cruz – marciarohrcruz@gmail.com

Program of Postgraduate in Administration – University of Caxias do Sul

Maria Emilia Camargo - mariaemiliappga@gmail.com

Program of Postgraduate in Administration – University of Caxias do Sul

Resumo - Com a competitividade no mercado globalizado, as organizações sentem a necessidade de unirem-se por meio da incorporação, que tem apresentado um crescimento continuado desde a década de 90. Desta forma a integração das empresas tem se tornado um grande desafio para a liderança, pelo fato de unir culturas organizacionais diferenciadas, que quando juntas podem gerar conflitos. Neste contexto, de tantas transformações a liderança é vista como um diferencial competitivo no mercado de produtos e serviços. Este artigo tem como objetivo identificar e analisar os estilos de liderança adotados na visão dos gestores e associados da Cooperativa Vinícola em estudo. Como método de pesquisa foi realizado um estudo exploratório e descritivo de natureza quantitativa operacionalizada através de uma *survey* junto às quatro cooperativas incorporadas à Cooperativa Vinícola objeto de estudo desta pesquisa, localizada na Serra Gaúcha. Como instrumento de pesquisa, foi aplicado o MLQ-6S simplificado (*Multifactor Leadership Questionnaire*). Os dados coletados foram tratados por meio de técnicas estatísticas e obteve-se os resultados através do *Microsoft Excel* e o *Software SPSS 20.0*. Assim, de acordo com os resultados obtidos prevaleceu o estilo de liderança, na visão dos diretores, a liderança transformacional, com presença importante da liderança transacional intelectual, consideração pelos outros, a partir da escala proposta por Northouse (2004). Diante das constatações, destaca-se relevância e aprimoramento das habilidades de liderança transformacional exercida na vinícola estudada.

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

Abstract - With competitiveness in the global market, organizations feel the need to unite through merger, which has shown continued growth since the 90s this way the integration of companies has become a major challenge for leadership at fact unite different organizational cultures, which when put together can generate conflicts. In this context, many of the leadership changes is seen as a competitive advantage in the market of goods and services. This article aims to identify and analyze the leadership styles adopted in view of managers and associates of the Cooperative Winery study. As a research method was performed an exploratory and descriptive study of quantitative operationalized through a survey with the four cooperatives incorporated the Cooperative Winery object of study of this research, located in the Serra Gaucha. As a research tool, the MLQ-6S simplified (*Multifactor Leadership Questionnaire*). The collected data were processed by means of statistical techniques and obtained the results using *Microsoft Excel* and *SPSS Software 20.0*. Thus, according to the results prevailed leadership style, in the view of the directors, transformational leadership, with significant presence of intellectual transactional leadership,

consideration for others, from the scale proposed by Northouse (2004). On the findings, there is relevance and improvement of transformational leadership skills exercised in the studied wine.

Keywords - Wine industry, Leadership styles, Transformational leadership.

I. INTRODUCTION

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

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

Dessa forma, em tempos incertos e de constantes mudanças devido à tecnologia e inovação as organizações encontram-se em uma competição acirrada, este cenário tende a persistir e exigirá cada vez mais das organizações. Entretanto, os gestores estão cientes da necessidade em se adaptar as mudanças de forma adequada ao novo mercado, tornando-se competitivos.

Para Posner e Kouzes (2013), líderes são os que impulsionam as pessoas. Energizam e mobilizam. Levam as pessoas e as organizações a lugares em que nunca estiveram antes. Kotter (2000) enfatizou que a atividade principal de um líder é produzir, conduzir a mudança. Para Kouzes e Posner (1997) uma atividade imprescindível do líder é levar as pessoas e organizações a lugares onde nunca estiveram. Seguindo esta linha de raciocínio, destaca-se a relevância de estudos voltados a estilos de liderança e sua importância no cenário das organizações. Assim este estudo teve como objetivo identificar o estilo de liderança prevalente na visão dos gestores e associados de uma Cooperativa Vinícola da Serra Gaúcha.

II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 LIDERANÇA E ESTILOS DE LIDERANÇA

Os estilos de liderança nascem no início da década de 50. Os cientistas passaram a preocupar-se como o bom líder deve agir. Os estudiosos dirigiram a sua atenção aos aspectos que caracterizam a dinâmica do comportamento do líder. (BERGAMINI, 2009). O estilo do líder pode ser definido a partir do comportamento que ele utiliza para influenciar os seus seguidores. (NORTHOUSE, 2004; SMOKOVITI, 2004).

Autores como Goleman, Boyatzis e Mckee (2002) realizaram um estudo para descobrir como cada estilo de liderança afeta uma organização e seu clima organizacional, recorreram a um banco de dados global de 3.871 executivos, em que avaliaram diversos fatores-chaves que influenciam o ambiente de trabalho. Analisaram também como o clima resultante de diferentes estilos de liderança afetou os resultados financeiros, tais como o retorno sobre as vendas, o crescimento da receita, a eficiência e a rentabilidade.

Os resultados mostraram que, os líderes que empregam estilos com impacto emocional positivo obtêm resultados financeiros melhores que aqueles que não o fazem. Talvez os líderes com os melhores resultados não pratiquem apenas um estilo particular, e sim em um único dia aplicam muitos dos seis diferentes estilos, transitando de um para outro com fluidez em diferentes graus conforme a situação de negócio. Assim, com a abordagem de traços, a abordagem de estilos de liderança não foi suficiente para elucidar os fatores que promovem a eficácia da liderança, abrindo espaço para o desenvolvimento de outros enfoques. (BIGLIAZZI, 2007).

2.1.1 ABORDAGEM TRANSACIONAL E TRANSFORMACIONAL

Considerando as tipologias de estilos de liderança, destacam-se as propostas por Burns (1978) liderança transacional versus liderança transformadora. Que foram sustentadas nas idéias de *Maslow* a respeito das hierarquias das necessidades. (BASS, 1999; VIZEU, 2011; TECCHIO, et al, 2010). Posteriormente o conceito de líder transformador foi aprimorado por Bass (1999) passando a denominar-se liderança transformacional.

A liderança transacional prioriza o lado prático e a sua imagem no espelho, a liderança transformadora, prioriza corações e mentes. São agentes da mudança e da capacitação. Conforme os autores o que a maioria das pessoas conhece são os líderes transacionais comuns, o que a maioria quer são líderes transformadores. Estes são agentes da mudança e da capacitação. (VUGT; AHUJA, 2012). Já a liderança não transacional, ou também denominada *laissez-faire*, é definida como aquela onde há ausência do exercício da liderança. (BASS,1999; PIEDADE, 2001). Onde o líder atua apenas como figurante, não elaborando planos de ação, evitando a responsabilidade. (BIGLIAZZI, 2007; GIULIANI, 2012).

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

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

Para Bass (1999) e Northouse (2004) **influência idealizada**: os líderes enfatizam a confiança, ocupam posição em situações difíceis, expõem seus valores e enfatizam a importância do que deve ser realizado. (BASS, 1999); **motivação inspiradora**: os líderes possuem visão referente ao futuro, falam com entusiasmo sobre o que deve ser realizado e deixam claro o que desejam; **estimulação intelectual**: os líderes estimulam os demais a novas perspectivas, traz ideias e maneiras diferentes de realizar as atividades, estimula seus liderados a uma postura mais desafiadora de crenças e valores; **consideração individualizada**: os líderes ao trabalhar com um grupo de indivíduos eles devem considerar as necessidades individuais de cada um. Ouvir seus seguidores atentamente, proporcionar desenvolvimento e treinamento; **recompensa contingente**: a recompensa contingente consiste em processo de troca entre líder e liderado, onde os resultados alcançados são recompensados com elogios, bônus e promessas; **gestão por exceção**: líderes na gestão por exceção podem ser ativos ou passivos, sendo que quando ativos monitoram o desempenho dos indivíduos tomando medidas corretivas quando necessário. Líderes passivos, não interferem nos problemas até os mesmos não se tornarem graves; e, **laissez-faire**: o líder não se impõe aos liderados, evita e não aceita as responsabilidades fica ausente quando necessário. (BASS, 1999; BENEVIDE, 2010).

Os comportamentos destacados pelo autor são os fatores considerados no estudo para análise da prevalência do tipo e estilo de liderança dos pesquisados. Esta forma de pesquisa já foi aplicada por outros pesquisadores.

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

III. MÉTODO DE PESQUISA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

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

Quanto aos objetivos este estudo pode ser definido como descritivo e exploratório, teve caráter quantitativo em função das análises realizadas no *Microsoft Excell* e SPSS. Quanto aos procedimentos técnicos o estudo é classificado é delineado como exploratório e descritivo, com abordagem quantitativa, operacionalizado por meio de um delineamento individual e aplicação de *survey* em uma Cooperativa Vinícola, a qual passou por um processo de incorporação com mais quatro cooperativas da Serra Gaúcha.

IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS - DIRETORES

Perfil dos diretores participantes do estudo pode ser caracterizado como: os quatro estão classificados na faixa etária de 41 anos a 50 anos e são pertencentes ao gênero masculino. Em relação à formação acadêmica 02 possuem

ensino médio, o outro é graduado em Administração e o quarto é Engenheiro Agrônomo, com mestrado em Vitivinicultura. Quanto ao tempo de atuação em indústria vinícola, três diretores têm experiência de mais de 21 anos, um atua na área há mais de 11 anos.

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

Para os quatro diretores no fator 01- **influência idealizada**: a resposta para a liderança transformacional obteve o seguinte resultado: um diretor tem sua resposta classificada como elevado sendo o índice resultante 9. Os outros 3 diretores tem suas respostas classificadas como moderado, sendo os índices 8, 7 e 8. Na resposta obtida dos diretores o fator 1 teve respostas muito próximas da escala de resultado 9, 8 e 7. Embora o 9 pertence para elevado demonstra que a liderança neste fator pode ser considerada moderada com tendência a ser elevada.

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

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

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

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

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

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

A seguir apresenta-se a análise do Questionário de Liderança Multifator Forma 6S. A análise foi realizada através do *Software SPSS* versão 20.0. A Tabela 1 apresenta o resultado da média das respostas dos diretores a partir dos sete fatores determinados por. (NORTHOUSE, 2004).

Tabela 1 - Resultado das variáveis de 01 a 07

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

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

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

Tabela 2 - Resultado das variáveis de 8 a 14

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

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O resultado obtido da média das respostas dos quatro diretores da Cooperativa demonstra que na variável 8 e 11 a média obteve índice 2,75. Na variável 9 o índice obtido foi 3,5. Na variável 10 e 13 o índice é de 3,0. Na variável 12 obteve-se o índice 3,25 e na variável 14 o índice foi de 5. Na Tabela 03 está apresenta-se o resultado das variáveis de 15 a 21. As respostas demonstram que o resultado da média feita com os diretores diz que a liderança nas variáveis de 8 a 14 estão presentes muitas vezes no que tange a atuação com os subordinados.

Tabela 3 - Resultado das variáveis de 15 a 21

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

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

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

4.1 RESULTADO DA ANÁLISE DOS FATORES - ASSOCIADOS

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

Para obter os resultados do perfil dos associados à análise foi realizada através do *Software SPSS* versão 20.0. Sendo caracterizados como: os duzentos e setenta e oito – 278 estão classificados na faixa etária de 21 anos a 30 anos conforme 47 respondentes. Na faixa etária de 31 a 40 anos possui 74 respondentes. Com 41 a 50 anos encontra-se 59 respondentes e na faixa etária de 51 anos ou mais obteve-se 90 respondentes.

Do gênero masculino obteve-se 235 respondentes e do feminino 43 entrevistados. Em relação à formação 97 possuem ensino fundamental incompleto, 59 ensino fundamental completo, 27 ensino médio incompleto, 57 ensino médio completo, 36 possuem graduação e 2 com especialização, com nível de mestrado e doutorado zero respostas. O Quadro 1 apresenta a influência idealizada.

Quadro 11 - Influência idealizada

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

Fonte: elaborada pela autora 2015.

Em relação à Influência idealizada percebe-se que a maioria dos respondentes, 82% classifica-se como elevado. Os 18% restantes estão no índice moderado. Fator 02 - inspiração motivacional, apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - inspiração motivacional

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

Fonte: elaborada pela autora 2015.

Na Liderança Transformacional - inspiração motivacional, 78% dos respondentes estão no índice elevado. Os 22% restantes são índice moderado. Fator 03 - estimulação intelectual, Quadro 3.

Quadro 3 - estimulação intelectual

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

Fonte: elaborada pela autora 2015.

Dessa forma a Liderança Transformacional - estimulação intelectual apresentou resultados de 76% no índice elevado e 24% índice moderado. Fator 04 - consideração pelos outros, Quadro 4.

Quadro 4 - consideração pelos outros

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

Fonte: elaborada pela autora 2015.

O resultado da Liderança Transformacional – consideração pelos outros apresenta como resultado que 84% dos respondentes estão índice elevado e 18% no índice moderado. Fator 05 - gestão da recompensa, Quadro 5.

Quadro 5 - gestão da recompensa

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

Fonte: elaborada pela autora 2015.

Verificou-se no fator 05 que 71% dos respondentes estão classificados no índice elevado, 26% estão no índice moderado e 3% no índice baixo. Fator 06 - gestão pela exceção, está apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 - gestão pela exceção

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

Fonte: elaborada pela autora 2015.

No Fator 06 da liderança transformacional percebeu-se que a maioria dos respondentes, correspondendo a 68% está no índice elevado, 26% em moderado e 6% baixo. Fator 07 - *Laissez-Faire*, Quadro 7.

Quadro 7 - *Laissez-Faire*

Indicador	Índice 0	Índice 2	Índice 3	Índice 4
Baixo	32 respostas	58 respostas	58 respostas	49 respostas

Fonte: elaborada pela autora 2015.

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

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

Contudo, vale destacar que tais abordagens de estilos são complementares. (BASS; AVOILO, 1990). Portanto os líderes eficazes não utilizam um único estilo de liderança. Eles ajustam seu estilo à situação. (DRUCKER, 1996). Sobre a liderança *Laissez-faire*, compreende-se de acordo com os índices que demonstram um baixo resultado, representa que esse estilo é pouco exercido pelos líderes da Cooperativa vinícola.

Entretanto, para Northouse (2004) a liderança *Laissez-faire* na maioria das vezes tem sido vista como uma liderança negativa perante os subordinados, trazendo insatisfação e resulta no mau desempenho da equipe.

Na sequência estão apresentados os resultados da análise do Questionário de Liderança *Multifator Forma 6S*. A análise foi realizada através do *Software SPSS* versão 20.0. A Tabela 4 demonstra o resultado da média das respostas dos associados da cooperativa em estudo a partir dos sete fatores determinados por Northouse (2004).

Tabela 4 - Resultado das variáveis de 01 a 06

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

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O resultado obtido da média das respostas dos duzentos e setenta e oito associados da Cooperativa demonstram que na variável 1 a média obteve índice 3,12. Na variável 2 o índice obtido foi 3,24. Na variável 3 o índice é de 3,02. Na variável 4 o índice é de 3,25. Na variável 5 o índice é de 3,10 e na variável 6 obteve-se o índice de 3,30. Nas variáveis 01 a 06 a média das respostas dos associados classifica-se como muitas vezes, indicando que a liderança na vinícola é considerada presente na gestão. A Tabela 5 apresenta o resultado das variáveis de 7 a 12.

Tabela 5 - Resultado das variáveis de 07 a 12

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

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O resultado obtido demonstram que na variável 7 a média obteve índice 0,67. Na variável 8 o índice obtido foi 3,33. Na variável 9 o índice corresponde a 3,35. Na variável 10 índice de 3,23. Na variável 11 índice de 3,23 e na variável 12 o índice foi de 3,11. Na tabela 6 estão apresentados os resultados das variáveis de 13 a 18.

Tabela 6 - Resultado das variáveis de 13 a 18

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

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

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

A Tabela 7 apresenta o resultado das variáveis de 19 a 21, onde na variável 19 o resultado da média obteve 3,05. Na variável 20 o índice obtido foi 2,91 e na variável 21 obteve-se o índice de 0,9568. O quadro apresenta à variável 19 com média onde prevaleceu o item muitas vezes. Na variável 20 a prevalência foi para às vezes. Enquanto na variável 21 a prevalência média foi do item nunca, indicando que a média das respostas dos associados é considerada pouco presente na gestão da vinícola.

Tabela 7 - Resultado das variáveis de 19 a 21

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

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Através da análise dos dados de acordo com os respondentes percebe-se que a liderança que prevalece na Cooperativa Vinícola é a liderança transformadora essa qual o líder está sempre buscando resolver os problemas, agrega valor ao individuo e em seu trabalho realizado. (BASS, 1999).

A liderança transformacional se divide em quatro dimensões: influência idealizada, inspiração motivação, estimulação intelectual e consideração pelos outros. Através dessas características conforme Northouse, (2004) identifica-se líderes transformacionais na vinícola estudada. Dessa forma, conforme Bass e Avolio, (2004) os líderes possuem o poder de influenciar os seguidores através do processo transformacional e enfatizando o que a mudança pode proporcionar, como novas oportunidades e novos desafios.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

O primeiro objetivo específico definido para o estudo: identificar o estilo de liderança prevalente entre os diretores pesquisados de uma Cooperativa Vinícola da Serra Gaúcha tem como resposta a análise a seguir. Percebeu-se que o estilo de liderança que prevalece entre os diretores é a transformacional com destaque para os fatores: **influência idealizada, estimulação intelectual e consideração pelos outros** que obtiveram, a partir da escala

proposta por Northouse (2004) os índices das variáveis classificadas como elevado e alguns como moderado indicando que a liderança da Vinícola estudada pode ser considerada como transformacional.

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

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

A presença da liderança transformacional pode ser corroborada pelos fatores 3 e 4 que estão compreendidos nas questões a seguir. Fator 3 – **estimulação intelectual** – estímulo os outros a pensar problemas antigos de novas formas; ajudo os outros a olharem de forma diferente as coisas desafiantes. Fator 4 – **consideração pelos outros** - ajudo os outros a desenvolverem-se; dou atenção especial a quem me pareça ser rejeitado.

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

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

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

O Fator 6 – **gestão pela exceção**, esse fator conforme Bass (1999) e Northouse (2004) corresponde à liderança transacional, ou seja, o líder segue a ideia de recompensa conforme o desempenho. É um gestor que prioriza o lado prático atendendo seus próprios interesses. Neste fator obteve-se índice moderado de acordo com os respondentes.

Contatou-se que no fator 07 - **Laissez-Faire**: Conforme os respondentes indicaram que esse estilo de liderança obtém o índice baixo, demonstrando que a liderança está presente na vinícola, atuando na resolução dos problemas. Assim, a liderança *Laissez-Faire*, está ausente na liderança da vinícola, pois conforme Robbins (2002), a liderança *Laissez-Faire* é a qual o líder se encontra ausente.

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

Este estudo teve como objetivo identificar o estilo de liderança dos diretores da vinícola em estudo percebeu-se a partir das respostas do público pesquisado que 82% apresentam características da liderança transformacional no fator 01 influência idealizada. Isto demonstra assim como citado por Northouse (2004), que a liderança transformadora é concebida como um processo que modifica e transforma as pessoas para um único objetivo.

Constatou-se que a pesar das transformações que a vinícola em estudo tenha passado com a incorporação das demais vitivinícolas ela está exercendo uma liderança satisfatória “transformadora” para um grande número de associados que se encontram satisfeitos com a nova direção. Os diretores com a união estão desenvolvendo a liderança transformacional e transacional que as duas juntas se complementam uma a outra conforme estudos de. (BASS e AVOILO, 1990; DRUCKER, 1996). Assim a vinícola busca estruturar, desenvolver e manter equipes de alto desempenho criando uma relação harmoniosa entre líder e liderados.

REFERÊNCIAS

- AVOLIO, B. J., & Bass, B. M. (2004). **Multifactor leadership questionnaire**: Third edition manual and sampler set. Redwood City, CA: Mind Garden.
- BANOV, M. R. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. São Paulo: Atlas. 2008.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BASS, Bernard; AVOLIO, Bruce. **Developing transformational leadership**: 1992 and beyond. Journal of European Industrial Training, vol. 14, n. 5, 1992.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Developing Transformational Leadership**: 1992 and Beyond, Journal of European Industrial Training, janeiro de 1990.
- BASS, B. M. Current Developments In Transformational Leadership: Research and Applications. **The Psychologist-Manager Journal**. v. 3, n. 1, p. 5-21. 1999.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BENEVIDES, A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Mestrado Executivo em Gestão Empresarial – Fundação Getúlio Vargas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Empresarial. 2010.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança**: Administração do Sentido (2ª ed.). São Paulo: Atlas, 2009.
- BULGARELLI, W. **Fusões, incorporações e cisões de sociedades**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row Publishers, 1978.
- COOPER D. R.; SCHINDLER P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- DRUCKER. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Habra, 2002.
- GIULIANI, T. A. **Liderança em Resorts**: um estudo dos estilos praticados no Brasil. 2012. Mestrado em Administração - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. São Caetano do Sul. 2012.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **A experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**: Rio de Janeiro, 2002.
- KOTTER, J. P. **Leading Change**: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, January 1, 2000.
- MUNIZ, Márcia Danielle; MOSCON, Daniela Campos Bahia. **Modelos de liderança e percepções do trabalhador sobre a organização empregadora: um estudo no TRT-BA**. Revista Foco, v. 7, n. 1, 2014.
- NORTHOUSE, P. **Leadership**: Theory and practice. 3 ed. Sage Publications. Inc. 2004.
- SMOKOVITI, L. N. Business leaders' work environment and leadership styles. **Current Sociology**, v. 52, n. 3, 2004.
- TANURE, B., BETANIA. **Fusões, aquisições & parcerias/organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.
- TECCHIO, Edivandro Luiz et al. **Liderança Transformacional em Processos de Tutoria**: A identificação do estilo de liderança de Orientadores de Tutoria. **RENTE**, v. 8, n. 3.
- VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1. 2011.
- VUGT, M. V.; AHUJA, A. **Naturalmente selecionados**: por que algumas pessoas lideram e por que outras seguem e por que isso é importante. 1. ed. São Paulo: Cultrix, 2012.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.