

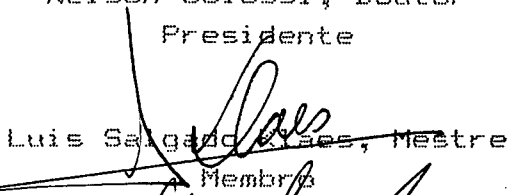
INFLUENCIA DE FATORES ESPECIFICOS  
DE ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS NA  
AÇÃO GERENCIAL: Um estudo das Co-  
operativas Agroecuatorias do Oeste Pa-  
ranaense.

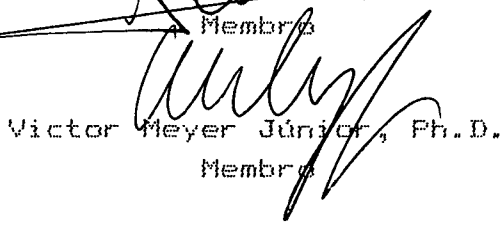
Esta dissertação, foi julgada adequada para a obtenção do  
Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Organizações  
e Gestão) e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina.

  
Prof. Francisco Gabriel Heidemann, Ph.D.  
Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos profes-  
sores:

  
Nelson Colossi, Doutor  
Presidente

  
Luis Salgado, Mestre  
Membro

  
Victor Meyer Júnior, Ph.D.  
Membro

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIO-ECONOMICO  
CURSO POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
AREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

A INFLUENCIA DE FATORES ESPECIFICOS  
DE ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS NA  
AÇÃO GERENCIAL: um estudo das Coo-  
perativas Agropecuárias do Oeste  
Paranaense.

FLORIANOPOLIS, 1994.

SANDRA MARIA COLTRE

A INFLUENCIA DE FATORES ESPECIFICOS  
DE ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS NA  
AÇÃO GERENCIAL: um estudo das Coo-  
perativas Agropecuárias do Oeste  
Paranaense.

Dissertação apresentada como requi-  
sito à obtenção do grau de Mestre,  
so Curso de Pós-Graduação em Admi-  
nistração, área Organizações e Ges-  
tão, da Universidade Federal de  
Santa Catarina - UFSC.

Orientador: Nelson Colossi, Doutor.



0.224.911-7

UFSC-BU

FLORIANOPOLIS, 1974

Aos meus pais, Heitor  
e Lourdes,  
Ao meu filho, Petrus e  
Ao meu companheiro, Paulo,  
Com amor.

## AGRADECIMENTOS

A autora agradece com profunda gratidão às pessoas abaixo, que cooperaram para a concretização desta pesquisa:

- . Professor Nelson Colossi, pela amizade, dedicação, apoio e competência ao desempenhar a orientação deste trabalho;
- . Professor Luiz Salgado Klaes, pela amizade, dedicação e apoio no fornecimento de material;
- . Professor Victor Meyer Júnior, pela sua sincera atenção e sugestões;
- . Neuri Paulo Gerolometto, da COTRIGUAÇU, pelo apoio e interesse;
- . Professor Pedro Barbetta, pela orientação na parte estatística;
- . Professor e colega Miguel Opazo, pela análise estatística;
- . Professor Jaime Fabro, pela revisão de português;
- . Funcionários e gerentes das Cooperativas pesquisadas, pelo pronto e cordial atendimento;
- . A FECIVEL, pelo apoio
- . A toda minha família, pela torcida;
- . E, a todos que de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização de algo muito importante para mim.

A TODOS VOCES, MINHA GRATIDÃO.

A autora

## RESUMO

A presente pesquisa investigou se o ideário cooperativista e o quadro social das Cooperativas do Oeste Paranaense (COTREFAL, COPAGRIL, COOPACOL, COOPERVALE E COOPAGRO, afetavam a ação gerencial em relação aos fatores teóricos específicos (liderança, motivação, relacionamento interpessoal e mudanças. Desta maneira, o tema desta pesquisa foi embasado na opinião dos gerentes do primeiro escalão destas cooperativas, já que é a partir deles, que são determinadas e difundidas as diretrizes e os valores administrativos.

A natureza do estudo foi exploratória e descritiva, do tipo levantamento, em que os dados foram coletados através de questionários, considerando todos os gerentes do primeiro escalão das cooperativas, totalizando 30 pessoas. Deste total, 25 questionários foram devolvidos, representando um percentual de retorno de 83,3% o que foi considerado representativo e, em vista disto, as conclusões decorrentes da pesquisa foram generalizadas para o universo pesquisado.

As variáveis envolvidas, fatores específicos de organizações cooperativas e fatores teóricos comportamentais, foram operacionalizadas através da técnica de escalonamento, com a utilização da escala de coerência interna do tipo Likert.

Os resultados obtidos indicaram que o ideário cooperativista e o quadro social das cooperativas não afetavam a ação gerencial frente aos fatores liderança, motivação, relacionamento interpessoal e mudanças. Todavia, no cruzamento com os fatores sociais, os dados indi-

caram que a idade e o tipo de empresa na experiência anterior, dos gerentes afetavam respectivamente, a ação gerencial, referente aos fatores motivação e relacionamento interpessoal.

Com base ainda nos dados, concluiu-se que as percepções valorativas dos gerentes frente a uma organização cooperativa, não se diferenciavam muito de uma outra qualquer, contrariando algumas teorias cooperativistas, que afirmam que o aspecto doutrinário afeta e direciona as atividades da organização cooperativa.

## ABSTRACT

The present survey searched whether or not the cooperationist ideas and membership of the Cooperative Associations of the West Side of Paraná (COTREFAL, COOPACOL, COOPERVALE and COOPAGRO) have affected the managers' activity related to some specific theoretic factors such as leadership, motivation, personnel relationship and changes. So, managers' opinions, since they usually determine and spread the administrative values and rules.

The nature of this survey was descriptive and inquisitive. The information was collected through questionnaires, considering all the Cooperative Associations' top managers, summing up 30 managers. From this total, there was response from 83,3%, what considerable. For this reason, the conclusions of this survey were generalized to the universe searched.

Specific factors of Cooperative Societies and behavioral theoretic factors were processed through the echelon technique, using the Likert Internal Logical Scale.

The results reveal that the cooperationist ideas and membership of the Cooperative Associations have not affected the managers' activity related to leadership, motivation, personnel relationship and changes. However, in the intersection of the behavioral factors above with the social factors, the information collected reveals that age and the type of organization in the previous experiences, affected, respectively, the managers' activity related to motivation and personnel relationship.

Yet based on the information collected, it was noted that the managers' value perceptions related to a Cooperative Association are not different from their perceptions related to any other kind of organization, contradicting some cooperationist theories which say that the doctrinal aspect affects and conducts the activities of a Cooperative Association.

## SUMARIO

|                                                                     |        |
|---------------------------------------------------------------------|--------|
| DEDICATORIA.....                                                    | iii    |
| AGRADECIMENTOS .....                                                | iv     |
| RESUMO .....                                                        | v      |
| ABSTRACT .....                                                      | vii    |
| LISTA DE TABELAS .....                                              | xii    |
| <br>1 INTRODUÇÃO .....                                              | <br>01 |
| 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA .....                                     | 03     |
| 1.2 PROBLEMA CENTRAL DA PESQUISA .....                              | 03     |
| 1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....                                     | 05     |
| 1.4 HISTORICO DAS COOPERATIVAS.....                                 | 06     |
| 1.4.1 COPACOL - Cooperativa Agrícola Consolata Ltda .....           | 06     |
| 1.4.2 COFAGRIL - Cooperativa Agrícola Mista de Rondon Ltda .....    | 07     |
| 1.4.3 COOPAGRO - Cooperativa Mista do Oeste do Paraná Ltda .....    | 08     |
| 1.4.4 COOPERVALE - Cooperativa Agríc. Mista Vale do Fiquiri Ltda .. | 09     |
| 1.4.5 COTREFAL - Cooperativa Agropecuária Três Fronteiras Ltda ...  | 11     |
| <br>2. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA .....                                  | <br>13 |
| 2.1 A DOCTRINA COOPERATIVISTA .....                                 | 13     |
| 2.1.1 Aspectos Históricos .....                                     | 13     |
| 2.2 A COOPERATIVA ENQUANTO ORGANIZAÇÃO .....                        | 17     |
| 2.3 TEORIAS COOPERATIVISTAS .....                                   | 19     |
| 2.3.1 Teoria da Cooperativização Global .....                       | 19     |
| 2.3.2 Teoria da Cooperativização Sistêmica .....                    | 20     |
| 2.3.3 Teoria da Cooperativização Fiduciária .....                   | 20     |
| 2.3.4 Teorias Cooperativistas Neoclássicas .....                    | 20     |
| 2.3.5 Teoria de Munster .....                                       | 22     |
| 2.4 CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS .....               | 24     |
| 2.5 FATORES COMPORTAMENTAIS TEORICOS .....                          | 28     |
| 2.5.1 Fator Liderança .....                                         | 29     |
| 2.5.2 Fator Motivação .....                                         | 34     |
| 2.5.3 Fator Relacionamento Interpessoal .....                       | 37     |
| 2.5.4 Fator Mudanças .....                                          | 41     |

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| 2.6 FATORES ESPECIFICOS DA ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA .....           | 45 |
| 2.6.1 O ideário cooperativista .....                               | 48 |
| 2.6.2 Quadro Social da cooperativa .....                           | 49 |
| 3 METODOLOGIA .....                                                | 52 |
| 3.1 PERGUNTAS DA PESQUISA .....                                    | 52 |
| 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....                               | 53 |
| 3.2.1 Desing e perspectiva da pesquisa .....                       | 53 |
| 3.2.2 Delimitação da pesquisa .....                                | 54 |
| 3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DE TERMOS E VARIÁVEIS ... | 55 |
| 3.4 DADOS: TIPO, COLETA E TRATAMENTO .....                         | 58 |
| 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....                                   | 61 |
| 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....                          | 64 |
| 4.1 FATORES SOCIAIS .....                                          | 65 |
| 4.1.1 Sexo .....                                                   | 65 |
| 4.1.2 Faixa Etária .....                                           | 65 |
| 4.1.3 Escolaridade .....                                           | 66 |
| 4.1.4 Tempo de Serviço .....                                       | 67 |
| 4.1.5 Experiência Anterior e Tipo de Empresa .....                 | 68 |
| 4.2 VARIÁVEIS DEPENDENTES .....                                    | 70 |
| 4.2.1 Liderança .....                                              | 70 |
| 4.2.1.1 Estilo de Liderança Autocrático .....                      | 70 |
| 4.2.1.2 Estilo de Liderança Democrático .....                      | 71 |
| 4.2.1.3 Estilo de Liderança Situacional .....                      | 72 |
| 4.2.2 Motivação .....                                              | 74 |
| 4.2.2.1 Necessidades básicas .....                                 | 74 |
| 4.2.2.2 Equilíbrio entre objetivos organizacionais e individuais . | 75 |
| 4.2.2.3 Necessidades de recompensas .....                          | 75 |
| 4.2.3 Relacionamento Interpessoal.....                             | 78 |
| 4.2.3.1 Relacionamento interpessoal voltado ao controle .....      | 78 |
| 4.2.3.2 Relacionamento interpessoal voltado para negociação .....  | 78 |
| 4.2.3.3 Relacionamento interpessoal voltado ao consenso .....      | 79 |
| 4.2.4 Mudanças .....                                               | 82 |
| 4.2.4.1 Resistência a mudanças .....                               | 82 |

|                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.2.4.2 Inovações .....                                                                           | 82  |
| 4.2.4.3 Mudança Planejada .....                                                                   | 83  |
| 4.3 VARIÁVEIS INDEPENDENTES: IDEÁRIO COOPERATIVISTA E QUADRO SOCIAL                               | 86  |
| 4.3.1 Fator-Liderança .....                                                                       | 86  |
| 4.3.2 Fator-Motivação .....                                                                       | 87  |
| 4.3.3 Fator-Relacionamento Interpessoal .....                                                     | 87  |
| 4.3.4 Fator-Mudanças .....                                                                        | 89  |
| 4.4 VARIÁVEIS DEPENDENTES X VARIÁVEIS INDEPENDENTES .....                                         | 90  |
| 4.4.1 Liderança .....                                                                             | 91  |
| 4.4.2 Motivação .....                                                                             | 92  |
| 4.4.3 Relacionamento Interpessoal .....                                                           | 95  |
| 4.4.4 Mudanças .....                                                                              | 97  |
| 4.5 CRUZAMENTO COM AS VARIÁVEIS SOCIAIS .....                                                     | 99  |
| 4.5.1 Fatores Sociais X Fatores Específicos de Cooperativas .....                                 | 100 |
| 4.5.1.1 Faixa Etária X Liderança, Motivação, Relacionamento Interpes-<br>soal e Mudanças .....    | 100 |
| 4.5.1.2 Tipo de empresa X Liderança, Motivação, Relacionamento Inter-<br>pessoal e Mudanças ..... | 104 |
| 5 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES .....                                                     | 108 |
| 5.1 SUGESTÕES .....                                                                               | 108 |
| 5.2 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES .....                                                               | 111 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                                                                   | 114 |
| ANEXOS .....                                                                                      | 120 |

## LISTA DE TABELAS

|    |                                                                                                                                      |    |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1  | DISTRIBUIÇÃO DOS GERENTES POR COOPERATIVAS .....                                                                                     | 64 |
| 2  | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL SEXO .....                                                                                    | 65 |
| 3  | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL FAIXA ETÁRIA .....                                                                            | 66 |
| 4  | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL ESCOLARIDADE .....                                                                            | 66 |
| 5  | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DOS GERENTES COM GRAU SUPERIOR .....                                                                      | 67 |
| 6  | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL TEMPO DE SERVIÇO .....                                                                        | 67 |
| 7  | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL TEMPO NO CARGO .....                                                                          | 68 |
| 8  | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL EXPERIÊNCIA ANTERIOR .....                                                                    | 68 |
| 9  | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL TIPO DE EMPRESA EM QUE OS<br>GERENTES TIVERAM EXPERIÊNCIA .....                               | 69 |
| 10 | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL TEMPO DE EXPERIÊNCIA EM<br>OUTRAS EMPRESAS .....                                              | 69 |
| 11 | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL ESTILO DE LIDERANÇA AUTO-<br>CRÁTICO .....                                                    | 71 |
| 12 | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL ESTILO DE LIDERANÇA DEMO-<br>CRÁTICA .....                                                    | 71 |
| 13 | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL ESTILO DE LIDERANÇA SITU-<br>ACIONAL .....                                                    | 72 |
| 14 | DISTRIBUIÇÃO CONJUNTA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA .....                                                                                 | 72 |
| 15 | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL MOTIVAÇÃO VOLTADA AS NE-<br>CESSIDADES BÁSICAS .....                                          | 74 |
| 16 | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL MOTIVAÇÃO VOLTADA PARA O<br>EQUILÍBRIO ENTRE OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS ..... | 75 |
| 17 | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL MOTIVAÇÃO VOLTADA AS NE-<br>CESSIDADES DE RECOMPENSAS .....                                   | 76 |
| 18 | DISTRIBUIÇÃO CONJUNTA DA MOTIVAÇÃO .....                                                                                             | 76 |
| 19 | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL RELACIONAMENTO INTERPES-<br>SOAL VOLTADO PARA O CONTROLE , .....                              | 78 |
| 20 | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL RELACIONAMENTO INTERPES-<br>SOAL VOLTADO PARA A NEGOCIAÇÃO .....                              | 79 |

|    |                                                                    |     |
|----|--------------------------------------------------------------------|-----|
| 21 | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL RELACIONAMENTO INTERPES-    |     |
|    | SOAL VOLTADO PARA O CONSENSO .....                                 | 79  |
| 22 | DISTRIBUIÇÃO CONJUNTA DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL .....         | 80  |
| 23 | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL MUDANÇAS VOLTADA PARA A     |     |
|    | RESISTENCIA A MUDANÇAS .....                                       | 82  |
| 24 | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL MUDANÇAS VOLTADA PARA A     |     |
|    | INOVAÇÕES .....                                                    | 83  |
| 25 | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL MUDANÇAS VOLTADA PARA A     |     |
|    | MUDANÇA PLANEJADA .....                                            | 83  |
| 26 | DISTRIBUIÇÃO CONJUNTA DA VARIÁVEL MUDANÇAS .....                   | 84  |
| 27 | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DO FATOR LIDERANÇA .....                | 86  |
| 28 | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DO FATOR MOTIVAÇÃO .....                | 87  |
| 29 | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DO FATOR RELACIONAMENTO INTERPESSOAL .. | 88  |
| 30 | DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DO FATOR MUDANÇAS .....                 | 88  |
| 31 | LIDERANÇA X ESTILO DEMOCRATICO .....                               | 90  |
| 32 | LIDERANÇA X ESTILO SITUACIONAL .....                               | 91  |
| 33 | MOTIVAÇÃO X NECESSIDADES BASICAS .....                             | 93  |
| 34 | MOTIVAÇÃO X EQUILIBRIO ENTRE OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS E INDIVI-   |     |
|    | DUAIS .....                                                        | 93  |
| 35 | MOTIVAÇÃO X NECESSIDADES DE RECOMPENSAS .....                      | 95  |
| 36 | RELACIONAMENTO INTERPESSOAL X CONTROLE .....                       | 95  |
| 37 | RELACIONAMENTO INTERPESSOAL X NEGOCIAÇÕES .....                    | 95  |
| 38 | RELACIONAMENTO INTERPESSOAL X CONSENSO .....                       | 96  |
| 39 | MUDANÇAS X RESISTENCIA A MUDANÇAS .....                            | 97  |
| 40 | MUDANÇAS X INOVAÇÕES .....                                         | 98  |
| 41 | MUDANÇAS X MUDANÇA PLANEJADA .....                                 | 98  |
| 42 | FAIXA ETARIA X LIDERANÇA .....                                     | 101 |
| 43 | FAIXA ETARIA X MOTIVAÇÃO .....                                     | 101 |
| 44 | FAIXA ETARIA X RELACIONAMENTO INTERPESSOAL .....                   | 101 |
| 45 | FAIXA ETARIA X MUDANÇAS .....                                      | 102 |
| 46 | TIPO DE EMPRESA X LIDERANÇA .....                                  | 104 |
| 47 | TIPO DE EMPRESA X MOTIVAÇÃO .....                                  | 104 |
| 48 | TIPO DE EMPRESA X RELACIONAMENTO INTERPESSOAL .....                | 105 |
| 49 | TIPO DE EMPRESA X MUDANÇAS .....                                   | 105 |
| 50 | ITENS PRIORITARIOS PARA OS GERENTES .....                          | 111 |

## INTRODUÇÃO

O progresso é, geralmente, caracterizado em seu sentido positivo de desenvolvimento. No entanto, a história mostra que nem sempre os seres humanos são beneficiados positivamente com o progresso. É significativo, por exemplo, o preço pago pelo "homem organizacional", vivendo dentro dos mais variados tipos de organizações. Assim, devido ao impacto das organizações na ação individual, a Análise Organizacional torna-se uma área de estudo fundamental, que considera os aspectos humanos envolvidos na sociedade organizacional.

Um dos aspectos estudados pela Análise Organizacional, refere-se à maneira pela qual as organizações são dirigidas. Para tanto, o primeiro passo é conhecer efetivamente a ação daqueles que as comandam. Por esta razão, Comportamento Gerencial é uma área de estudo específica da Análise Organizacional, dentro da Teoria Organizacional, preocupada tanto com a dinâmica organizacional, quanto com o comportamento dos indivíduos que atuam dentro delas. Neste contexto, analisar a ação gerencial assume uma importância substantiva.

A ação gerencial pode ser estudada através de fatores ou características singulares dos indivíduos responsáveis pela eficácia organizacional. Dentre esses fatores, a liderança é um dos aspectos cruciais, pois sua importância para o desenvolvimento efetivo das organizações é significativa. Além deste, a compreensão da problemática que envolve a questão da motivação humana e o relacionamento interpessoal são outros fatores, historicamente muito explorados. Da mesma forma, porque a gerência é o principal agente de mudanças, é importante tam-

bém, investigar o seu impacto nas organizações e no comportamento das pessoas.

Cabe destacar que a Teoria das Organizações se aplica a qualquer tipo de organização, desde que sejam respeitadas certas características organizacionais peculiares, tais como: objetivo, tamanho, ambiente e outros. Assim, para estudar a ação gerencial em organizações cooperativas, faz-se necessário ter alguns cuidados especiais, devido à natureza deste tipo de organização que possui, ao mesmo tempo, finalidades econômicas e sociais. O estudo de organizações cooperativas pode-se orientar pelos mesmos pressupostos da Teoria Organizacional, usualmente aplicados a organizações estritamente econômicas, desde que fatores especiais desse tipo de organização sejam observados. Nesse sentido, a concepção de gerência acêrca do ideário cooperativista e do seu quadro social é fundamental, pois a ação gerencial deste tipo de organização é reflexo do completo entendimento desses fatores que afetam a sua eficácia organizacional.

Cabe destacar ainda, que com base na Teoria Organizacional, teorias cooperativistas foram e estão sendo desenvolvidas, com o objetivo de explicar e acompanhar as atividades deste tipo de organização.

Dentro deste contexto, buscou-se identificar e analisar como a ação gerencial dos dirigentes das organizações cooperativas agropecuárias, face aos fatores comportamentais teóricos é afetada pelos fatores específicos deste tipo de organização.

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta pesquisa teve como objetivo geral, analisar como fatores específicos de organizações cooperativas, afetam a ação gerencial no que se refere a fatores comportamentais teóricos. Os fatores específicos da organização cooperativa são: o ideário cooperativista e o seu quadro social. Os fatores comportamentais teóricos considerados são, por sua vez: a liderança, a motivação, o relacionamento interpessoal e mudanças.

Neste sentido, a partir da definição dos fatores, estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos:

- . Investigar a ação gerencial nas cooperativas, face aos fatores comportamentais: liderança, motivação humana no trabalho, relacionamento interpessoal e mudanças;
- . Verificar como os fatores ideário e quadro social deste tipo de organização afetam a ação gerencial, considerando os fatores comportamentais;
- . Analisar os resultados.

## 1.2 PROBLEMA CENTRAL DA PESQUISA

Com base na literatura pesquisada sobre os fatores específicos de organizações cooperativas: ideário cooperativista e quadro social, frente aos fatores comportamentais teóricos de: liderança, moti-

vação, relacionamento interpessoal e mudanças; verificou-se que neste tipo de organização, a tendência da ação gerencial é desenvolver políticas gerenciais de cooperação e participação. Sob este ponto de vista, formulou-se o seguinte problema de pesquisa:

"COMO FATORES ESPECIFICOS DE ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS, AFETAM A AÇÃO GERENCIAL NO QUE SE REFERE A FATORES COMPORTAMENTAIS ?"

Este problema adquire importância, na medida que os resultados obtidos possibilitem uma melhor compreensão de como a ação gerencial se desenvolve em organizações cooperativas e as possíveis implicações no desempenho dos gerentes frente a estes fatores. Já que a ação dos dirigentes nas organizações é fruto da imposição da realidade organizacional, de seus valores, de sua posição funcional e de sua percepção desta realidade, que por sua vez, é fundamental para o alcance da eficácia na ação gerencial.

Por corolário, o trabalho em si justificou-se pelo reduzido número de pesquisas teórico-empíricas realizadas na área comportamental, a nível gerencial, em organizações cooperativas. Além disso, esta pesquisa procurou fornecer informações, que servirão de subsídios, para estimular o interesse dos dirigentes das cooperativas, no desenvolvimento de trabalhos analíticos de avaliação de suas funções gerenciais, além de sustentar estratégias para a definição de Programas de Desenvolvimento Gerencial específicos para dirigentes de organizações cooperativas.



### 1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A presente pesquisa estrutura-se em cinco capítulos. No primeiro capítulo, consta-se uma introdução que apresenta a definição do problema, seu objetivo, a relevância do estudo e um histórico sucinto das organizações cooperativas investigadas, do Oeste Paranaense.

O segundo capítulo contém a fundamentação teórica, que aborda a cooperativa enquanto organização e as principais teorias cooperativistas, os principais estudos e suas diferentes perspectivas sobre os fatores comportamentais teóricos: liderança, motivação, relacionamento interpessoal e mudanças, aspectos teóricos sobre o ideário cooperativista e o quadro social das cooperativas e como estes fatores, segundo alguns autores, afetam a ação gerencial em organizações cooperativas.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia utilizada, as variáveis consideradas, as perguntas da pesquisa, sua caracterização, a definição constitutiva e operacional das variáveis, a delimitação do estudo, bem como a técnica de coleta e tratamento dos dados.

O quarto capítulo trata da análise dos dados, que são apresentados através de tabelas de distribuição de frequência e gráficos. Estes dados referem-se aos fatores específicos de organizações cooperativas, frente aos fatores comportamentais teóricos em relação a ação gerencial neste tipo de organização.

Finalmente, o quinto capítulo, são apresentadas as conclusões da pesquisa, bem como as sugestões para trabalhos a serem desenvolvidos no futuro.

#### 1.4 HISTORICO DAS COOPERATIVAS DO OESTE DO PARANA

As Cooperativas do Oeste Paranaense consideradas no presente estudo são: COPACOL, COPAGRIL, COTREFAL, COOPERVALE e COOPAGRO, que desenvolvem as principais atividades de comercializar produtos agrícolas, industrialização de cereais e fornecimento de insumos.

Portanto, a seguir, traçamos um breve histórico de cada cooperativa do Oeste Paranaense:

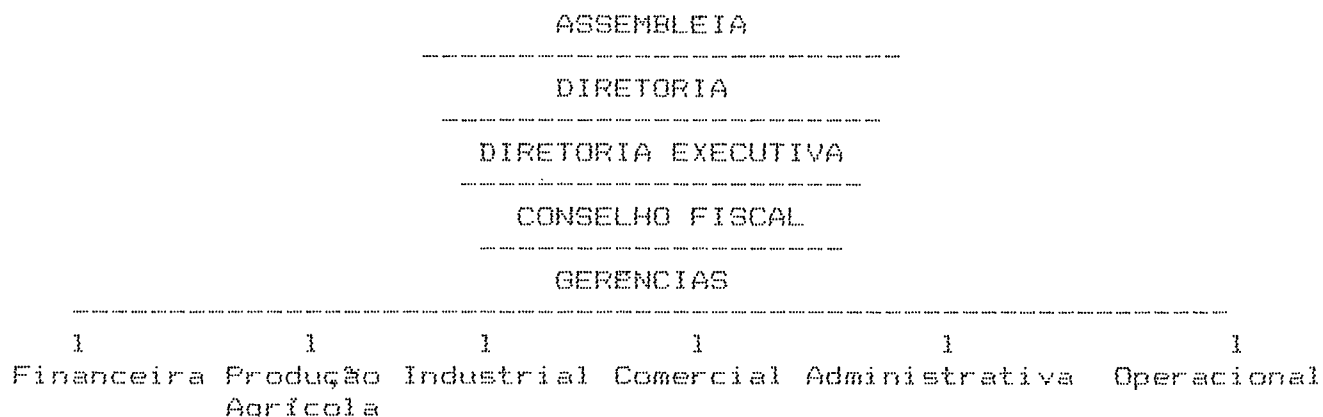
##### 1.4.1 COPACOL - Cooperativa Agrícola Consolata Ltda

A COPACOL - Cooperativa Agrícola Consolata Ltda, com sede na cidade de Cafelândia, foi constituída em 23 de outubro de 1963 com a razão social de Cooperativa Agrícola Mista Consolata Ltda. Seu primeiro presidente foi o Padre Luis Luise e seu primeiro entreposto foi inaugurado na cidade de Nova Aurora no ano de 1974. E, em 19 de abril de 1969, os associados alteraram a razão social para Cooperativa Agrícola Consolata Ltda.

Dentro da área de ação da empresa, a COPACOL possui entrepostos nas cidades de Nova Aurora, Formosa do Oeste, e Jesuítas. Minipólos em Universo, Fazenda Aurora, Iracema, Carajás e Santa Cruz. Além disso, possui fábrica de ração, abatedouro de aves e matrizeiros em Cafelândia, unidades de vendas em Campo Grande e Brasília, incubatório em Nova Aurora, multiplicadora de animais e postos de resfriamento de leite em Cafelândia e Formosa do Oeste.

Atualmente, a COPACOL possui um quadro funcional em torno de 1.577 funcionários e um quadro social em torno de 5.072 associados.

Assim, de acordo com o organograma da COPACOL, as gerências do primeiro escalão, consideradas nesta pesquisa, foram sete conforme segue:



#### 1.4.2 COPAGRIL - Cooperativa Agrícola Mista Rondon Ltda

A COPAGRIL, com sede na cidade de Marechal Cândido Rondon, foi constituída no dia 09/08/70, com Arlindo Alberto Lamb como seu primeiro presidente. O seu primeiro entreposto na cidade de Guaíra foi inaugurado no ano de 1973.

De acordo com o material fornecido pela empresa, a COPAGRIL possui em sua área de ação entrepostos nas cidades de Guaíra, Entre Rios, Mercedes e Mundo Novo (MS), Postos de Recebimento em Santa Helena, Guaíra, Bela Vista, Margarida, São José, São Roque, Iguaporão, Sete Quedas (MS), Dr. Oliveira Castro e Pato Bragado. Além disso possui uma indústria de óleo, uma fábrica de rações, uma unidade de beneficiamento de sementes, Credilago, um laboratório de sementes, um centro de treinamento, uma unidade de beneficiamento de algodão, loja de peças, uma transportadora, associação de jovens cooperativistas, uma associação atlética cultural, clubes femininos e supermercados.

Atualmente, o quadro funcional da COPAGRIL gira em torno de 819 funcionários e o seu quadro social em torno de 4.022 associados.

Assim, de acordo com o organograma da COPAGRIL, as gerências do primeiro escalão, consideradas nesta pesquisa, foram nove conforme o exposto na página seguinte:

#### ASSEMBLEIA

---

#### CONSELHO

---

#### DIRETORIA

---

#### GERENCIAS

---

|      |        |         |          |         |        |        |         |      |
|------|--------|---------|----------|---------|--------|--------|---------|------|
| 1    | 1      | 1       | 1        | 1       | 1      | 1      | 1       | 1    |
| R.H. | Finan- | Super   | Produção | Agrônô- | Pecuá- | Comer- | Contro- | Ind. |
|      | ceira  | Mercado | Agrícola | mica    | ria    | cial   | ladoria | Oleo |

#### 1.4.3 COOPAGRO - Cooperativa Mista do Oeste do Paraná

A COOPAGRO foi constituída em 08/08/70 em Vila Nova no município de Toledo e em 28/11/70, sua sede foi transferida para a cidade de Toledo. O seu primeiro presidente foi Sigisfredo Euclides Anschau e o seu primeiro entreposto foi em Vila Nova inaugurado em 23/12/71.

De acordo com os dados fornecidos pela empresa, a COOPAGRO em sua área de ação possui entrepostos nas cidades de Vila Nova, Nova Santa Rosa, Bragantina, São Pedro, Ouro Verde, Tupãssi, Jotaesse, Lopei, Luz Marina, Alto Piquiri, Cruzeiro do Oeste, Umuarama, Brasilândia, Tuneiras do Oeste, Vila Ipiranga, Douradina, Dez de Maio, Paulistana, Rondon, Icariana, Dois Irmãos, Tapira e Santa Helena. Além disso possui ainda, comitês educativos, assosiações de senhoras, grupo de

jovens cooperativistas, uma fábrica de rações, uma indústria de fertilizantes, a Cooperfrios, a Alimentos Brasileiros do Oeste, uma granja de reprodutores de suínos, uma indústria de seda, uma fiação de algodão e supermercados.

Atualmente, a COOPAGRO possui 556 funcionários e o seu quadro social, possui em torno de 4.250 associados.

Assim, de acordo com o organograma da COOPAGRO, as gerências consideradas nesta pesquisa foram quatro, conforme segue.

#### ASSEMBLEIA

---

#### DIRETORIA

---

#### GERENCIAS

---

|         |          |                      |          |
|---------|----------|----------------------|----------|
| 1       | 1        | 1                    | 1        |
| Compras | Pecuária | Financeiro/Adminins. | Produção |

#### 1.4.4 COOPERVALE - Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda

A COOPERVALE, com sede na cidade de Palotina, foi inicialmente constituída com a razão social de CAMPAL - Cooperativa Agrícola Mista de Palotina em 07/11/63, com Abud Dequech como o seu primeiro presidente. Seu primeiro entreposto foi em Vila Candeia inaugurado em 22/04/77. Em 18/02/74 seus associados alteraram a razão social de CAMPAL para COOPERVALE.

De acordo com a Revista Coopervale (1988), a COOPERVALE possui em sua área de ação entrepostos nas cidades de São Camilo, Assis Chateaubriand, Alto Santa Fé, Terra Nova, Encantado do Oeste, Pérola

do Oeste, Patrimônio Nice, Terra Roxa, Vila Maripá e Santa Rita do Oeste, no Estado do Paraná. No Estado do Mato Grosso possui entrepostos em Nova Mutum e Diamantino e no Estado de Santa Catarina, possui entrepostos nas cidades de Abelardo Luz e Faxinal dos Guedes.

Além disso, a COOPERVELE possui em sua área de ação lojas de peças e acessórios, uma fábrica de rações, uma usina de algodão, farmácias veterinárias, uma transportadora, uma construtora, um centro de treinamento, o Credicoopervale, clube educacional feminino, grupo de jovens, serviço social, comitês educativos e supermercados.

Atualmente, o quadro funcional da COOPERVELE gira em torno de 992 funcionários e o seu quadro social em torno de 6.200 associados.

Assim, de acordo com o organograma da COOPERVELE, as gerências do primeiro escalão consideradas nesta pesquisa foram quatro, conforme segue:

#### ASSEMBLEIA

---

#### CONSELHO ADMINISTRATIVO

---

#### CONSELHO FISCAL

---

#### GERENCIAS

---

|              |                              |         |               |
|--------------|------------------------------|---------|---------------|
| 1            | 1                            | 1       | 1             |
| Agropecuária | Administrativa<br>Financeira | Cereais | Abastecimento |

#### 1.4.5 COTREFAL - Cooperativa Agropecuária Três Fronteiras Ltda

A COTREFAL, com sede na cidade de Medianeira, foi constituída em 19/03/64, com o Padre José Backef como seu primeiro presidente. O seu primeiro entreposto foi na cidade de Missal.

De acordo com os dados fornecidos pela empresa, a COTREFAL possui em sua área de ação, entrepostos nas cidades de Medianeira, São Miguel do Iguaçu, Santa Helena, Terezinha do Itaipú, Missal, Céu Azul, Matelândia, Diamante do Oeste, Ramilândia, Flor da Serra, Aparecidinha do Oeste, Santa Rosa do Ocoy e São Roque. Além disso, possui uma arrozeira, uma unidade industrial, uma fábrica de ração, uma algodoeira, um atacado e supermercados.

Atualmente seu quadro funcional gira em torno de 1.218 funcionários e o seu quadro social em torno de 5.394 associados.

Assim, de acordo com o organograma da COTREFFAL, as gerências do primeiro escalão consideradas nesta pesquisa foram sete, conforme segue:

#### ASSEMBLEIA

---

#### CONSELHO ADMISTRATIVO

---

#### DIRETORIA EXECUTIVA

---

#### GERENCIAS DE DIVISÃO

---

|           |                  |            |                   |                       |                     |                 |
|-----------|------------------|------------|-------------------|-----------------------|---------------------|-----------------|
| 1         | 1                | 1          | 1                 | 1                     | 1                   | 1               |
| Comercial | Opera-<br>cional | Industrial | Forneci-<br>mento | Desenvol.<br>Produtos | Adminis-<br>trativa | Finan-<br>ceira |

Em todos os documentos fornecidos pelas cooperativas, revistas produzidas pelas cooperativas e os seus jornais, ficou claro que o

ideários cooperativista e o seu quadro social é sempre destacado como o principal influenciador do sucesso destas organizações.

Os jornais fornecem informações sobre a questão financeira da cooperativa, preços atualizados dos produtos por ela comercializado, atividades da cooperativa, receitas, eventos culturais, classificados rural e entrevistas com técnicos que fornecem informações sobre vários temas ao cooperado. Além disso, os cooperados que são mais produtivos ou que criam sistemas econômicos em relação as suas atividades, seja em qualquer área, são destacados nesses jornais que circulam na região. Cabe destacar ainda que, as atividades desenvolvidas pelos funcionários das cooperativas, também são destacadas nestes informativos.

Assim, fica indicado que o ideário cooperativista e o quadro social dessas cooperativas, estão constantemente em evidência e são consideradas a base sobre a qual se alicerça este tipo de organização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta parte apresenta os pressupostos teóricos que nortearam a presente pesquisa. A fundamentação teórica é apresentada em três partes. A primeira, enfoca a doutrina cooperativista e a cooperativa enquanto organização. A segunda, trata dos principais estudos realizados sobre os fatores comportamentais teóricos: liderança, motivação humana no trabalho, relacionamento interpessoal e mudanças. A terceira parte trata dos fatores específicos da organização cooperativa, quais sejam, o ideário cooperativista e o seu quadro social na ação gerencial frente aos fatores comportamentais teóricos.

### 2.1 A DOUTRINA COOPERATIVISTA

#### 2.1.1 Aspectos Históricos

O ideário cooperativista baseia-se na cooperação humana. A cooperação entre os homens, como uma alternativa de solução dos seus diversos problemas, é antiga na história da humanidade. Na Idade Média, no ambiente rural da França, Itália e Suíça, os camponeses organizavam sua produção de forma coletiva. No meio urbano, existiam as "guildas", que eram associações de mutualidade entre corporações de artesões e negociantes (BRAVERMAN, 1980). Naquela época, destacavam-se dois movimentos de cooperação: as colônias religiosas e as missões dos jesuítas que com suas realizações, influenciaram os filósofos, utopistas e economistas a desenvolver a concepção do ideário cooperativista.

No entanto, foi Robert Owen, industrial galês, que colocou em prática inovações que favoreceram os trabalhadores, investindo em colônias autônomas, nas quais preconizava a propriedade coletiva dos bens (KLAES, 1982). A influência de Owen foi decisiva para o cooperativismo e o ideal cooperativista se corporificou quando os seguidores de Owen fundam a Cooperativa de Rochdale, em 1884. Dentre seus precursores, destacamos François Marie Charles Fourier que concebeu os "falanstérios" que eram comunidades agroindustriais fundadas com capital próprio de seus membros, com o objetivo comum de organizar a produção. Suas idéias influenciaram fortemente as experiências cooperativista em nosso País.

No Brasil, foram incipientes as experiências cooperativas antes da vinda dos imigrantes europeus ao País. Dentre as primeiras iniciativas espontâneas destacam-se a República dos Guaranis e os Quilombos. As demais experiências foram importadas do ideário cooperativista europeu, razão pela qual o movimento cooperativista brasileiro se caracteriza por iniciativas privadas de imigrantes, sem um marco jurídico pré-existente. As tentativas pioneiras, de cunho fourierista ou religioso, foram em Santa Catarina, a Vila da Glória (1842) e a Colônia Belga (1845) e, no Paraná, a Colônia Cristina (1842) e a Colônia Cecília (1890). A primeira cooperativa do País data de 1897 e em 1903 surgiu uma incipiente legislação, que começou a se firmar a partir de 1932, evoluindo como segue:

- . 1903 a 1922 - implantação;
- . 1932 a 1944 - consolidação parcial;
- . 1945 a 1963 - redemocratização;
- . 1964 a 1971 - centralização estatal;

. de 1971 em diante, renovação das estruturas (KLAES, 1983).

A difusão do cooperativismo no Brasil, conforme PINHO (1982), reflete duas principais tendências. A primeira vai desde o surgimento das primeiras cooperativas no século XIX até o início da década de 70, que foi marcada pelo aspecto doutrinário rochdaleano originário da França e Inglaterra. A segunda tendência, por sua vez, inicia a partir da década de 70, quando torna-se cada vez mais nítida e polarização do caráter empresarial na maioria das cooperativas do país. Estas cooperativas procuram então, combinar a atividade humana solidária com a racionalidade empresarial.

Esta tendência torna-se cada vez mais forte, devido aos melhores resultados obtidos pelas organizações empresariais, que utilizam o moderno instrumental da Economia e Administração. Além disso, a sociedade industrial e empresarial moderna, exige também, um rápido avanço tecnológico dos recursos materiais e humanos, visando melhorar continuamente a qualidade de vida da população. Neste contexto, o cooperativismo rochdaleano que se apoiava num instrumental cooperativista concebido por seus idealizadores, torna-se inadequado a esta realidade emergente (PINHO, 1982).

Buscou-se então, em seu lugar, atender de maneira concreta os interesses individuais dos cooperados, através da solidariedade cooperativa, conciliando os ideais doutrinários cooperativistas, dentro dos limites impostos pela racionalidade econômica e administrativa de uma organização.

Subjacente as idéias de racionalidade econômica e administrativa, observa-se a predominância do comportamento do administrador cooperativista (dirigentes e gerentes), que muitas vezes, na prática,

buscam modernizar a cooperativa por entenderem ser, a cooperativa, uma organização econômica que para sobreviver a concorrência, necessita obter a eficácia e a eficiência interna e externa.

Neste sentido, na Constituição brasileira, vigente desde 5 de outubro de 1988, as prerrogativas de autogestão das cooperativas representaram uma importante conquista para a autonomia destas organizações.

De acordo com PINHO (1982), o cooperativismo brasileiro se estrutura no plano político pela OCB (Organização da Cooperativas Brasileiras), criada em 1971 pela lei 5.764/71, no plano técnico pelas próprias cooperativas de I e II grau e no plano operacional, pelas cooperativas do País. Existem ainda, duas superestruturas de caráter oficial que são constituídas pela CNC (Conselho Nacional de Cooperativismo) e a superestrutura formada pelos órgãos normativos ou de fiscalização, controle e assistência técnica que, de acordo com a Lei 5.764/71, artigo 92 são:

- . Banco Central do Brasil - para as cooperativas de crédito e as seções de crédito das cooperativas agrícolas ou mistas;
- . BNH (Banco Nacional de Habitação) - para as cooperativas de habitação e daí em diante pela Caixa Econômica Federal;
- . Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - para as demais cooperativas, até o advento da Lei 7.231 de 23.10.84, que criou a SEHACCOOP - Secretaria Nacional de Cooperativas e o DECRETO 90.395 de 30.08.84, que vincula a SEHACCOOP ao Ministério da Agricultura.

Deste modo, no plano federal, o cooperativismo brasileiro é representado pela OCB, nos Estados, pelas OCEs filiadas a OCB e no

plano internacional, a nível mundial, pela ACI (Aliança Cooperativa Internacional) e pela OCA a nível latino-americano.

Assim, a partir destes órgãos, são traçadas diretrizes com o objetivo de reordenar e fortalecer o cooperativismo brasileiro e promover, de maneira efetiva, o desenvolvimento do cooperativismo no País enquanto organização.

## 2.2 A COOPERATIVA ENQUANTO ORGANIZAÇÃO

A análise da Cooperativa enquanto organização, objetiva destacar as dimensões que constituem sua dinâmica gerencial, bem como o interrelacionamento entre as partes e sua interação com o ambiente.

Conforme bibliografia consultada, as organizações são constituídas por indivíduos, com o propósito de atingir objetivos comuns para a satisfação de suas necessidades. A sociedade moderna depende das organizações, que são consideradas, segundo ETZIONI (1984), a forma mais racional, organizada e eficiente de um agrupamento social. As organizações são afetadas por diversos fatores, tais como o sistema de governo, o sistema econômico, os clientes, a legislação e outros que as pressionam a buscarem uma constante adaptação ao ambiente, levando as organizações a desenvolverem características próprias, em função de suas especificidades organizacionais. As organizações são classificadas, para melhor compreensão de suas diversidades, em termos de tipos e objetivos organizacionais.

A este respeito destacamos que para WARRIER (apud HALL, 1984), as organizações são classificadas pelo setor societário a que pertence, como organizações lucrativas ou não-lucrativas. Da mesma

forma que, para KATZ e KAHN (1987), as organizações são classificadas-pela função que executam na sociedade, depois de as identificarem como econômicas ou de produção, de manutenção, adaptativas, políticas ou administrativas. Para PARSON (apud HALL, 1984), as organizações são classificadas de acordo com as metas a serem atingidas e variam de acordo com o tipo de função que realizam na sociedade. Deste modo, o autor distingue organizações voltadas à produção, para fins políticos, organizações integrativas e conservadoras.

Ainda segundo BLAU e SCOTT (1979), as organizações são classificadas de acordo com quem se beneficia com elas e as distingue como organizações de benefício mútuo, de serviços, de bem-estar público e as firmas. ETZIONI (1978), por sua vez utiliza como base e seu sistema classificatório, a obediência, de onde resulta nove tipos possíveis de organizações, onde a maioria delas enquadram-se nos tipos: coercitivo-alienante, remunerativo-utilitário e normativo-moral. Como exemplo final, para MINTZBERG (apud HALL, 1984), as organizações se estruturam frente as contingências que enfrentam, decorrendo daí organizações de estrutura simples, burocracia mecânica, burocracia profissional, a forma departamentalizada e a organização ad hoc.

As diferentes definições e sistemas classificatórios de organizações em relação a realidade organizacional, podem levar-nos à concluir que as características próprias de cada organização podem afetar o comportamento de seus membros. Portanto, o levantamento destas classificações, nos auxilia no sentido de estabelecer uma ponte de sustentação para explorar um tipo específico de organização, denominada de cooperativa.

## 2.3 TEORIAS COOPERATIVISTAS

As primeiras tentativas de elaboração teórica da organização cooperativa, foram desenvolvidas no final do século passado pelos alemães: Franz Oppenheimer e Robert Liefmann. Ambos procuraram dar uma explicação teórica científica do fenómeno cooperativista. Entretanto, a barreira da língua impediu sua divulgação ao mundo ocidental (PINHO, 1982).

Apesar disto, nos últimos anos intensificou-se a preocupação pela análise teórica desta atividade, onde as tentativas atuais procuram explicar o que é, como é e o que pode ser uma atividade cooperativa. Assim, as principais proposições teóricas cooperativistas atuais são resumidas a seguir.

### 2.3.1 Teoria da Cooperativização Global

Baseia-se nos utopismos franceses do século passado, onde seus defensores assumem uma atitude negativa diante da economia de mercado e da concorrência, recomendando sua substituição pela economia cooperativa.

Entretanto, esta teoria não responde como esta substituição seria possível e como se atingiria a cooperativização global (PINHO, 1982).

### 2.3.2 Teoria da Cooperativização Sistêmica

Esta teoria, de acordo com PINHO (1982), baseia-se nos conceitos de um sistema cibernético, que possibilita a anulação de influências e distúrbios provenientes do ambiente. É a idéia da caixa preta, onde o desenvolvimento interno e a sua estrutura, são desconhecidos.

Todavia, esta teoria não explica esquemas de organização para determinadas fases do desenvolvimento do cooperativismo.

### 2.3.3 Teoria da Cooperativização Fiduciária(\*)

Baseia-se no homem cooperativo, sem interesses individuais que se submete completamente aos interesses coletivos do grupo cooperatizado, do qual é membro.

Nesta teoria, tal atitude solidária, não explica quem tem a legitimidade para conduzir esta tal atitude e obter a estabilidade e o desenvolvimento dentro de um sistema cooperativo (PINHO, 1982).

### 2.3.4 Teorias Cooperativistas Neoclássicas

Outras tentativas de elaboração teórica do cooperativismo basear-se no instrumental econômico neoclássico para suas justificações.

---

(\*) As três teorias (Global, Sistêmica e Fiduciária) foram resumidas por PINHO (1982) de ERIK BOLTCHER, "El Desarrollo de la Teoria de la Cooperación y los Elementos Fundamentales de la Teoria de Munster", Revista de la Cooperación, Fed. Argentina de Cooperativas de Consumo Ltda, nº 198, fev/1980 p.37-54.

Assim, o resumo dos principais ensaios desta teoria, foram extraídos de PINHO (1982:71-74):

- . François Albert Angers (Québec-Canadá) - enfoca o sistema e a estrutura do cooperativismo, através da análise econômica, destacando o princípio da repartição no processo econômico cooperativo. Sua contribuição é original apesar de ficar preso ao pragmatismo desta corrente;
- . Claude Richette (Québec-Canadá) - baseado nos instrumentos da análise microeconômica, realiza um estudo comparativo entre a firma capitalista e a cooperativa. Todavia, não subestima a doutrina cooperativista, pois sabe que ela é a base da cooperativa. Este ensaio possibilita entrever os elementos essenciais da estrutura e da mecânica que permite a cooperativa "ser o que é" e "fazer o que faz";
- . Isaac Geulfat (Jerusalém) - enfatiza a teoria "Welfarista" ou do Bem-Estar como a base de desenvolvimento de uma teoria cooperativista, pois o "welfarismo" bem como o cooperativismo, buscam repartir as rendas e melhorar as condições dos indivíduos associados e relação a sua situação anterior, não prejudicando outras pessoas e contribuindo para a prosperidade da comunidade;
- . Claude Vienney (Paris) - em seu ensaio realiza um estudo comparativo de organizações cooperativas em funcionamento em sistemas econômicos diferentes;

. Serge Koulytchizky (Paris) - este ensaio está voltado ao problema de gestão de cooperativas, buscando estabelecer um sistema coerente de objetivos que possibilite a tomada de decisões estratégicas, administrativas e operacionais.

Entretanto, adverte sobre as dificuldades de um funcionamento autogerido, já que os processos complexos da democracia, contribuem para retardar medidas que devem ser rápidas em um contexto competitivo.

Apesar destes ensaios teóricos, a mais atual é a Teoria de Munster que parece ser aquela que mais explica a atual organização cooperativa, por isso mesmo, merecendo destaque.

### 2.3.5 Teoria de Munster

Esta teoria foi desenvolvida por professores alemães, dos quais destacamos: Eschenberg, Jager, Beneck que estavam sob a direção de Boettcher. O instrumental desta teoria, provém da Ciências Sociais em particular da Ciência da Organização, Teoria de Grupos, Microeconomia etc, e faz uma crítica ao cooperativismo rochdaleano.

De acordo com PINHO (1982), a Teoria de Munster baseia-se no racionalismo crítico como metodologia de investigação científica. Seus pressupostos mais importantes são:

- a) a cooperação não exclui o interesse pessoal e nem a concorrência;
- b) os associados buscam satisfazer seus interesses pessoais;
- c) a cooperativa adquire sua própria importância econômica;

- d) os dirigentes e gerentes atendem aos seus próprios interesses na medida em que fomentam os interesses dos membros da cooperativa;
- e) entre os associados da cooperativa deve haver solidariedade consciente, embasada em normas contratuais e não solidariedade cega, como preconizam outras teorias.

Deste modo, a Teoria de Munster esclarece que as cooperativas não estão em contradição com a economia competitiva, em outros termos, o êxito interno e externo de uma organização cooperativa, implica na utilização das mais modernas técnicas de organização empresarial.

De concordância com estes pressupostos, a cooperativa seria definida então, como "agrupamentos de indivíduos que defendem seus interesses econômicos individuais, por meio de uma empresa que eles mantêm conjuntamente" (PINHO, 1982:75). Isto possibilita diferenciar de maneira mais assertiva, os vários tipos de cooperativas e explicar o seu enquadramento na economia competitiva, além de discutir o comportamento do pessoal dirigente frente a vários fatores organizacionais.

Sintetizando, a literatura mostra duas linhas definidas. A primeira entende a cooperativa fundamentada na doutrina cooperativista e a segunda, entende a cooperativa pela sua dupla função: econômica e social. Além disso, destaca que é o critério de identidade o aspecto básico para definir e classificar este tipo de organização. Então, a cooperativa aparece como um grupo organizado de pessoas, visando o progresso econômico e social através da ajuda mútua, onde as regras do jogo democrático são aplicadas. Sob o ponto de vista social, é uma or-

ganização de ajuda mútua com igualdade de direitos e deveres. Sob o ponto de vista econômico é uma organização empresarial em busca de fins lucrativos e, finalmente, sob o ponto de vista dos associados, a organização cooperativa, é intencionalmente sua propriedade. Este critério de identidade intencionado é o que mobiliza seus associados a criar e a manter a cooperativa, já que são eles os seus verdadeiros proprietários.

## 2.4 CLASSIFICAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

Com base no seu critério de identidade, as organizações cooperativas podem ser geralmente classificadas em cooperativas de produção de serviços e de crédito. Considerando a sua estrutura podem ser classificadas como cooperativa tradicional, de mercado e integrada (BONUS, 1982).

Na cooperativa tradicional, o número de sócios é reduzido, operando exclusivamente com a cooperativa. A direção não é muito qualificada e o seu volume de capital é reduzido e as relações de mercado se desenvolvem entre a cooperativa e seus associados. Na cooperativa de mercado, tanto os sócios como a cooperativa, mantêm relações multilaterais com o mercado, não criando dependência um com o outro. A direção tende a ser qualificada e o volume de capital é maior. E, finalmente na cooperativa integrada, existe competição com outras organizações sendo a direção altamente qualificada. Os sócios por sua vez, tem que compatibilizar suas decisões e planejamento de ações com as decisões e planejamento de ações da cooperativa de forma harmônica.

## TRADICIONAL

Sócios  
 //           .  
 //           .  
 Cooperativa ..... Mercado

## MERCADO

Sócios  
 //           \\  
 //           \\  
 Cooperativa===== Mercado

## INTEGRADA

Sócios  
 //    11    \\  
 //    11    \\  
 Cooperativa   11    Mercado  
 \\    11    //  
 \\    11    //  
 Complexo  
 Planificador  
 Integrado

Fonte: HUBENTHAL, Dieter. El Proceso Administrativo en la Cooperativa. Quito: Educ, 1982, p. 38-40.

De acordo com INTERCOOP (1982), as cooperativas são classificadas em três categorias. Dentro da primeira categoria encontram-se as cooperativas que são formadas, visando satisfazer necessidades individuais tais como: cooperativas de consumo, para fins sociais e educativos, de crédito e de seguros. Dentro da segunda categoria incluem-se as cooperativas cujos membros possuem em comum o seu trabalho e são

denominadas cooperativas de produção. E, a terceira categoria estão incluídas as cooperativas constituídas por empresários que buscam satisfação empresarial e individual denominadas de cooperativas de serviços ou aprovisionamento, de transformação, de comercialização e de crédito.

Subjacente a esta idéia, a cooperativa, enquanto organização, é caracterizada por duas vertentes. A primeira, refere-se aos pressupostos cooperativistas de união e cooperação voluntária, direito a voto como ato participativo, uso do capital para solução de problemas econômicos comuns e elevação do pequeno proprietário à condição de empresário. A segunda vertente é caracterizada pelos pressupostos organizacionais, através da administração dos serviços da cooperativa, esforços de capital, excedentes, perdas e retornos. Juntas, estas vertentes compõem a estrutura da cooperativa, caracterizando-a como um tipo especial de organização (CAMACHO, 1979).

Além disso, o motivo que leva as pessoas a constituírem e participarem de uma organização cooperativa é o fato de as alternativas oferecidas pelo mercado, reduzirem o indivíduo a um mero objeto nas mãos daqueles que possuem o capital. Na cooperativa, o indivíduo pode, com outros, constituir uma empresa, participar das decisões, desenvolver-se e usufruir dos resultados (BONUS, 1982). A finalidade da organização cooperativa, portanto, é melhorar as condições de vida de seus membros, através do esforço coletivo e da auto-ajuda, financiando seu próprio desenvolvimento, através das reservas de seus excedentes (OIT, 1974).

Desta forma, verifica-se que a cooperativa é constituída pelos envolventes societário, organizacional e humano, que articulados,

desenvolvem atividades com repercussões sociais, fiscais, jurídicas e empresariais no seu ambiente interno e externo. Cabe aos dirigentes da organização cooperativa articular aqueles envolventes seguindo o espírito cooperativista.

O espírito cooperativista é a base sobre a qual este tipo de organização fundamenta a sua identidade, o que a distingue de outros tipos de organizações. Assim, os resultados e a produção de vantagens para os seus cooperados, de maneira contínua e crescente, exige que a cooperativa seja uma organização, ao mesmo tempo, competitiva no mercado e preocupada com os aspectos organizacionais e humanos internos. Por isso, faz-se necessário que o grupo de dirigentes, através de suas decisões e conhecimentos, agilizem a dinâmica administrativa da cooperativa sem que se perca sua identidade original (HUBENTHAL, 1982, BONUS, 1982 e OIT, 1974).

Deste modo, a ação gerencial na cooperativa, através da cooperação de todos, visa atingir os objetivos que, de maneira geral, estão relacionados com a promoção de seus associados, o equilíbrio nas relações interpessoais entre seus membros e o êxito econômico. Por isso, cabe aos dirigentes da organização cooperativa criar e manter um sistema de esforços cooperativos direcionados aos objetivos globais da organização cooperativa. De acordo com EGEWARTH et al. (1989), são os dirigentes que tomam as decisões e criam as condições necessárias para que os associados possam se organizar nas bases e cooperar para o êxito da organização cooperativa. Portanto, a cooperativa enquanto organização pode ser caracterizada pelos mesmos critérios dos demais tipos de organizações. Neste contexto, o ideal cooperativista que norteia este tipo de organização, bem como o seu quadro social, devem ser re-

levados já que são considerados a base da formação da organização cooperativa e que afetam as atividades organizacionais, o comportamento gerencial de seus dirigentes, funcionários e associados.

Assim, como esta pesquisa se direcionou ao estudo da ação gerencial em organizações cooperativas agropecuárias, esta revisão de literatura apresenta a seguir os principais fatores teóricos e específicos que serão objeto de análise desta investigação.

## 2.5 FATORES COMPORTAMENTAIS TEÓRICOS

Sob o prisma do estudo da Administração, a intenção de classificar pessoas surgiu devido à necessidade de conhecer e entender o comportamento de dirigentes e estabelecer uma distinção entre os vários tipos de ação gerencial. Esta preocupação tornou-se cada vez mais evidente a partir da Abordagem de Relações Humanas da Teoria Organizacional.

Segundo CHIAVENATO (1983), na década de 30 surgiu um movimento preocupado com o relacionamento humano nas organizações que, baseado na experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo no final da década anterior, investigou o comportamento dos grupos e sua relação com a produtividade em organizações. A Teoria Comportamental surgiu no final a década de 40, redefinindo os conceitos sobre grupos existentes até então, diversificando os conhecimentos sobre a natureza do comportamento humano. De acordo com KOLASA (1978), as Ciências do Comportamento foram essenciais para introduzir maior precisão no estudo do comportamento humano em organizações. Este quadro de conceitos foi aplicado, mais especificamente, em situações ocupacionais defini-

das como, por exemplo, o comportamento gerencial.

O estudo do Comportamento Gerencial aponta para diversos fatores que caracterizam a maneira pela qual dirigentes agem no desempenho de suas funções. Estes fatores podem ser relacionados a fatores comportamentais teóricos e fatores específicos da organização cooperativa.

Assim, primeiramente são apresentados a seguir, os principais estudos relacionados com os aspectos comportamentais teóricos de: liderança, motivação no trabalho, relacionamento interpessoal e mudanças.

#### 2.5.1 Fator Liderança

A liderança, como fator comportamental, é apresentada na Teoria Administrativa através de estudos sobre estilos gerenciais. De acordo com o Dicionário da Língua Portuguesa de Cândido Figueiredo (1973) etimologicamente, o termo estilo se origina de ponteiro ou estilete: um instrumento utilizado pelos antigos artistas para escreverem em tábuas enceradas. Cada artista possuía o "seu" estilete, razão pela qual "estilo" passou a ser entendido como uma marca individual, que caracteriza a identidade e o comportamento de cada pessoa. Conhecer o comportamento das pessoas, data dos primeiros pensadores interessados na natureza humana, que apresentavam os estilos de acordo com tipologias, as quais possibilitavam detectar aspectos significativos do comportamento humano.

Na Teoria Organizacional, a Abordagem Clássica da Administração enfatizava a liderança formal. Mais tarde, a experiência de

Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo, demonstrou a existência da liderança informal e, a partir destas duas tipologias, a Teoria Comportamental lançou novas luzes sobre a questão da liderança redefinindo e ampliando conceitos, fundamentando-se no comportamento individual dos dirigentes e preocupando-se com os diversos estudos sobre estilos gerenciais existentes nas organizações. Estes estudos têm se mostrado de grande utilidade para o desenvolvimento de estratégias que ampliam os papéis e as funções gerenciais nas organizações. Alguns deles são sintetizados a seguir.

MCGREGOR (1980) estudou dois estilos gerenciais antagônicos: autocrático e democrático. O estilo autocrático, conhecido como Teoria X, considerava o homem um ser incapaz de assumir responsabilidades, necessitando de constante controle. O estilo democrático, denominado Teoria Y, considerava o homem com capacidade para assumir responsabilidades. Neste sentido, o estilo autocrático direciona-se para a centralização, controle e confinamento às normas e exclui a participação, enquanto o estilo democrático direciona-se para a descentralização, negociação e participação.

LIKERT (1979), outro estudioso da Teoria Comportamental, constatou a existência de diferentes orientações comportamentais nas situações de trabalho. Sua classificação abrange quatro sistemas com seus respectivos perfis organizacionais, que estão relacionados com as variáveis: processo decisório, comunicação, interrelacionamento e recompensas. Assim, o estilo Autocrata Rígido (Sistema 1) caracteriza-se por um comportamento onde as decisões são fortemente centralizadas estabelecendo comunicações verticais através de um relacionamento formal, enfatizando as punições. O estilo Autocrata Benevolente (Sistema

2) caracteriza-se pela tomada de decisões centralizadas estabelecendo comunicações mais descendentes do que ascendentes, através de um relacionamento mais formal do que informal, enfatizando as punições e medidas disciplinares. O estilo Participativo Deliberativo (Sistema 3) por sua vez, caracteriza-se por partilhar as decisões, estabelecendo comunicações mais facilitadas, através de relações de confiança, enfatizando as recompensas materiais. Finalmente, o estilo Participativo Grupal (Sistema 4) caracteriza-se pela tomada de decisões descentralizadas, estabelecendo comunicações eficientes através de relações de confiança, enfatizando as recompensas sociais.

A abordagem do "continuum" de liderança de TANNENBAU e SCHMIDT (apud BALCAO e CORDEIRO, 1979), sugere vários padrões de comportamento de liderança que um líder pode desenvolver. Cada padrão está relacionado com o grau de autoridade exercido pelo líder em relação ao grau de liberdade de participação dos subordinados nas decisões.

Para o autor, nenhum dos extremos de seu "continuum", conforme o gráfico acima, é absoluto e o líder quando escolher o seu padrão de liderança deve levar em consideração as forças do administrador (valores, sentimentos, inclinação pessoal), as forças dos subordinados (expectativas, necessidades, conhecimentos) e as forças da situação (tipo de empresa, tipo de problemas, premência de tempo).

Além dos estudos de MCGREGOR, LIKERT e TANNENBAU e SCHMIDT, que entendiam os estilos gerenciais num contínuo, outros foram realizados através da Abordagem do Desenvolvimento Organizacional. Estes estudos consideravam aspectos comportamentais e estruturais na classificação de estilos gerenciais, buscando obter maneiras mais satisfatórias de apresentar as diferenças comportamentais em situações de tra-

balho e classificá-las em estilos. Assim sendo, examina-se a seguir algumas classificações que estão sendo empregadas, atualmente, em organizações.

A Grade Gerencial de BLAKE e MOUTON (1980) baseia-se em dois parâmetros: produção e pessoas. A partir desses parâmetros, os estilos gerenciais foram definidos da seguinte maneira: a) orientação mínima com a produção e com as pessoas, Estilo 1.1; b) orientação mínima com a produção e máxima com as pessoas, Estilo 1.9; c) orientação máxima com a produção e mínima com as pessoas, Estilo 9.1; d) orientação máxima com a produção e com as pessoas, Estilo 9.9; e) orientação intermediária entre as outras orientações, Estilo 5.5..

A Teoria 3D da Eficácia Gerencial, de REDDIN (1975), descreve estilos comportamentais que são orientados por dois parâmetros: tarefas e pessoas. O autor apresentou quatro estilos básicos: o Integrado, orientado e fortemente preocupado tanto com as tarefas quanto com as relações pessoais; o Dedicado, orientado exclusivamente para a tarefa; o Relacionado, orientado exclusivamente para as relações pessoais; e, finalmente, o Separado, que se orienta de maneira deficiente para a tarefa e para as relações pessoais. Estes estilos básicos quando utilizados em situações adequadas, levam à eficácia organizacional, caso contrário, levam a ineficácia organizacional.

O estudo de HERSEY e BLANCHARD (1975) sobre liderança, denominado de Teoria do Ciclo de Vida, enfatiza que o comportamento do líder deve ser situacional, com base na maturidade ou imaturidade de seus seguidores, ou seja, o estilo utilizado pelo líder varia de acordo com o diagnóstico que ele faz da situação.

Os estilos gerenciais LIFO, desenvolvidos por

ATKINS e KATCHER (apud BERGAMINI, 1980), demonstram que as orientações comportamentais podem ser produtivas em dado momento e, em outro, improdutivas. Os estilos do sistema LIFO são denominados de: Dá e Apóia, que é orientado pelo enfoque idealista da situação; Toma e Controla, orientado pelas metas e objetivos; Mantém e Conserva, orientado pelo raciocínio lógico e nos fatos; e, finalmente, Adapta e Negocia, orientado pelo referencial do grupo.

WHITE e LIPPIT (apud CHIAVENATO, 1983) procuraram através dos estilos de liderança autoritária, liberal e democrática, explicar a liderança. As principais características da liderança autoritária é que apenas o líder fixa as diretrizes, determina as técnicas e procedimentos para a execução do trabalho, determina qual a tarefa que cada pessoa irá executar e é pessoal e dominador nos elogios tanto quanto em suas críticas. Já na liderança liberal, existe liberdade de participação em todas as relações de trabalho, onde o líder somente faz comentários sobre as atividades desenvolvidas, quando solicitado. E, na liderança democrática, as diretrizes, técnicas e procedimentos, são discutidos por todos, onde o líder procura ser como um membro igual qualquer outro do grupo.

Pode-se concluir, portanto, que os estudos sobre estilos gerenciais consideram que as variações da ação gerencial em organizações sejam reconhecidas. Além disso, a literatura permite categorizar três tipos básicos de estudos sobre estilos gerenciais. O primeiro considera a gerência segundo um contínuo entre os extremos Autocrático e Democrático. O segundo enfoca o estilo gerencial de acordo com a orientação do gerente, voltado para a tarefa ou para o relacionamento pessoal e, o terceiro tipo de estudo, preocupa-se em analisar o estilo geren-

cial em relação à situação.

### 2.5.2. Fator Motivação

A motivação humana é pesquisada em várias áreas do conhecimento, onde estudiosos procuram, incessantemente, respostas sobre as razões pelas quais as pessoas são motivadas e se comportam de determinada maneira. Apesar dos teóricos terem concepções diferentes sobre o conceito de motivação, existe um consenso de que o ponto de partida é uma necessidade a ser satisfeita (KOLASA, 1978). Todavia, LOPES (1980) salienta que a motivação não é possível de ser observada diretamente. A sua medição se faz através de fatores intrínsecos já que a motivação é um aspecto interno da pessoa e somente pode ser observada através do seu comportamento em determinado ambiente.

Neste sentido, a motivação em organizações é tema de suma importância e os estudos realizados sobre este tema deram origem a diversas teorias, preocupadas em explicar a motivação dos indivíduos em situações de trabalho em organizações.

Os estudos pioneiros realizados por Taylor e Fayol, resultaram na Abordagem Clássica da Administração. Esta Escola concebia o homem motivado, exclusivamente, para satisfazer suas necessidades materiais. Já a experiência de Elton Mayo, que resultou na Escola de Relações Humanas, evidenciou a importância da participação dos indivíduos em grupos de trabalhos. Estes estudos postulavam a importância da comunicação, de atitudes democráticas da gerência, dos incentivos psicossociais como fatores importantes para a satisfação do indivíduo no trabalho.

A Abordagem Comportamental da Administração lançou novas luzes sobre a motivação humana no trabalho. ARGYRIS (1979), sintetizou este novo enfoque, ao afirmar que, nas organizações as pessoas desejam expressar suas necessidades e se desenvolver de forma adulta. MASLOW (apud BALCÃO e CORDEIRO, 1979), apresentou uma teoria da motivação, onde as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização do homem, se manifestam em níveis hierárquicos de importância e influência. Para o autor, estas necessidades variavam de pessoa para pessoa e, quando atendidas, deixavam de ser motivadoras surgindo em seu lugar outras necessidades de nível superior que passavam a preocupar o indivíduo.

Outro estudo sobre motivação foi o de HERZBERG (apud LOPES, 1980 e CHIAVENATO, 1983), denominado de Teoria dos Dois Fatores: higiênicos e motivacionais. Os fatores higiênicos referem-se a política da organização, ao estilo de supervisão, ao salário, aos relacionamentos interpessoais, bem como às condições de trabalho. Os fatores motivacionais relacionam-se com a realização do indivíduo, com o reconhecimento pelo trabalho executado, com o tipo de trabalho, com a oportunidade de assumir responsabilidades e a oportunidade de ascensão profissional.

A conhecida Teoria da Expectativa desenvolvida por VROOM (apud CHAMPION, 1985), baseia-se nas percepções que as pessoas têm sobre os resultados e o valor de seu comportamento, associados aos fatores de esforço, desempenho, recompensas e satisfação. Ou seja, a motivação de uma pessoa, quando executa determinada ação, é função de duas variáveis. A primeira é a sua expectativa individual sobre os resultados que poderá obter em resposta ao seu comportamento. Esses resulta-

dos podem incluir o dinheiro, a promoção, o reconhecimento e outros, ligados diretamente ao seu comportamento.

A segunda variável é força de preferência de uma pessoa sobre o que acredita que poderá obter, através do seu esforço, tais como "status", moradia, roupas, diversão e outros. Em suma, a força motivacional de uma pessoa é função da expectativa de obter certos resultados provenientes de determinados comportamentos, e a partir daí, obter outros resultados de acordo com uma ordem de preferência. Assim, a Teoria da Expectativa fundamenta-se na proposição de que a motivação é um processo de escolha de resultados (LOPES, 1980).

A Teoria da Equidade, de ADAMS (apud LOPES, 1980) por sua vez indica que as pessoas esperam retorno justo ao esforço dispendido em seu trabalho. Embora a pessoa possa considerar justa uma recompensa recebida pelo seu trabalho, isto não significa que fique satisfeita com ela. Portanto, a percepção da pessoa sobre o que ela acredita que seja justo ou injusto, é uma variável importante para a motivação.

Já para a Teoria de N Fatores, de McCLELLAND (apud CORADI, 1985 e LOPES, 1980), a motivação humana é baseada no estudo da necessidade de realização do indivíduo. Para o autor, a necessidade de realização refere-se a predisposição humana de lutar pelo sucesso, onde a realização é uma tendência aprendida e estimulada por opções existentes no ambiente. Relativo à motivação no trabalho, a força da necessidade de realização leva o indivíduo a empenhar-se constantemente na execução de suas tarefas, podendo esta força ser modificada mediante treinamento adequado. Embora esta pesquisa não ter gerado ampla verificação por pesquisadores, ela é importante para melhor compreensão da motivação no trabalho.

De acordo com MOTTA (1991), nos últimos anos os estudos sobre motivação têm-se centrado em incentivos, reforços, objetivos, intenções e expectativas, relacionando as causas do comportamento humano no trabalho, com o desempenho na busca de recompensas, tanto materiais, como sociais e simbólicas. Para o autor, do ponto de vista organizacional, os objetivos da organização devem ser complementados pelos objetivos individuais, já que as expectativas de recompensas dependem, também, da valorização individual. Por isso, tanto a dimensão organizacional como a individual, contêm fatores propulsores dos comportamentos motivados.

Como conclusão, cabe destacar que nenhum destes estudos abordam todas as variações sobre a questão motivacional, a ponto de possibilitar total compreensão da motivação humana no trabalho, no entanto, é possível sintetizá-los em três grupos. O primeiro, relacionado com a satisfação ou atendimento de necessidades humanas, tais como: salário, progresso e desenvolvimento profissional, reconhecimento, ambiente de trabalho, e outros. O segundo, com o equilíbrio entre o alcance dos objetivos organizacionais e individuais. E, o terceiro, relacionado com a questão da motivação, com as expectativas dos indivíduos sobre os retornos e recompensas pelo trabalho desenvolvido.

### 2.5.3 Fator Relacionamento Interpessoal

O relacionamento interpessoal há muito tem sido tópico de interesse dos estudiosos de administração, pois lidar adequadamente com pessoas é um dos grandes problemas da organização. Na Administração Científica, o relacionamento superior-subordinado resumia-se na

função controle, onde o chefe instruía seus subordinados e controlava a execução do seu trabalho.

O estudo de Elton Mayo detectou que a interação entre os indivíduos era fundamental para a produtividade, pois atendia as necessidades sociais e psicológicas do indivíduo. Neste sentido, cabia ao dirigente influenciar e facilitar as relações entre os indivíduos, enfatizando os grupos informais, o feedback espontâneo, a auto-realização e o consenso de valores, conduzindo ao estabelecimento de relações produtivas e positivas (CORADI, 1985).

O retrato do trabalhador feliz e produtivo em função da sua participação e do bom ambiente de trabalho, nem sempre foi comprovado pelas pesquisas posteriores. A Abordagem Comportamental da Administração, que surgiu a partir da década de 40, desenvolveu conceitos mais precisos sobre a questão do relacionamento interpessoal na organização. Estudos revelaram que o relacionamento interpessoal em organizações podiam se desenvolver tanto no sentido cooperativo como no sentido competitivo, e o conflito passou a ser entendido como um aspecto natural da vida na organização. Neste sentido, muitos estudos contribuíram para o maior conhecimento sobre esta questão.

Para MOSCOVICI (1982), os indivíduos, quando se relacionam, podem desempenhar papéis construtivos ou não construtivos. Por isso, a competência interpessoal é desenvolvida à medida que as pessoas em organizações adquiram consciência da variedade de papéis exigidos para o desempenho da sua função. A interação interpessoal relaciona-se com as tarefas desenvolvidas, com os objetivos do grupo e com os aspectos emocionais de dependência, luta, evasão e união.

Conforme MARCH e SIMON (1967), existe um padrão geral de reação que se processa na relação superior-subordinado, que indica que os subordinados reagem de forma favorável às ações que contribuem para o sentido de importância e valor pessoal e reagem de forma desfavorável, às ações que reduzem o seu sentido de valor pessoal e social. Além disso, a maneira pela qual o gerente reage em relação aos seus subordinados, depende de como ele interpreta este relacionamento em termos de suas expectativas como pessoa e em relação ao trabalho que seus subordinados desempenham.

KATZ e KAHN (1987), corroboram com esta perspectiva e entendem o relacionamento nas organizações como um processo de interação e cooperação, caracterizado pelos contatos com as pessoas, pelas atividades que elas desempenham e de como enfrentam e sentem o ambiente ao seu redor. Um clima cooperativo apenas, não basta. É necessário proporcionar às pessoas meios adequados de trabalho e um moral elevado. Para isto, é necessário uma organização da estrutura empresarial e a habilidade pessoal por parte de seus dirigentes em influenciar e orientar, de maneira positiva, as relações entre os indivíduos nas organizações.

De acordo com MOTTA (1991), a função gerencial torna-se mais complexa, quando se refere ao relacionamento administrativo influenciado pelo ambiente. Com isso, parcelas de poder são transferidas a outros membros da organização, pressionando a ação gerencial a promover relações interpessoais, direcionadas a constantes negociações para evitar o conflito. A tensão gerada pelo conflito impele as pessoas a desenvolverem relacionamentos improdutivos. O reconhecimento por parte dos dirigentes sobre a influência que outros setores da or-

ganização exercem sobre as atividades da organização é, uma ação que pode levar as pessoas a descobrirem maneiras mais produtivas de se relacionarem em organizações. Com isso, a adaptação da organização às constantes pressões do ambiente pode ser facilitada.

Nesse contexto, a ação gerencial é mais complexa em relação aos subordinados e aos relacionamentos externos e laterais interno na organização. Segundo SCHEIN e GREINER (apud MOTTA 1991), a habilidade gerencial mais exigida atualmente é a capacidade de influenciar pessoas, pois o exercício da autoridade hierárquica ou controle exercido sobre elas, tem provado ser incipiente para o desenvolvimento de uma participação efetiva. Tal habilidade exige portanto, que o dirigente desenvolva sua capacidade de agregar, de maneira contínua, novas idéias e interesses para possibilitar que novas alternativas de participação eficaz seja possível em sua ação gerencial.

Portanto, a participação é fundamental pois mobiliza e valoriza o potencial das pessoas e possibilita que expressem suas expectativas e sentimentos e desenvolvam relacionamentos interpessoais mais autênticos e eficazes para a organização (MOTTA, 1991).

Concluindo, pode-se afirmar que a base do relacionamento interpessoal no trabalho em organizações, repousa na concepção do dirigente sobre a natureza humana. Em consequência disto, o gerente pode orientar o seu relacionamento interpessoal com os subordinados, baseado no controle da tarefa, como no exercício de sua influência pessoal. Além disso, o relacionamento interpessoal é fruto da busca do equilíbrio entre os objetivos organizacionais e pessoais, das expectativas dos integrantes da organização sobre o consenso de valores e do poder de influência que um setor exerce sobre o outro. E, finalmente pode-se

dizer também que, os relacionamentos interpessoais em organizações são atualmente direcionados às constantes negociações entre as partes interessadas.

#### 2.5.4 Fator Mudanças

Muitos autores, dentre os quais KATZ e KAHN (1987), TREWATHA & NEWPORT (1979), MEGGINSON et al. (1986), JUDSON (1980), MOTTA (1991), e HERSEY e BLANCHARD (1986), apontam que tanto o ambiente interno como o externo, produzem nas organizações pressões de ordem estrutural, comportamental e individual, criando necessidades de mudanças.

As forças internas, referem-se à estrutura e ao comportamento. As forças internas de ordem estrutural provocam alterações nos mecanismos de coordenação e controle da organização, modificando o sistema de pessoal e a própria estrutura de poder organizacional. As forças internas de ordem comportamental referem-se às necessidades humanas, interações entre as pessoas, tipo de supervisão, percepções sobre o trabalho, tensões nas atividades que afetam os resultados de desempenho individual e organizacional. Finalmente, as forças de ordem individual provocam mudanças de conhecimento, de atitudes, de comportamento e de desempenho em grupos (SHIRLEY, 1976, JUDSON, 1980 e HERSEY e BLANCHARD e MEGGINSON et al., 1986). Além destas, existem as forças externas de ordem política, econômica, tecnológica e sociais que atingem as organizações.

A influência destas forças sobre a ação organizacional e gerencial é tema de muitos estudos que investigam como as pessoas reagem

as alterações que elas provocam no contexto organizacional. As conquistas sobre o tema, embora não esclareçam todas as questões sobre o fator mudanças, oferecem algumas diretrizes e recomendações para uma ação gerencial mais efetiva. Assim destacamos a seguir, algumas das investigações realizadas sobre o fenômeno mudanças.

BLAKE e MOUTON (1976) salientam três tipos de mudanças a que a organização está exposta: a mudança evolucionária, que ocorre lentamente e atende às expectativas dos arranjos do "status quo"; a mudança revolucionária, que ocorre de forma radical destruindo os arranjos de "status quo" anteriores estabelecendo novos arranjos e o desenvolvimento sistemático. No desenvolvimento sistemático, os responsáveis pelas mudanças estabelecem modelos que são debatidos em todas as instâncias para diminuir, através do esclarecimento, resistências e tensões e estabelecer cooperação, entendimento e participação.

KATZ e KAHN (1987), todavia, chamam atenção sobre a confusão que se faz entre mudança individual e organizacional. A mudança organizacional decorre do comportamento determinado por papéis estruturados na organização, enquanto a mudança individual está ligada às necessidades, sentimentos e valores da personalidade de cada pessoa. Além disso, os aspectos estruturais e comportamentais estão inter-relacionados e orientados por uma percepção seletiva dos valores que fazem parte da organização.

Por outro lado, o principal oponente às mudanças é a resistência, que pode ser analisada do ponto de vista organizacional e comportamental. Do ponto de vista organizacional, a resistência reside na incapacidade das pessoas de reagir às novas circunstâncias e, na negação por parte dos dirigentes das organizações, da existência de pres-

sões externas e internas (MEGGINSON et al., 1986, HALL, 1984 e TREWATHA e NEWPORT, 1979). Já do ponto de vista comportamental, a resistência está ligada ao sentimento de perda dos benefícios existentes (JUDSON, 1980 e KAUFMAN, apud STONER, 1985).

Segundo ZANDER (apud Balcao e CORDEIRO, 1979), porém não há como descrever os comportamentos típicos que indiquem as manifestações do fenômeno da resistência. O que se percebe é a existência de uma ação protetora do indivíduo contra as consequências da mudança, que se manifesta através da apatia, agressividade, falta de cooperação, adulação e surgimento de facções contrárias. Neste sentido LEWIN (1970) buscou em sua pesquisa, um método científico para entender a dinâmica de grupo. Com este estudo o autor constatou que a pessoa resiste a mudanças, quanto menos disposta estiver a se afastar dos padrões do grupo ao qual pertence, padrões estes que afetam o comportamento do indivíduo no trabalho.

As mudanças para JUDSON (1980), podem ser entendidas de duas maneiras: a mudança não planejada e a mudança planejada. A mudança não planejada se cristaliza de maneira evolucionária pelo ciclo de vida da organização. A mudança planejada, por sua vez, ocorre através da elaboração e implantação de programas que possibilitam antecipar as reações dos que nela estão envolvidos, esclarecendo pontos obscuros e buscando a participação através de um cronograma de ação.

Considerar o ambiente externo e interno da organização e ter flexibilidade frente aos objetivos implica, portanto, em aceitar que não existe consenso absoluto sobre a direção da organização, já que, de acordo com HALL (1984), CHAMPION (1985), KATZ e KAHN (1987) e MOTTA (1991), muitos são os fatores ambientais, estruturais e comportamen-

tais que influenciam o comportamento do indivíduo no desempenho de sua função. A capacidade gerencial de perceber e compreender as mudanças e seus reflexos sobre os indivíduos e na organização, de adaptar-se às exigências de novas situações, é uma condição de vital importância para a ação gerencial eficaz.

Vivemos em um ambiente em constante transformação onde os indivíduos e as organizações estão expostos aos impactos destes acontecimentos, existindo diferentes maneiras de reagir a eles. Assim, toda mudança implica, em última análise, em mudanças de comportamento de indivíduos e/ou grupos que são afetados por ela, levando-os a modificarem hábitos, atividades ou ações pessoais. Além disso, esta modificação pode gerar nos indivíduos reações de aceitação, de resistência ou de indiferença frente a estas novas circunstâncias. As pressões externas e internas promovem mudanças que podem ser incorporadas pelos membros das organizações espontaneamente, através do tempo ou serem planejadas e implantadas, a qualquer tempo, de maneira sistematizada (JUDSON, 1980).

Atualmente as organizações como as pessoas são pressionadas a mudarem pelas necessidades de adaptação e pelas expectativas de que devem mudar. A mudança no mundo contemporâneo, é uma dimensão incorporada naturalmente à vida cotidiana, tornando-se um processo cada vez menos ocasional. A organização é um conjunto de partes em constante transformação, que para equilibrar-se dinamicamente, deve adaptar-se as novas formas de transição, através de um processo permanente e contínuo de mudança. Portanto, é esta ação permanente e contínua que reforça o apoio que as pessoas necessitam para assimilar de maneira menos resistente, as incertezas das mudanças (MOTTA, 1991).

Assim, pode-se afirmar que uma maneira da organização e seus responsáveis administrarem eficazmente mudanças, é considerar as reações das pessoas frente às mudanças e a maneira pela qual elas promovem tais mudanças, se de forma planejada ou não.

## 2.6 FATORES ESPECIFICOS DA ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA

De acordo com HUBENTHAL (1982), a cooperativa é um tipo especial de organização, devido a sua dupla finalidade econômica e social. Para o autor, todas as atividades desenvolvidas na cooperativa devem ser permeadas pelo ideário cooperativista de participação e cooperação, visando atender aos objetivos globais de seu quadro social através do seu desenvolvimento econômico e social.

Gerenciar uma cooperativa, é fazer funcionar suas estruturas de acordo com o espírito cooperativista. Para OIT (1974), as características que marcam este espírito sobre a ação gerencial são: a finalidade da cooperativa, a participação, a formação de seu pessoal, as relações sócio-econômicas, o contrato moral de cooperação entre a cooperativa e o cooperado e a política financeira.

Ainda para o autor, simultaneamente a cooperativa é: doutrina, estado de espírito e técnica que, articulados através das funções organizacionais, possibilita que este espírito de cooperação e participação se cristalice. As funções organizacionais da cooperativa, englobam a função técnica de produção, a comercial, a financeira e contábil, a administrativa, a social, a educacional, e a tecnológica.

Dentre estas funções, cabe a função social preparar o terreno para as demais funções, permeando-as com o espírito cooperativista,

para que a técnica seja o meio a ser utilizado para que o homem se realize como um fim.

Assim, de acordo com OIT (1974) e CAMACHO (1982), o gerente em uma organização cooperativa é simultaneamente dirigido pelo vértice da estrutura e pela base, em virtude do princípio cooperativista.

E, para que o gerente se adapte a esta situação segundo HUBENTHAL (1982), ele deverá adotar um estilo democrático de direção abrangendo os âmbitos: organizacional, da motivação, da comunicação etc. Além disso, o estilo de direção democrático é o que legitimaria e asseguraria à organização cooperativa, a adaptação e a obtenção de competitividade no mercado.

Em outros termos, o estilo democrático de direção supõe a promoção dos associados, uma postura de negociação e de consenso em relação a ação gerencial em organizações cooperativas.

Entretanto, admite HUBENTHAL (1982) que para funcionar este tipo de direção democrática, é necessário controle através de canais eficientes de comunicação e a divisão hierárquica de funções e responsabilidades. Com isso a administração dos conflitos seria facilitada tanto a nível político como a nível empresarial.

Este controle têm também o propósito de evitar por um lado, que a direção não perca a iniciativa perdendo oportunidades úteis para promover o desenvolvimento da cooperativa e, por outro, evitar que esta mesma direção, abuse do seu poder em prejuízo da empresa e dos cooperados (HUBENTHAL, 1982).

Quanto ao fator motivação, HUBENTHAL (1982) comenta que tanto a satisfação das necessidades extrínsecas como das intrínsecas devem ser satisfeitas para evitar conflitos. De acordo com INTERCOOP

(1979) investigações devem ser realizadas a respeito dos temas motivação, dinâmica grupal (relacionamento interpessoal) e outros temas em organizações cooperativas.

Neste sentido, pode-se pressupor que com a investigação destes temas, muito poderá ser entendido com maior clareza a respeito do comportamento gerencial neste tipo de organização. Além disso, a bibliografia consultada sobre este tema, sugere de maneira geral, que esta ação gerencial deve ser direcionada para relações de cooperação, participação, consenso e negociações de maneira pouco detalhada.

O mesmo acontece com o fator mudanças. Sintetizando, baseado nos pressupostos do ideal cooperativista e no quadro social das cooperativas, os membros deste tipo de organização, tenderiam a realizar mudanças de maneira planejada apresentar baixa resistência as mudanças e estar voltado às inovações (HUBENTHAL, 1982, BONUS, 1987 e CAMACHO, 1982).

Portanto, pressupõem-se que a expectativa da ação gerencial na cooperativa em relação aos fatores liderança, motivação, relacionamento interpessoal e mudanças, são afetados pelo ideário cooperativista e pelo quadro social deste tipo de organização. De acordo com a bibliografia pesquisada, a tendência seria para um estilo de direção democrático onde a motivação é voltada para a valorização e desenvolvimento pessoal. Por sua vez, o relacionamento interpessoal estaria voltado a participação e ajuda mútua através de consenso e negociações entre as partes. E, finalmente as mudanças, seriam promovidas e desenvolvidas de maneira planejada para facilitar a adaptação e crescimento da organização cooperativa em relação ao ambiente.

Entretanto, estas considerações carecem de comprovação através do desenvolvimento de investigações. Além do que, conforme visto anteriormente, outras teorias questionam justamente até que ponto o ideário cooperativista e o seu quadro social, afetam e determinam as atividades da cooperativa. o que justifica a intenção deste estudo.

Assim, os fatores relacionados com aspectos específicos da organização cooperativa, ideário cooperativista e quadro social, objeto de análise desta investigação, serão considerados a seguir.

#### 2.6.1 O Ideário Cooperativista

A organização cooperativa é uma associação de pessoas que operam em conjunto, em busca de interesses comuns, possuindo todos os mesmos direitos e deveres. A cooperativa é gerida através da prática da cooperação, assentada nos princípios de liberdade, igualdade, democracia, justiça social, solidariedade e outros (HUBENTHAL, 1982). Além disso, o cooperado é a base humana do cooperativismo, na medida em que partilha suas necessidades com a comunidade que a compõe, esclarecendo suas dúvidas, aderindo de maneira efetiva aos valores cooperativistas e promovendo sua criação e desenvolvimento.

A participação na cooperativa, deve efetuar-se dentro das regras do jogo democrático. De acordo com HUBENTHAL (1982), a participação na cooperativa do ponto de vista sociológico, é a influência exercida pelos grupos que a compõem, no processo decisório. Do ponto de vista econômico, a participação acontece quando a cooperativa realiza benefícios econômicos para seus membros sem qualquer discrimina-

ção. E, do ponto de vista sócio-psicológico, a participação se refere a motivação do indivíduo de cooperar e participar.

KUHN (apud HUBENTHAL, 1982) destaca que a participação em cooperativas se estabelece nos canais de decisão, de relações econômicas, de controle administrativo, de distribuição de excedentes e de execução das atividades.

A participação na cooperativa então, é um mecanismo de realização de seus integrantes, que necessita de renovação contínua a luz da perspectiva sócio-psicológica, como também dos imperativos da técnica, permeados pelo ideal cooperativo.

Assim, a cooperativa se concretiza na organização de pessoas em comunidade que, ao se identificarem afetivamente, estabelecem um suporte emocional que as leva a se comportarem de maneira cooperativa e participativa. Cabe a todos na cooperativa, então, conhecer o ideário cooperativista, para que possam promover a sua autonomia de gestão (BONUS, 1982).

Portanto, o ideário cooperativista é a base sobre a qual se espera que os gerentes desenvolvam a sua ação gerencial. Esta ação gerencial em relação aos fatores liderança, motivação, relacionamento interpessoal e mudanças, deve ser permeada constantemente pelo ideal de cooperação e participação.

## 2.6.2 O Quadro Social da Cooperativa

A experiência demonstra, conforme EGEWARTH et al. (1989), que as cooperativas dinamizam e desenvolvem sua função social a partir do êxito obtido em sua atividade econômica. Este tipo de gestão está

alicerçada na participação do seu quadro social, composto pelos seus cooperados nas atividades da cooperativa.

Os cooperados são a base sobre a qual a prática do cooperativismo se desenvolve, já que são eles que elegem os dirigentes que os representarão. Para tanto, faz-se necessário estruturar as atividades de ordem técnica, administrativa e operacional do quadro social, através de uma estrutura hierárquica, devidamente constituída para atingir seus fins sociais e econômicos (CAMACHO, 1979). Neste sentido, são contratados técnicos para todos os níveis desta estrutura organizacional, que darão o suporte necessário para a ação empresarial da cooperativa no mercado.

Apesar dos cooperados serem os verdadeiros proprietários da cooperativa, é de fundamental importância deixar claro que eles não devem interferir, diretamente, nos níveis administrativos da cooperativa, a todo momento, para não acarretar distúrbios que levem ao prejuízo de todos (OIT, 1974).

Por outro lado, a legislação cooperativista deixa claro que aos cooperados cabe, eleger pessoas competentes e honestas para o Conselho Administrativo e Fiscal, decidir sobre as atividades da cooperativa, manter permanente controle para verificar se a organização cooperativa está cumprindo as decisões tomadas em Assembleia e cuidar para que a cooperativa não caia em descrédito perante a sociedade (OIT, 1974 e CAMACHO, 1979).

Desta maneira, os cooperados controlam as atividades desenvolvidas na cooperativa em todos os níveis, através dos seus representantes nos Conselhos de Cooperados, visando desenvolver um processo permanente de participação das bases. Além disso, a gestão da coopera-

tiva pressupõe que os interesses, necessidades e expectativas dos cooperados, dirigentes e técnicos, em todos os níveis, se inter-relacionem em busca de uma definição coletiva dos seus objetivos prioritários (BONUS, 1982).

No que se refere aos fatores liderança, motivação, relacionamento interpessoal e mudanças, o que se pressupõe é que o quadro social exerça controle pressionando para que sejam desenvolvidos, a luz dos princípios do ideário cooperativista, a constante participação dos cooperados em sua gestão.

Concluindo, pode supor-se que o quadro social das cooperativas afeta as atividades desenvolvidas e o comportamento das pessoas na cooperativa, em todos os níveis da sua estrutura organizacional. Assim, a ação gerencial, no tocante aos aspectos de liderança, motivação, relacionamento interpessoal e mudanças, tenderia a ser constantemente afetada.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. PERGUNTAS DA PESQUISA

Baseado no problema da pesquisa apresentado anteriormente e nas considerações teóricas, foram formuladas as seguintes perguntas, que orientaram o presente estudo:

1. Como o ideário e o quadro social das cooperativas, afetam a ação gerencial no que se refere ao fator liderança?
2. Como o ideário e o quadro social das cooperativas, afetam a ação gerencial no que se refere ao fator motivação?
3. Como o ideário e o quadro social das cooperativas, afetam a ação gerencial no que se refere ao fator relacionamento interpessoal?
4. Como o ideário e o quadro social das cooperativas, afetam a ação gerencial no que se refere ao fator mudanças?

## 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

### 3.2.1 Design e Perspectiva da Pesquisa

Esta pesquisa de acordo com KERLINGER (1980), é de caráter exploratório, do tipo levantamento, na medida que busca descobrir a incidência e distribuição das características e opiniões de pessoas, a respeito de um determinado tema.

A perspectiva da pesquisa é sincrônica de corte transversal, que implica em verificar como fatores específicos de organizações cooperativas influenciam a ação gerencial, considerando fatores comportamentais teóricos em um determinado período, neste caso específico, os dados foram coletados em maio de 1993, sem considerar sua evolução no tempo.

O método de análise utilizado é o descritivo, a nível sociológico de análise, já que possui implicações de ordem comportamental (KERLINGER, 1980).

Além disso, esta pesquisa é um estudo de caso e isso não possibilitou generalizar as conclusões obtidas, além do universo considerado no presente estudo (BRUYNE et.al. 1977). Considerando um contínuo onde em um dos extremo está o enfoque qualitativo e no outro o enfoque quantitativo, esta pesquisa é um estudo considerado mais qualitativo do que quantitativo. Isso, deve-se ao fato de que não é possível saber o grau de variação das variáveis do presente estudo, por se trata de opiniões de pessoas, consideradas estatisticamente, como dados moles.

Assim, as variáveis foram mensuradas através da escala LIKERT, para detectar a frequência de opiniões, sobre os fatores e submetidas a um tratamento estatístico, visando dar maior consistência às conclusões.

### 3.2.2 Delimitação da Pesquisa

De acordo com EGEWARTH (1986), a Lei nº 5.764 de 16.12.71, seção IV do Artigo 48, os gerentes de organizações cooperativas, são pessoas com habilidades técnicas e comerciais, contratadas pelos órgãos de administração, que não pertençam ao quadro dos associados, fixando-lhes atribuições e salários.

Dentre estas pessoas estão os gerentes, que nos seus respectivos cargos desenvolvem funções gerenciais das mais diversas. A partir dessas funções, a cooperativa funciona como uma empresa que necessita ser competitiva para sobreviver e ao mesmo tempo, norteia suas atividades dentro de um ideal cooperativista.

Cabe aos gerentes do primeiro escalão, gerir as diretrizes para a operacionalização e a conjugação destas duas filosofias organizacionais: a cooperativista e a economia de mercado. A partir daí depende o sucesso, ou não, desta organização.

Assim, a população desta pesquisa, foi constituída pelo grupo de gerentes do primeiro escalão das seguintes organizações cooperativas localizadas no Oeste Paranaense de acordo com o QUADRO 01, na página seguinte:

QUADRO 01 - DISTRIBUIÇÃO DOS GERENTES DAS COOPERATIVAS.

| 1 | 1                     | 1        | 1  | 1            | 1 |
|---|-----------------------|----------|----|--------------|---|
| 1 | Cooperativa           | Total    | de | Respondentes |   |
| 1 |                       | Gerentes | Nº | Absoluto     | % |
| 1 |                       |          |    |              |   |
| 1 | COPACOL - Cafelândia  | 06       | 06 | 100          |   |
| 1 | COPAGRIL - M.C.Rondon | 09       | 08 | 89           |   |
| 1 | COOPAGRO - Toledo     | 04       | 04 | 100          |   |
| 1 | COOPERVALE - Palotina | 04       | 04 | 100          |   |
| 1 | COTREFAL - Medianeira | 07       | 03 | 43           |   |
| 1 | TOTAL                 | 30       | 25 | 83,3 %       |   |

Fonte: Questionários respondidos.

A população foi considerada em sua totalidade, devido ao pequeno número de gerentes, não sendo necessário realizar testes de amostragens.

Verificou-se que houve um retorno de 25 questionários respondidos, representando 83,3% do total dos gerentes das cooperativas.

Tomando por base um nível de erro aceitável e 5% e um coeficiente de 95% de aceitação para a população considerada, o número de respondentes foi adequado.

### 3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DE TERMOS E VARIÁVEIS

As definições constitutivas são aquelas contidas em dicionários, que proporcionam uma melhor compreensão dos conceitos utilizados na pesquisa, enquanto as definições operacionais são aquelas voltadas para o objeto de estudo e que possibilitam mensurar as variáveis consideradas (RICHARDSON, 1986).

### . Estilo Gerencial de Liderança

**Definição Constitutiva:** a maioria dos autores define estilo gerencial de liderança como um comportamento habitual das pessoas que ocupam o cargo de gerente.

**Definição Operacional:** será operacionalizado através dos estilos gerenciais de liderança Autocrático e Democrático, em termos de sua orientação para a tarefa, relacionamento pessoal e situação.

### . Motivação Humana no Trabalho

**Definição Constitutiva:** é um estímulo interno ou externo à pessoa, que a motiva a ter um determinado comportamento em busca da satisfação de suas necessidades (MEGGINSON, 1986).

**Definição Operacional:** será operacionalizado considerando as necessidades básicas tais como: salário, progresso profissional, reconhecimento, ambiente de trabalho, desenvolvimento profissional, recompensas e outros, o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e pessoais e as expectativas de recompensas sobre o trabalho realizado.

### . Relacionamento Interpessoal

**Definição Constitutiva:** é a capacidade de compreender e interagir, efetivamente, com outras pessoas de maneira produtiva (CHIAVENATO, 1983).

**Definição Operacional:** será operacionalizado através da ação gerencial direcionada para o controle, influência pessoal e situação.

#### . Mudanças

**Definição Constitutiva:** são alterações no ambiente, em geral, que provocam alterações de ordem estrutural e comportamental dentro de organizações (CHIAVENATO, 1983).

**Definição Operacional:** será operacionalizado considerando a reação do gerente, de aceitação, resistência ou indiferença, frente as inovações, ao programa de organização do quadro social em cooperativa e frente à conjuntura social de maneira geral.

#### . Ideário Cooperativista

**Definição Constitutiva:** é o ideal de união, participação, cooperação, igualdade e justiça, na qual se estabelece a doutrina que suporta os pressupostos da organização cooperativa (CAMACHO, 1982).

**Definição Operacional:** será operacionalizado considerando se o que está na legislação cooperativista sobre o ideário, está sendo articulado pelos gerentes em sua ação gerencial.

#### . Quadro Social da Cooperativa

**Definição Constitutiva:** são todos os associados da cooperativa.

**Definição Operacional:** será operacionalizada considerando a influência que os associados exercem na administração da cooperativa, na opinião

dos gerentes.

#### . Dirigentes

**Definição Constitutiva:** são todos os funcionários das cooperativas, a nível de gerência do primeiro escalão.

### 3.4 DADOS: TIPO, COLETA E TRATAMENTO

Na presente pesquisa foram coletados dados de natureza primária e secundária. Os dados primários referem-se as informações obtidas através de questionários, cujo objetivo foi verificar como o ideário cooperativista e o quadro social das Cooperativas, afetavam a ação gerencial dos gerentes das Cooperativas do Oeste Paranaense, quanto aos fatores: liderança, motivação, relacionamento interpessoal e mudanças.

Assim, os questionários foram encaminhados aos gerentes das Cooperativas, acompanhados de uma carta de apresentação, expondo os motivos e a importância desta investigação e, posteriormente remetidos para a pesquisadora.

Já os dados secundários, referem-se ao ideário cooperativista e ao quadro social das Cooperativas, que foram obtidos através da análise documental do Estatuto e Legislação Cooperativista, o Caderno do Programa de Organização do Quadro Social em Cooperativas e em revistas e jornais informativos fornecidos pelas cooperativas.

Neste sentido, a utilização de fontes variadas de coleta de dados de acordo com ALLEM (apud BRUYNE et al., 1977), foi no sentido

de confrontar os dados para obter uma análise mais acurada, além disto evitar deixar lacunas por um ou outro instrumento a ser utilizado, possibilitando maior consistência nas conclusões do presente estudo.

Cabe destacar, que segundo SELTZ (1965) não existem modelos determinantes para cada tipo de pesquisa a ser empreendida. O que existe é um processo minucioso de montagem baseado em modelos anteriormente testados por pesquisadores mais renomados. Por outro lado, a coleta de dados exige cuidado e criatividade do pesquisador já que está exposta a valores pessoais.

Deste modo, o questionário utilizado para coletar os dados da presente pesquisa, foi elaborado para atender aos propósitos deste estudo, baseado na técnica de escalonamento, através da escala de coerência interna do tipo Likert.

O método da coerência interna de Likert solicita ao respondente que assinale a resposta que na sua opinião, reflete o seu real ponto de vista a respeito das afirmações expostas no questionário, relativas as variáveis consideradas nesta pesquisa.

Desta maneira, o questionário utilizado foi elaborado contendo afirmações para cada uma das variáveis consideradas e, a cada uma delas, foram associadas alternativas de respostas em escala, onde os gerentes das cooperativas escolheram uma única alternativa como opção.

O questionário constituiu-se de quatro partes. A primeira parte compreende 5 questões, através das quais se buscou obter dados individuais (idade, sexo e escolaridade) e dados profissionais (cargo atual, tempo no cargo, tempo na empresa, cargo anterior e emprego anterior), denominados nesta pesquisa, de fatores sociais.

A segunda parte, compreende 4 blocos de perguntas referentes aos fatores: liderança, motivação, relacionamento interpessoal e mudanças, perfazendo um total de 42 questões, através das quais se buscou detectar a opinião dos gerentes sobre estes fatores.

A terceira parte, compreende 15 questões destinadas a coleta de dados sobre os fatores específicos de organizações cooperativas: ideário cooperativista e quadro social.

E, finalmente a quarta parte, teve como objetivo detectar as necessidades atuais dos gerentes, solicitando que fossem enumeradas em ordem de prioridades, várias alternativas (vide questionário).

Deste modo, a presente pesquisa investigou as seguintes variáveis:

- . Variável Dependente: Ação gerencial considerando os fatores: liderança, motivação, relacionamento interpessoal e mudanças.
- . Variável Independente: Ideário cooperativista e quadro social das Cooperativas.
- . Fatores Sociais: idade, sexo e escolaridade, cargo atual, tempo no cargo, tempo na empresa, cargo anterior e emprego anterior.

Quanto ao tratamento estatístico dos dados, foi realizado através de tabelas de distribuição de frequências, gráficos e do teste estatístico do Qui-Quadrado. Segundo LEVIN (1985), este teste geralmente possibilita realizar um estudo de relação entre as variáveis, obtendo relações existentes ou não, de dependência ou independência.

Portanto, a presente pesquisa foi desenvolvida de acordo com o exposto, considerando as limitações comentadas a seguir.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

De acordo com SELLTIZ (1972), KERLINGER (1980) e BRUYNE et. al. (1977), toda pesquisa possui limitações devido a diversos fatores.

No presente estudo, foram verificadas limitações referente ao instrumental de coleta de dados e a falta de pesquisas anteriores realizadas e publicadas sobre o tema. Além disso, a COOPAVEL - Cooperativa Agropecuária de Cascavel, não permitiu que fosse realizada a pesquisa com seus gerentes, alegando que não é política da empresa abrir suas portas para pesquisadores. Então, esta empresa foi considerada na presente pesquisa.

Com relação ao questionário, as limitações se referiu as próprias características impostas pela natureza do instrumento, que não possibilitou um contato direto com os respondentes e nem a observação das circunstâncias em que o questionário foi respondido, já que não foi permitido que a pesquisadora entregasse ou recolhesse os questionários.

Deste modo, foi realizado em fevereiro de 1993, o Teste Piloto para averiguar possíveis desvios no instrumento. Este teste foi realizado na COTRIGUAÇU - Cooperativa Central Regional Iguaçu Ltda, em Cascavel, e acusou problemas.

O Teste Piloto detectou que a ordenação das perguntas impossibilitava a mensuração e a consequente interpretação dos dados. Então, as questões foram reordenadas ficando da seguinte maneira.

A Primeira e Quarta Partes foram mantidas.

A Segunda Parte contendo os quatros blocos de perguntas, ficaram ordenadas conforme descrito na página seguinte:

#### BLOCO I - FATOR LIDERANÇA

- .Autocrática: questões 1,2,3,4 e 5;
- .Democrática: questões 6,7 e 8;
- .Situacional: questões 9,10 e 11.

#### BLOCO II- FATOR MOTIVAÇÃO

- .Necessidades Básicas: questões 1,2,3 e 4;
- .Equilibrio entre Objetivos individuais e organizacionais: questões 5,6 e 7;
- .Necessidades de Recompensas: questões 8,9 e 10.

#### BLOCO III - FATOR RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

- .Controle: questões 1,2,3 e 4;
- .Negociações: questões 5,6 e 7;
- .Consenso: questões 8,9 e 10.

#### BLOCO IV - FATOR MUDANÇAS

- .Resistência: questões 1,2,3,4 e 5;
- .Inovações: questões: 6 e 7;
- .Mudança Planejada: questões 8,9,10,e 11.

A Terceira Parte referente ao ideário cooperativista e ao quadro social das cooperativas, as questões ficaram assim ordenadas:

FATOR LIDERANÇA: questões 1,2,3 e 4;

FATOR MOTIVAÇÃO: questões 5,6,7 e 8;

FATOR RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: questões 9,10 e 11;

FATOR MUDANÇAS: questões 12,13,14 e 15.

Desta maneira, foi possível então, aplicar o questionário na certeza de atender aos objetivos da presente pesquisa. Após seu recolhimento, os questionários foram submetidos a tratamento estatístico e seus resultados e respectivas interpretações e conclusões estão a seguir.

#### 4. ANALISE E INTEPRETAÇÃO DOS DADOS

Esta parte compreende a descrição e análise dos dados coletados. Apresentamos inicialmente, os dados referentes aos fatores sociais, que auxiliaram na interpretação dos resultados referentes aos fatores específicos de organizações cooperativas e aos fatores comportamentais teóricos.

Depois, realizamos o cruzamento dos fatores comportamentais teóricos com os fatores específicos de organizações cooperativas e, finalmente, o cruzamento entre os fatores específicos de organizações cooperativas com as variáveis sociais.

Deste modo, o levantamento realizado nas cinco cooperativas obteve-se um total de 25 questionários correspondentes a 83,3% dos respondentes das cooperativas classificadas na TABELA 01.

TABELA 01 - DISTRIBUIÇÃO DE GERENTES X COOPERATIVAS

| COOPERATIVAS | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|--------------|---------------------|-------|
| COTREFAL     | 03                  | 12,0  |
| COPAGRIL     | 08                  | 32,0  |
| COOPACOL     | 06                  | 24,0  |
| COOPERVALE   | 04                  | 16,0  |
| COOPAGRO     | 04                  | 16,0  |
| TOTAL        | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos.

Observou-se, que a maior frequência de gerentes entrevistados corresponde a COPAGRIL 32%, já que sua estrutura comporta maior número de gerências. Assim, passemos descrição dos fatores sociais.

#### 4.1 FATORES SOCIAIS

Os fatores sociais considerados na presente pesquisa foram: sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de serviço, tempo no cargo, experiência anterior e anos de experiência.

Tais dados, referem-se as características individuais dos gerentes em exercício em cada cooperativa pesquisada e representam parâmetros do estudo, podendo configurar-se possíveis indicadores que podem afetar a ação gerencial.

##### 4.1.1 Sexo

Os dados coletados indicaram que os gerentes do sexo masculino representavam 96% do total, frente a 4% dos gerentes do sexo feminino, conforme distribuição de frequência da TABELA 02, abaixo.

TABELA 02 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL SEXO

| SEXO      | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|-----------|---------------------|-------|
| Masculino | 24                  | 96,0  |
| Feminino  | 01                  | 4,0   |
| TOTAL     | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos.

##### 4.1.2 Faixa Etária

Os resultados indicaram que os gerentes são relativamente jovens, onde a idade mediana é de 36 anos. Nota-se, que a maior fre-

quência de gerentes encontra-se na faixa etária acima dos 40 anos, correspondendo a 36% dos entrevistados. Além disso, observou-se que 8% dos gerentes entrevistados têm idade entre 20 e 29 anos.

A TABELA 03 abaixo, apresenta a distribuição das frequências desta variável.

TABELA 03 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL FAIXA ETÁRIA

| IDADE            | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|------------------|---------------------|-------|
| 20 a 29 anos     | 02                  | 8,0   |
| 30 a 35 anos     | 07                  | 28,0  |
| 36 a 40 anos     | 07                  | 28,0  |
| acima de 40 anos | 09                  | 36,0  |
| TOTAL            | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos

#### 4.1.3 Escolaridade

Os dados demonstraram também, que 88% dos gerentes possuem formação universitária, dos quais 76% com curso superior completo e 12% incompleto. Já 12% dos entrevistados possuem segundo grau completo conforme a TABELA 04 abaixo

TABELA 04 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL ESCOLARIDADE

| ESCOLARIDADE          | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|-----------------------|---------------------|-------|
| Segundo grau completo | 03                  | 12,0  |
| Superior incompleto   | 03                  | 12,0  |
| Superior completo     | 19                  | 76,0  |
| TOTAL                 | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos

Além disso, observou-se que entre os gerentes com curso superior completo, 58% possuíam apenas a graduação em si, 37% possuíam especialização e 5% possuíam doutorado, conforme TABELA 05 abaixo.

TABELA 05 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DOS GERENTES COM GRAU SUPERIOR

| ESCOLARIDADE   | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|----------------|---------------------|-------|
| Graduação      | 11                  | 58,0  |
| Especialização | 07                  | 37,0  |
| Mestrado       | 00                  | 0,0   |
| Doutorado      | 01                  | 5,0   |
| TOTAL          | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos

#### 4.1.4 Tempo de Serviço

Em relação a esta variável, observou-se que 66% dos gerentes possuíam mais de 10 anos de serviço na cooperativa e 16% tinham menos de 5 anos na empresa, de acordo com a TABELA 06, abaixo.

TABELA 06 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL TEMPO DE SERVIÇO

| TEMPO DE SERVIÇO | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|------------------|---------------------|-------|
| Menos de 1 ano   | 02                  | 8,0   |
| De 1 a 5 anos    | 02                  | 8,0   |
| De 6 a 10 anos   | 05                  | 20,0  |
| De 11 a 15 anos  | 08                  | 32,0  |
| De 16 a 21 anos  | 08                  | 32,0  |
| TOTAL            | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos

Todavia, comparando a informação da TABELA 06 com as informações da TABELA 07, abaixo, observou-se que só 20% dos entrevistados tinham mais de 10 anos no cargo de gerente na cooperativa e 64% destes, tinham menos de 5 anos no cargo de gerente.

TABELA 07 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL TEMPO NO CARGO

| TEMPO NO CARGO  | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|-----------------|---------------------|-------|
| Menos de 1 ano  | 04                  | 16,0  |
| De 1 a 5 anos   | 12                  | 48,0  |
| De 6 a 10 anos  | 04                  | 16,0  |
| De 11 a 15 anos | 05                  | 20,0  |
| TOTAL           | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos

#### 4.1.5 Experiência anterior e tipo de empresa

Em relação a variável experiência, observou-se que 72% dos gerentes tinham experiência anterior adquirida em outras empresas contra 28% sem experiência em outras empresa, conforme TABELA 08 abaixo

TABELA 08 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL EXPERIENCIA ANTERIOR EM OUTRAS EMPRESAS

| EXPERIENCIA | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|-------------|---------------------|-------|
| SIM         | 18                  | 72,0  |
| NAO         | 07                  | 28,0  |
| TOTAL       | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos

Já a TABELA 09, abaixo, mostra que dentre os entrevistados que tiveram experiência em outras empresas, 61,1% trabalharam em empresas privadas, 27,7% em empresas públicas e 11,2% em empresas mistas.

TABELA 09 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL TIPO DE EMPRESAS QUE OS GERENTES TIVERAM EXPERIÊNCIA

| TIPO DE EMPRESA | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|-----------------|---------------------|-------|
| Privada         | 11                  | 61,1  |
| Pública         | 05                  | 27,7  |
| Mista           | 02                  | 11,2  |
| TOTAL           | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos

Com referência aos anos de experiência em outras empresas, 16,7% tiveram menos de 1 ano, 66,6% tiveram entre 1 e 5 anos e 16,7%, tiveram mais de 6 anos de experiência, conforme a TABELA 10.

TABELA 10 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL ANOS DE EXPERIENCIA EM OUTRAS EMPRESAS

| ANOS DE EXPERIENCIA | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|---------------------|---------------------|-------|
| Menos de 1 ano      | 03                  | 16,7  |
| De 1 a 5 anos       | 12                  | 66,6  |
| De 6 a 10 anos      | 03                  | 11,2  |
| TOTAL               | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos

## 4.2 VARIÁVEIS DEPENDENTES

### 4.2.1 Liderança

As variáveis dependentes neste estudo, foram os fatores comportamentais teóricos: liderança, motivação, relacionamento interpessoal e mudanças, onde cada fator foi composto por três características assim consideradas:

- . LIDERANÇA: autocrática, democrática e situacional;
- . MOTIVAÇÃO: voltada para as necessidades básicas, equilíbrio entre os objetivos individuais e organizacionais ou necessidades de recompensas;
- . RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: voltado para o controle, negociações ou consenso;
- . MUDANÇAS: voltada à resistência, às inovações ou a mudança planejada.

#### 4.2.1.1 Estilo de Liderança Autocrático

Este estilo foi classificado em três níveis de acordo com a pontuação obtida pelos gerentes em itens específicos do questionário, estes níveis são: Baixo (5 a 10 pontos), Médio (11 a 19 pontos) e Alto (20 a 25 pontos).

Conforme a TABELA 11 na página seguinte, observou-se que 100% dos gerentes possuíam um estilo de gerenciamento autocrático médio.

TABELA 11 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL  
ESTILO DE LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

| AUTOCRÁTICO | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|-------------|---------------------|-------|
| Baixo       | 00                  | 00,0  |
| Médio       | 100                 | 100,0 |
| Alto        | 00                  | 00,0  |
| TOTAL       | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos

#### 4.2.1.2 Estilo de Liderança Democrático

Este estilo foi classificado também em três níveis de acordo com a pontuação obtida pelos entrevistados, onde o nível Baixo (3 a 6 pontos), Médio (7 a 11 pontos) e Alto (12 a 15 pontos).

Observando a TABELA 12 abaixo, temos que 24% dos gerentes tinham um estilo de gerenciamento democrático médio e 76% um estilo democrático alto.

TABELA 12 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL  
ESTILO DE LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

| DEMOCRÁTICO | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|-------------|---------------------|-------|
| Baixo       | 00                  | 00,0  |
| Médio       | 06                  | 24,0  |
| Alto        | 19                  | 76,0  |
| TOTAL       | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos

#### 4.2.1.3 Estilo de Liderança Situacional

Por sua vez, este estilo foi classificado em três níveis: Baixo (3 a 6 pontos), Médio (7 a 11 pontos) e Alto (12 a 15 pontos). E, observando a TABELA 13 abaixo, observamos que 20% dos gerentes possuíam um estilo situacional baixo de liderança, já 68% tinham um estilo médio e 12% um estilo alto de liderança situacional.

TABELA 13 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL  
ESTILO DE LIDERANÇA SITUACIONAL

| SITUACIONAL | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|-------------|---------------------|-------|
| Baixo       | 05                  | 20,0  |
| Médio       | 17                  | 68,0  |
| Alto        | 03                  | 12,0  |
| TOTAL       | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos

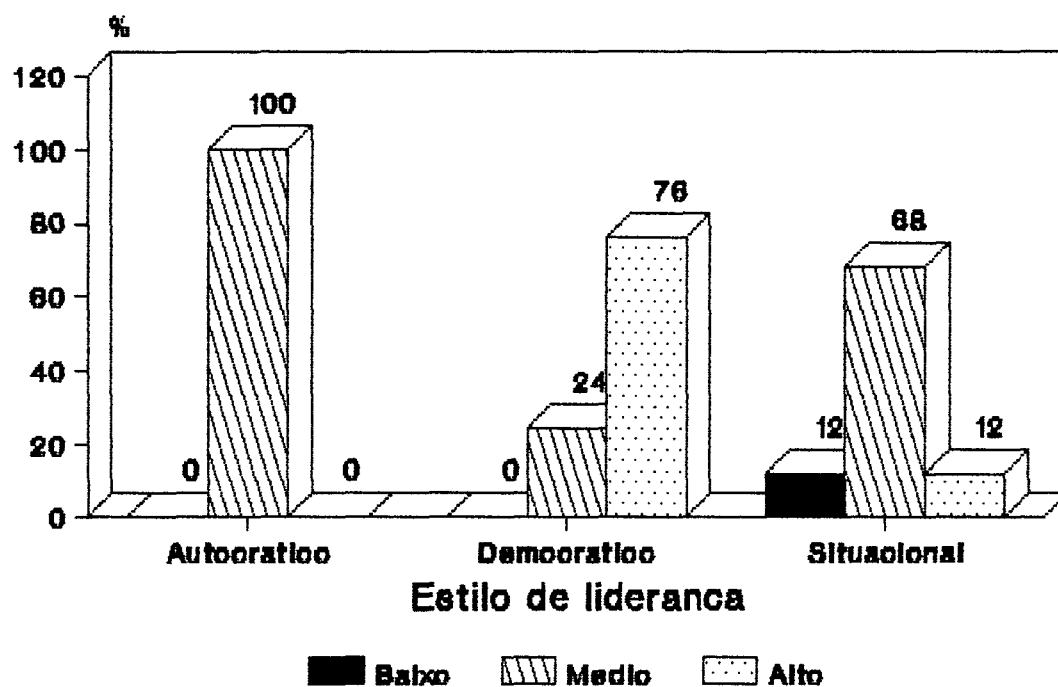
Realizando a distribuição conjunta dos três estilos obtivemos a TABELA 14 abaixo e o seu respectivos GRAFICO 01, na página seguinte, demonstraram que 68% dos gerentes possuíam um estilo de liderança situacional médio, 76% democrático alto e 100% se intitularam autocrático médio.

TABELA 14 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA CONJUNTA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA: AUTOCRÁTICO, DEMOCRÁTICO E SITUACIONAL

| PORCENTAGEM DO GERENTES COM ESTILO AUTOCRÁTICO MÉDIO |             |       |        |
|------------------------------------------------------|-------------|-------|--------|
| SITUACIONAL                                          | DEMOCRÁTICO |       | TOTAL  |
|                                                      | Médio       | Alto  |        |
| Baixo                                                | 0,0%        | 20,0% | 20,0%  |
| Médio                                                | 24,0%       | 44,0% | 68,0%  |
| Alto                                                 | 00,0%       | 12,0% | 12,0%  |
| TOTAL                                                | 24,0%       | 76,0% | 100,0% |

Fonte: Questionários respondidos

GRAFICO 01 - DISTRIBUIÇÃO CONJUNTA DA VARIÁVEL  
ESTILO DE LIDERANÇA



Os dados demonstraram que, os gerentes não se consideraram como sendo de forte tendência autocráticos, nem tão pouco de baixa tendência e sim autocratas de um nível mediano de tendência.

## 4.2.2 Motivação

### 4.2.2.1 Necessidades Básicas

Este fator foi classificado em três níveis de acordo com a pontuação obtida pelos entrevistados em itens específicos do questionário, onde os níveis são: Baixo (4 a 9 pontos), Médio (10 a 15 pontos) e Alto (16 a 20 pontos).

De acordo com a TABELA 15 abaixo, observou-se que 72% dos gerentes tinham uma motivação média voltada para as suas necessidades básicas e 28% consideraram altamente atendidos.

TABELA 15 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL  
ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES BÁSICAS

| NECESSIDADES BÁSICAS | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|----------------------|---------------------|-------|
| Baixo                | 00                  | 00,0  |
| Médio                | 18                  | 72,0  |
| Alto                 | 07                  | 28,0  |
| TOTAL                | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos

#### 4.2.2.2 Equilíbrio entre o Alcance dos Objetivos Organizacionais e Individuais

Esta variável foi classificada como Baixo (3 a 6 pontos), Médio (7 a 11 pontos) e Alto (12 a 15 pontos). Observando a TABELA 16 abaixo, observamos que 48% dos gerentes buscam um equilíbrio médio entre o alcance dos objetivos organizacionais e individuais e 52% busca um alto equilíbrio.

TABELA 16 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL EQUILÍBRIO ENTRE OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS

| EQUILÍBRIO | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|------------|---------------------|-------|
| Baixo      | 00                  | 00,0  |
| Médio      | 12                  | 48,0  |
| Alto       | 13                  | 52,0  |
| TOTAL      | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos

#### 4.2.2.3 Necessidades de Recompensas

Esta variável foi classificada da seguinte maneira: Baixo (3 a 6 pontos), Médio (7 a 11 pontos) e Alto (12 a 15 pontos). Observando a TABELA 17 na página seguinte, notou-se que 32% dos gerentes tinham uma motivação voltada para a necessidade de recompensa média e 68% voltados para uma alta necessidade de recompensa.

TABELA 17 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL  
NECESSIDADE DE RECOMPENSAS

| RECOMPENSAS | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|-------------|---------------------|-------|
| Baixo       | 00                  | 00,0  |
| Médio       | 08                  | 32,0  |
| Alto        | 17                  | 68,0  |
| TOTAL       | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos

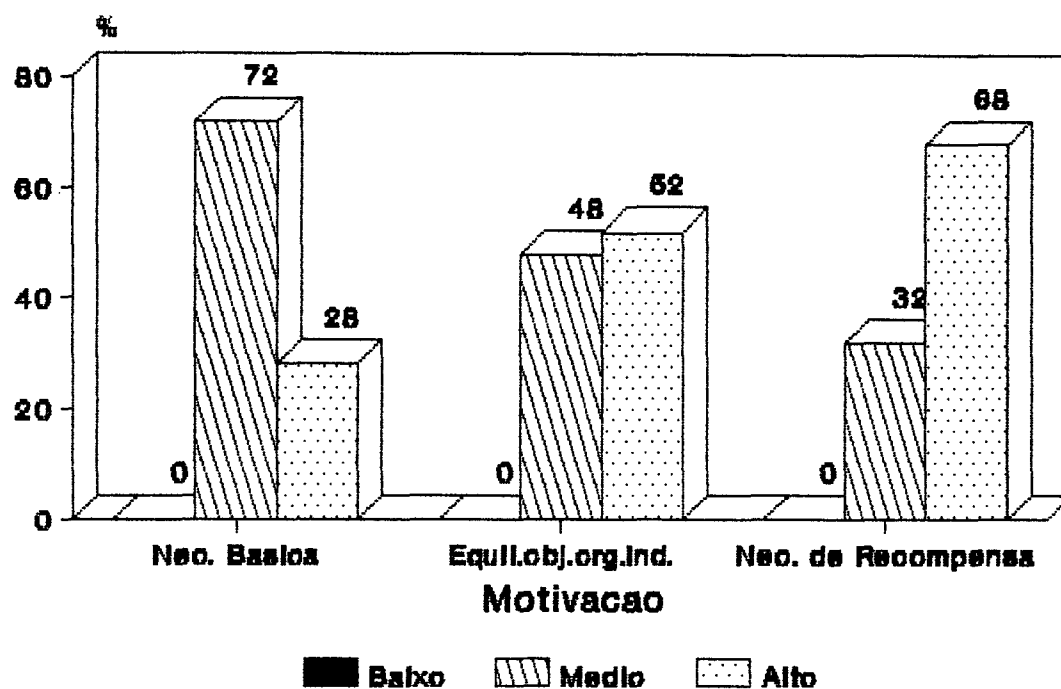
E, a TABELA 18 abaixo e seu respectivo GRAFICO 02 na página seguinte, mostram a distribuição de frequência conjunta das necessidades.

TABELA 18 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA CONJUNTA SEGUNDO AS NECESSIDADES BASICAS, EQUILIBRIO E NECESSIDADES DE RECOMPENSA

| NECESSIDADES<br>BASICAS | EQUILIBRIO OBJETIVO<br>IND. E ORGAN. | NECESSIDADE DE<br>RECOMPENSA |       | TOTAL |
|-------------------------|--------------------------------------|------------------------------|-------|-------|
|                         |                                      | Médio                        | Alto  |       |
| Médio                   | Médio                                | 20,0%                        | 16,0% | 72%   |
|                         | Alto                                 | 8,0%                         | 28,0% |       |
| Alto                    | Médio                                | 4,0%                         | 8,0%  | 28%   |
|                         | Alto                                 | 0,0%                         | 16,0% |       |
| TOTAL                   |                                      | 32,0%                        | 68,0% | 100%  |

Fonte: Questionários respondidos

GRAFICO 02 - DISTRIBUIÇÃO CONJUNTA DA VARIÁVEL  
MOTIVAÇÃO



Observou-se que 72% dos gerentes possuíam uma motivação média voltada para a satisfação de suas necessidades básicas, 68% possuíam alta necessidade de recompensas e 52% possuíam alta necessidade de obter equilíbrio entre o alcance dos objetivos organizacionais e individuais. Portanto, os dados demonstraram que quanto ao fator motivação, os gerentes consideraram importante o atendimento dessas três necessidades.

### 4.2.3 Relacionamento Interpessoal

#### 4.2.3.1 Relacionamento Interpessoal voltado para o Controle

Esta variável teve a seguinte pontuação, Baixo (4 a 9 pontos), Médio (10 a 15 pontos) e Alto (16 a 20 pontos). Observando a TABELA 19 abaixo, observamos que 32% dos gerentes tinham um relacionamento interpessoal voltado para um baixo controle, 60% a um nível médio e 8% para um alto nível de controle.

TABELA 19 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL  
CONTROLE

| CONTROLE | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|----------|---------------------|-------|
| Baixo    | 08                  | 32,0  |
| Médio    | 15                  | 60,0  |
| Alto     | 02                  | 8,0   |
| TOTAL    | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos

#### 4.2.3.2 Relacionamento Interpessoal voltado para a Negociação

Nesta variável, os níveis foram classificados da seguinte maneira: Baixo (3 a 6 pontos), Médio (7 a 11 pontos) e Alto (12 a 15 pontos). Observando a TABELA 20 na página seguinte, constatou-se que 8% dos gerentes apresentaram um nível baixo de relacionamento interpessoal voltado para a negociação, enquanto 24% apresentaram um nível médio e 68% um nível alto.

TABELA 20 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL  
NEGOCIAÇÃO

| NEGOCIAÇÃO | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|------------|---------------------|-------|
| Baixo      | 02                  | 8,0   |
| Médio      | 06                  | 24,0  |
| Alto       | 17                  | 68,0  |
| TOTAL      | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos

#### 4.2.3.3 Relacionamento interpessoal voltado para o consenso

Os níveis considerados nesta variável foram: Baixo (3 a 6 pontos), Médio (7 a 11 pontos) e Alto (12 a 15 pontos). Observando a TABELA 21 abaixo, constatou-se que 40% dos gerentes apresentaram um nível médio para relacionamentos de consenso contra 60%, que apresentaram um nível alto de consenso.

TABELA 21 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL  
CONSENSO

| NEGOCIAÇÃO | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|------------|---------------------|-------|
| Baixo      | 00                  | 00,0  |
| Médio      | 10                  | 40,0  |
| Alto       | 15                  | 60,0  |
| TOTAL      | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos

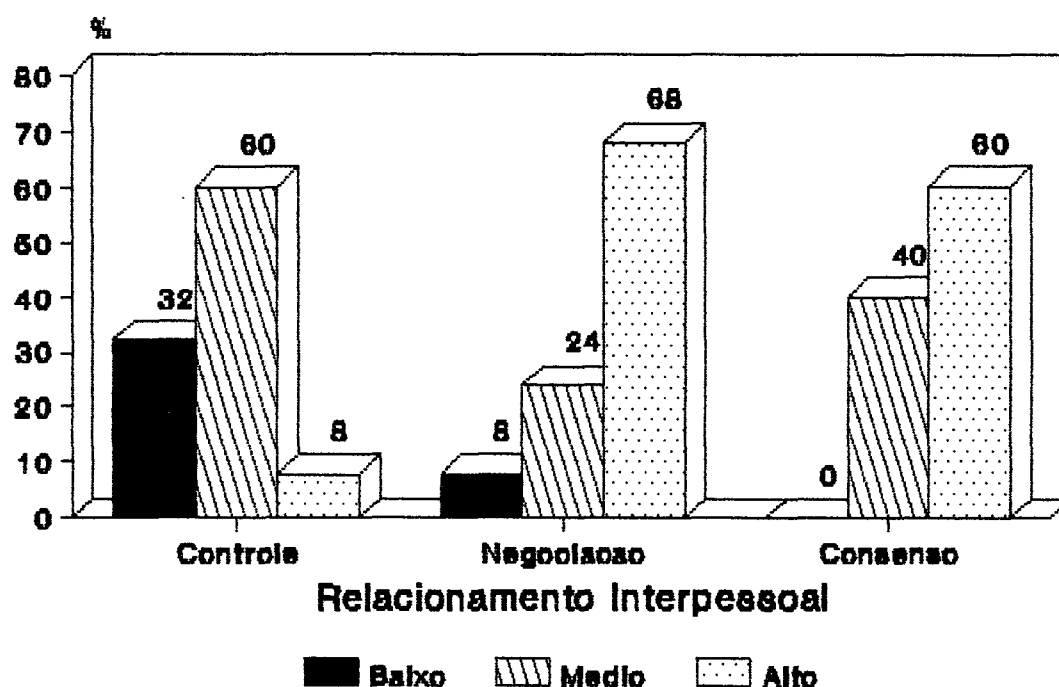
A TABELA 22 abaixo, e o seu respectivo GRAFICO 03 na página seguinte, mostram a distribuição conjunta do Controle, Negociação e Consenso.

TABELA 22 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA CONJUNTA SEGUNDO O CONTROLE, NEGOCIAÇÃO E CONSENSO

| CONTROLE | NEGOCIAÇÃO | CONSENSO |       | TOTAL |
|----------|------------|----------|-------|-------|
|          |            | Médio    | Alto  |       |
| Baixo    | Baixo      | 0,0%     | 0,0%  | 32,0% |
|          | Médio      | 4,0%     | 0,0%  |       |
|          | Alto       | 12,0%    | 16,0% |       |
| Médio    | Baixo      | 4,0%     | 4,0%  | 60,0  |
|          | Médio      | 12,0%    | 8,0%  |       |
|          | Alto       | 8,0%     | 24,0% |       |
| Alto     | Baixo      | 0,0%     | 0,0%  | 8,0%  |
|          | Médio      | 0,0%     | 0,0%  |       |
|          | Alto       | 0,0%     | 8,0%  |       |
| TOTAL    |            | 40,0%    | 60,0% | 100%  |

Fonte: Questionários respondidos

GRAFICO 03 - DISTRIBUIÇÃO CONJUNTA DA VARIÁVEL  
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL



Constatou-se então, que 68% dos gerentes possuem um relacionamento interpessoal voltado para a alta negociação e 60% para um alto consenso, além disso, 60% afirmaram que também mantêm um relacionamento interpessoal voltado para um médio controle. Desta maneira, constatou-se que os gerentes desenvolvem um relacionamento interpessoal, voltado de maneira equilibrada entre o controle, negociação e consenso.

#### 4.2.4 MUDANÇAS

##### 4.2.4.1 Resistência a Mudanças

Esta variável foi classificada nos níveis: Baixo (5 a 10 pontos), Médio (11 a 19 pontos) e Alto (20 a 25 pontos). Observando a TABELA 23 abaixo, constatou-se que 28% dos gerentes tinham um baixo nível de resistência a mudanças enquanto que 72% tinham um alto nível de resistência a mudanças.

TABELA 23 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL  
RESISTENCIA A MUDANÇAS

| RESISTENCIA | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|-------------|---------------------|-------|
| Baixo       | 07                  | 28,0  |
| Médio       | 18                  | 72,0  |
| Alto        | 00                  | 00,0  |
| TOTAL       | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos

##### 4.2.4.2 Inovação

Os três níveis considerados desta variável foram: Baixo (2 a 4 pontos), Médio (5 a 7 pontos) e Alto (8 a 10 pontos). Observando a TABELA 24 na página seguinte, constatou-se que 12% dos gerentes tinham um nível médio de inovação enquanto 88% apresentaram um alto nível de inovação.

TABELA 24 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL  
INOVAÇÃO

| INOVAÇÃO | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|----------|---------------------|-------|
| Baixo    | 00                  | 00,0  |
| Médio    | 03                  | 12,0  |
| Alto     | 22                  | 88,0  |
| TOTAL    | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos

#### 4.2.4.3 Mudança Planejada

Esta variável possui também três níveis classificatórios: Baixo (4 a 9 pontos), Médio (10 a 15 pontos) e Alto (16 a 20 pontos). Observando a TABELA 25 abaixo, constatou-se que 80% dos gerentes possuíam um nível médio de gerência voltada à mudança planejada, enquanto que 20% apresentaram um alto nível.

TABELA 25 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL  
MUDANÇA PLANEJADA

| MUDANÇA PLANEJADA | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|-------------------|---------------------|-------|
| Baixo             | 00                  | 00,0  |
| Médio             | 20                  | 80,0  |
| Alto              | 05                  | 20,0  |
| TOTAL             | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos

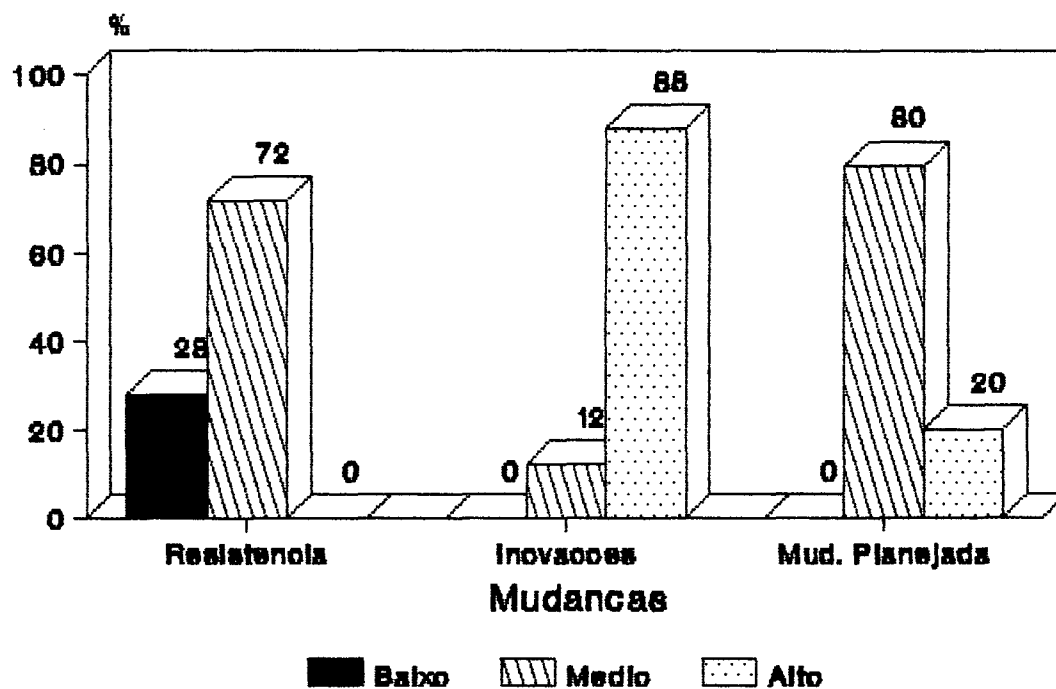
Na TABELA 26 abaixo e o seu respectivo GRAFICO 04, na página seguinte, constatou-se que 88% dos gerentes estão voltados para uma ação com nível alto para inovações e 80% uma ação de nível médio para a mudança planejada. Entretanto, 72% dos gerentes apresentaram um média resistência a mudanças.

TABELA 26 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA CONJUNTA SEGUNDO RESISTENCIA, INOVAÇÕES E MUDANÇA PLANEJADA

| RESISTENCIA | INOVAÇÕES | MUDANÇA PLANEJADA |       | TOTAL |
|-------------|-----------|-------------------|-------|-------|
|             |           | Médio             | Alto  |       |
| Médio       | Médio     | 0,0%              | 0,0%  | 28%   |
|             | Alto      | 20,0%             | 8,0%  |       |
| Alto        | Médio     | 8,0%              | 4,0%  | 72%   |
|             | Alto      | 52,0%             | 8,0%  |       |
| TOTAL       |           | 80,0%             | 20,0% | 100%  |

Fonte: Questionários respondidos

GRAFICO 04 - DISTRIBUIÇÃO CONJUNTA DA VARIÁVEL  
MUDANÇAS



Portanto, os dados demonstraram que apesar dos gerentes se dizerem inovadores e trabalharem com mudança planejada, constatou-se que os programas que ofereçam inovações e mudanças são recebidos com certa resistência.

### 4.3 VARIÁVEIS INDEPENDENTES: IDEÁRIO COOPERATIVISTA E QUADRO SOCIAL

As variáveis específicas de organizações cooperativas, foram consideradas em relação aos fatores comportamentais teóricos de liderança, motivação, relacionamento interpessoal e mudanças, buscando verificar se o ideário e o quadro social das cooperativas, afetavam a ação do gerentes em relação aos fatores comportamentais teóricos.

#### 4.3.1 Fator Liderança

Esta variável possui três níveis de acordo com a pontuação obtida pelos respondentes, em itens específicos do questionário. Estes níveis são: não afeta (4 a 9 pontos), pouco afeta (10 a 15 pontos) e afeta (16 a 20 pontos). Observando a TABELA 27 abaixo, constatou-se que 84% dos gerentes dizem que o ideário e o quadro social da cooperativa pouco afeta o seu estilo de liderança, enquanto que 16% declaram que se sentem afetados.

TABELA 27 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL  
FATOR LIDERANÇA

| LIDERANÇA   | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|-------------|---------------------|-------|
| Não Afeta   | 00                  | 00,0  |
| Pouco Afeta | 21                  | 84,0  |
| Afeta       | 04                  | 16,0  |
| TOTAL       | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos

#### 4.3.2 Fator Motivação

Já esta variável possui os níveis classificatórios da seguinte maneira: não afeta (4 a 9 pontos), pouco afeta (10 a 15 pontos) e afeta (16 a 20 pontos). Observando a TABELA 28 abaixo, constatou-se que 4% dos gerentes declararam que o ideário e o quadro social da cooperativas não afeta sua motivação, enquanto que 84% declararam que pouco afeta e 12% que afeta.

TABELA 28 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL  
FATOR MOTIVAÇÃO

| MOTIVAÇÃO   | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|-------------|---------------------|-------|
| Não Afeta   | 01                  | 4,0   |
| Pouco Afeta | 21                  | 84,0  |
| Afeta       | 03                  | 12,0  |
| TOTAL       | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos

#### 4.3.3 Fator Relacionamento Interpessoal

Os níveis classificatórios desta variável são: não afeta (3 a 6 pontos), pouco afeta (7 a 11 pontos) e afeta (12 a 15 pontos). Observando a TABELA 29 na página seguinte, constatou-se que 32% dos gerentes declararam que o ideário e o quadro social não afeta seu relacionamento Interpessoal, enquanto que 56% declararam que pouco afeta e 12% que afeta.

TABELA 29 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL  
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

| REL. INTERPESSOAL | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|-------------------|---------------------|-------|
| Não Afeta         | 08                  | 32,0  |
| Pouco Afeta       | 14                  | 56,0  |
| Afeta             | 03                  | 12,0  |
| TOTAL             | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos

#### 4.3.4 Fator Mudanças

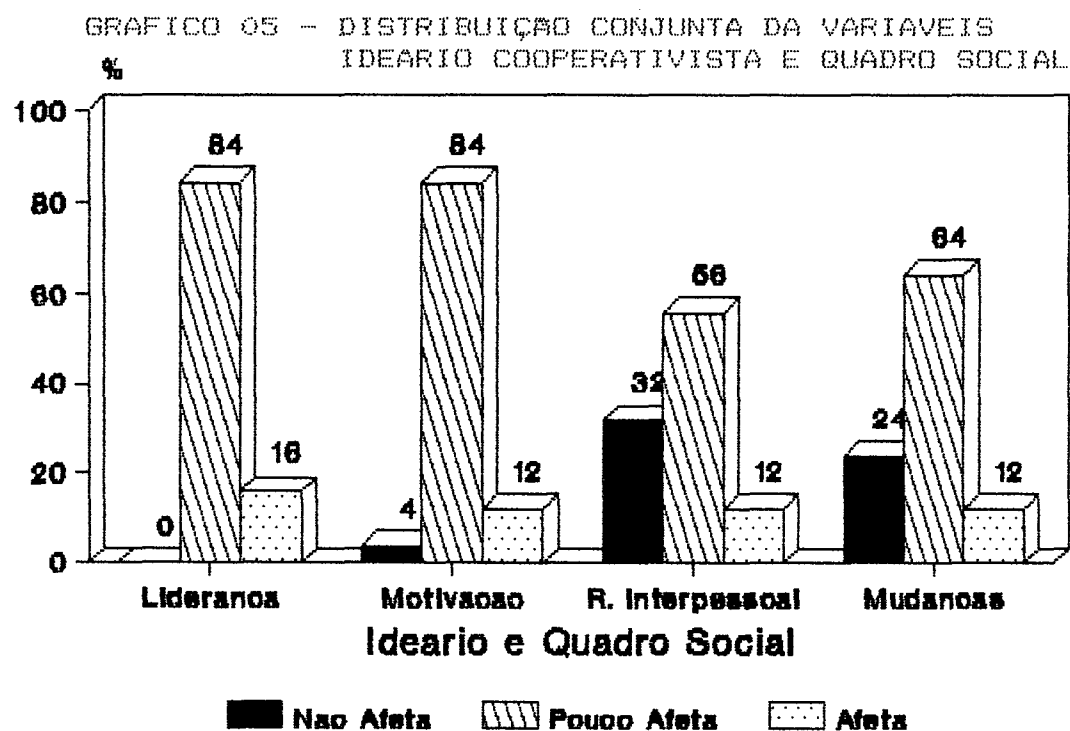
Os níveis deste fator são: não afeta (4 a 9 pontos), pouco afeta (10 a 15 pontos) e afeta (16 a 20 pontos). Observando a TABELA 30 abaixo, constatou-se que 24% dos gerentes declararam que o ideário e quadro social das cooperativas não afeta sua ação gerencial frente ao fator mudanças, enquanto que 64% declararam que pouco afeta e 12% que afeta.

TABELA 30 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUENCIA DA VARIÁVEL  
MUDANÇAS

| MUDANÇAS    | FREQUENCIA ABSOLUTA | %     |
|-------------|---------------------|-------|
| Não Afeta   | 06                  | 24,0  |
| Pouco Afeta | 16                  | 64,0  |
| Afeta       | 03                  | 12,0  |
| TOTAL       | 25                  | 100,0 |

Fonte: Questionários respondidos

Observando as tabelas anteriores e o seu respectivo GRAFICO 05 abaixo, constatou-se que em todos os itens o maior percentual foi o POUCO AFETA, Liderança (84%), Motivação (84%), Relacionamento Interpessoal (56%) e Mudanças (64%).



Constatou-se que os fatores específicos de organizações cooperativas: ideário e seu quadro social, POUCO AFETAM a ação gerencial em relação aos fatores comportamentais teóricos. Para constatar tal fato, passaremos a seguir para uma análise mais acurada de investigação, que se denomina de o Teste do Qui-Quadrado, que segundo LEVIN (1985), é um teste que geralmente permite determinar entre as variáveis o tipo de relação existente: de dependência ou independência.

veis o tipo de relação existente: de dependência ou independência.

#### 4.4 VARIÁVEIS DEPENDENTES X VARIÁVEIS INDEPENDENTES

Realizou-se a seguir, o cruzamento das variáveis dependentes (fatores comportamentais teóricos: liderança, motivação, relacionamento interpessoal e mudanças) com as variáveis independentes (fatores específicos de organizações cooperativas: ideário cooperativista e quadro social). Este cruzamento buscou analisar como os fatores específicos de organizações cooperativas afetam a ação gerencial frente aos fatores comportamentais teóricos.

##### 4.4.1 Liderança

TABELA 31 - LIDERANÇA X ESTILO DE LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

| LIDERANÇA   | AUTOCRÁTICA |       |      | TOTAL |
|-------------|-------------|-------|------|-------|
|             | Baixo       | Médio | Alto |       |
| Não Afeta   | 0           | 0     | 0    | 0     |
| Pouco Afeta | 0           | 21    | 0    | 21    |
| Afeta       | 0           | 4     | 0    | 4     |
| TOTAL       | 0           | 25    | 0    | 25    |

Fonte: Questionários respondidos

TABELA 32 - LIDERANÇA X ESTILO DE LIDERANÇA SITUACIONAL

| LIDERANÇA   | DEMOCRÁTICA |       |      | TOTAL |
|-------------|-------------|-------|------|-------|
|             | Baixo       | Médio | Alto |       |
| Não Afeta   | 0           | 0     | 0    | 0     |
| Pouco Afeta | 0           | 5     | 16   | 21    |
| Afeta       | 0           | 1     | 3    | 4     |
| TOTAL       | 0           | 6     | 0    | 25    |

Fonte: Questionários respondidos.

#### TESTE DE INDEPENDENCIA

**HIPÓTESE:** Buscou-se verificar se o nível da variável ideário e quadro social em relação ao fator liderança, estava associado aos estilos de liderança considerados. Para tanto, construiu-se a seguinte hipótese a ser testada:

H<sub>0</sub> : as duas variáveis são independentes;

H<sub>1</sub> : existe pelo menos um grau de dependência.

Teste Estatístico: a estatística utilizada para efetuar o teste estatístico, foi a Qui-Quadrada Modificada de Pearson (Q), com grau de liberdade 1 e 2, conforme o resultado amostral da página seguinte:

| Fator       | Estatística | g.l. | p.valor | decisão       |
|-------------|-------------|------|---------|---------------|
| Autocrático | —           | —    | —       | —*            |
| Democrático | 0,0025      | 1    | 0,9601  | independência |
| Situacional | 0,7493      | 2    | 0,6875  | independência |

(\*) Não foi possível estabelecer relação por possuir apenas um parâmetro de comparação, vide TABELA 11.

Análise: Considerando um nível de significância de 5%, os valores obtidos de  $p = 0,9601$  e  $0,6875$ , são maiores que  $0,05$ . Isto significa que não foi possível rejeitar a hipótese ( $H_0$ ), de que as variáveis são independentes.

Conclusão: Baseado nestes dados, concluiu-se que o ideário cooperativista e o quadro social das cooperativas não afetam a ação gerencial frente ao fator comportamental teórico de liderança.

#### 4.4.2 Motivação

TABELA 33 - MOTIVAÇÃO X ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES BASICAS

| MOTIVAÇÃO   | NECESSIDADES BASICAS |       |      | TOTAL |
|-------------|----------------------|-------|------|-------|
|             | Baixo                | Médio | Alto |       |
| Não Afeta   | 0                    | 1     | 0    | 1     |
| Pouco Afeta | 0                    | 16    | 5    | 21    |
| Afeta       | 0                    | 1     | 2    | 3     |
| TOTAL       | 0                    | 18    | 7    | 25    |

Fonte: Questionários respondidos.

TABELA 34-MOTIVAÇÃO X EQUILIBRIO OR. ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS

| MOTIVAÇÃO   | EQUILIBRIO |       |      | TOTAL |
|-------------|------------|-------|------|-------|
|             | Baixo      | Médio | Alto |       |
| Não Afeta   | 0          | 0     | 1    | 1     |
| Pouco Afeta | 0          | 11    | 10   | 21    |
| Afeta       | 0          | 1     | 2    | 3     |
| TOTAL       | 0          | 13    | 12   | 25    |

Fonte: Questionários respondidos.

TABELA 35 - MOTIVAÇÃO X NECESSIDADE DE RECOMPENSAS

| MOTIVAÇÃO   | NECESSIDADE DE RECOMPENSAS |       |      | TOTAL |
|-------------|----------------------------|-------|------|-------|
|             | Baixo                      | Médio | Alto |       |
| Não Afeta   | 0                          | 0     | 1    | 1     |
| Pouco Afeta | 0                          | 8     | 13   | 21    |
| Afeta       | 0                          | 0     | 3    | 3     |
| TOTAL       | 0                          | 8     | 17   | 25    |

Fonte: Questionários respondidos.

#### TESTE DE INDEPENDENCIA

HIPÓTESE: Buscou-se verificar se o nível da variável ideário e quadro social em relação ao fator motivação, estava associado as necessidades básicas, equilibrio entre os objetivos individuais e organizacionais e as necessidades de recompensas. Para tanto, construiu-se a seguinte hipótese a ser testada:

H<sub>0</sub> : a duas variáveis são independentes;

H<sub>1</sub> : existe pelo menos um grau de dependência.

Teste Estatístico: a estatística utilizada para efetuar o teste foi a Qui-Quadrada Modificada de Pearson ( $\chi^2$ ), com grau de liberdade 2, conforme o resultado amostral abaixo:

| Fator         | Estatística | g.l. | p.valor | decisão       |
|---------------|-------------|------|---------|---------------|
| Nec. Básicas  | 2,525       | 2    | 0,2889  | independência |
| Equilíbrio    | 0,909       | 2    | 0,6374  | independência |
| N.Recompensas | 1,374       | 2    | 0,5030  | independência |

Análise: Considerando um nível de significância de 5%, os valores obtidos de  $p = 0,2889$ ,  $0,6374$  e  $0,5030$ , são maiores que  $0,05$ . Isto significa que não foi possível rejeitar a hipótese ( $H_0$ ), de que as variáveis são independentes.

Conclusão: Baseado nestes dados, concluiu-se que o ideário cooperativista e o quadro social das cooperativas não afetam a ação gerencial frente ao fator comportamental teórico motivação.

## 4.4.3 Relacionamento Interpessoal

TABELA 36 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL X CONTROLE

| R. INTERPESSOAL | CONTROLE |       |      | TOTAL |
|-----------------|----------|-------|------|-------|
|                 | Baixo    | Médio | Alto |       |
| Não Afeta       | 2        | 6     | 0    | 8     |
| Pouco Afeta     | 5        | 8     | 1    | 14    |
| Afeta           | 1        | 1     | 1    | 3     |
| TOTAL           | 8        | 15    | 2    | 25    |

Fonte: Questionários respondidos.

TABELA 37 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL X NEGOCIAÇÃO

| R. INTERPESSOAL | NEGOCIAÇÃO |       |      | TOTAL |
|-----------------|------------|-------|------|-------|
|                 | Baixo      | Médio | Alto |       |
| Não Afeta       | 1          | 2     | 5    | 8     |
| Pouco Afeta     | 1          | 4     | 9    | 14    |
| Afeta           | 0          | 0     | 3    | 3     |
| TOTAL           | 2          | 6     | 17   | 25    |

Fonte: Questionários respondidos.

TABELA 38 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL X CONSENSO

| R. INTERPESSOAL | CONSENSO |       |      | TOTAL |
|-----------------|----------|-------|------|-------|
|                 | Baixo    | Médio | Alto |       |
| Não Afeta       | 0        | 3     | 5    | 8     |
| Pouco Afeta     | 0        | 6     | 8    | 14    |
| Afeta           | 0        | 1     | 2    | 3     |
| TOTAL           | 0        | 10    | 15   | 25    |

Fonte: Questionários respondidos.

#### TESTE DE INDEPENDENCIA

HIPOTESE: Buscou-se verificar se o nível da variável ideário e quadro social em relação ao fator relacionamento interpessoal, estava associado a uma ação gerencial voltada para o controle ou negociação ou consenso. Para tanto, construiu-se a seguinte hipótese a ser testada:

H<sub>0</sub> : as duas variáveis são independentes;

H<sub>1</sub> : existe pelo menos um grau de dependência.

Teste Estatístico: a estatística utilizada para efetuar o teste estatístico, foi a Qui-Quadrada Modificada de Pearson (Q), com grau de liberdade 2 e 4, conforme o resultado amostral, na página seguinte:

| Fator      | Estatística | g.l. | p.valor | decisão       |
|------------|-------------|------|---------|---------------|
| Controle   | 3,9117      | 4    | 0,4172  | independência |
| Negociação | 3,6233      | 4    | 0,4594  | independência |
| Consenso   | 0,1199      | 2    | 0,9418  | independência |

Análise: Considerando um nível de significância de 5%, os valores obtidos de  $p = 0,4172$ ,  $0,4594$  e  $0,9418$ , são maiores que  $0,05$ . Isto significa que não foi possível rejeitar a hipótese ( $H_0$ ), de que as variáveis são independentes.

Conclusão: Baseado nestes dados, concluiu-se que o ideário cooperativista e o quadro social das cooperativas não afetam a ação gerencial frente ao fator comportamental teórico relacionamento interpessoal.

#### 4.4.4 Mudanças

TABELA 39 - MUDANÇAS X RESISTENCIA A MUDANÇAS

| MUDANÇAS    | RESISTENCIA AS MUDANÇAS |       |      | TOTAL |
|-------------|-------------------------|-------|------|-------|
|             | Baixo                   | Médio | Alto |       |
| Não Afeta   | 1                       | 5     | 0    | 6     |
| Pouco Afeta | 5                       | 11    | 0    | 16    |
| Afeta       | 1                       | 2     | 0    | 3     |
| TOTAL       | 7                       | 18    | 0    | 25    |

Fonte: Questionários respondidos.

TABELA 40 - MUDANÇAS X INOVAÇÃO

| MUDANÇAS    | INOVAÇÃO |       |      | TOTAL |
|-------------|----------|-------|------|-------|
|             | Baixo    | Médio | Alto |       |
| Não Afeta   | 0        | 1     | 5    | 6     |
| Pouco Afeta | 0        | 2     | 14   | 16    |
| Afeta       | 0        | 0     | 3    | 3     |
| TOTAL       | 0        | 3     | 22   | 25    |

Fonte: Questionários respondidos.

TABELA 41 - MUDANÇAS X MUDANÇA PLANEJADA

| MUDANÇA     | MUDANÇA PLANEJADA |       |      | TOTAL |
|-------------|-------------------|-------|------|-------|
|             | Baixo             | Médio | Alto |       |
| Não Afeta   | 0                 | 4     | 2    | 6     |
| Pouco Afeta | 0                 | 14    | 2    | 16    |
| Afeta       | 0                 | 2     | 1    | 3     |
| TOTAL       | 0                 | 20    | 5    | 25    |

Fonte: Questionários respondidos.

#### TESTE DE INDEPENDENCIA

HIPOTESE: Buscou-se verificar se o nível da variável ideário e quadro social em relação ao fator mudanças, estava associado a uma ação gerencial voltada para a resistência, a inovação ou a mudança planejada. Para tanto, construiu-se a seguinte hipótese a ser testada:

H<sub>0</sub> : a duas variáveis são independentes;

H<sub>1</sub> : existe pelo menos um grau de dependência.

Teste Estatístico: a estatística utilizada para efetuar o teste estatístico, foi a Qui-Quadrada Modificada de Pearson (Q), com grau de liberdade 2, conforme o resultado amostral abaixo:

| Fator         | Estatística | g.l. | p.valor | decisão       |
|---------------|-------------|------|---------|---------------|
| Resistência   | 0,5072      | 2    | 0,7760  | independência |
| Inovação      | 0,1789      | 2    | 0,9144  | independência |
| Mud.Planejada | 1,694       | 2    | 0,4286  | independência |

Análise: Considerando um nível de significância de 5%, os valores obtidos de  $p = 0,7760$ ,  $0,9144$  e  $0,4286$ , são maiores que  $0,05$ . Isto significa que não foi possível rejeitar a hipótese (H<sub>0</sub>), de que as variáveis são independentes.

Conclusão: Baseado nestes dados, concluiu-se que o ideário cooperativista e o quadro social das cooperativas não afetam a ação gerencial frente ao fator comportamental teórico mudanças.

#### 4.5 CRUZAMENTO COM AS VARIÁVEIS SOCIAIS

Com base nos resultados anteriores, notou-se que o ideário cooperativista e o quadro social das cooperativas POUCO AFETAVA os fatores comportamentais teóricos. Todavia, o teste estatístico demons-

trou que o POUCO AFETAR, não implicou em uma associação, ou seja, o ideário cooperativista e o quadro social, "não afetam" e nem "determinam" a ação gerencial, frente aos fatores teóricos comportamentais, em cooperativas.

Em vista disto, concluiu-se que apesar dos fatores específicos de organizações cooperativas não determinarem a tendência da ação gerencial dos fatores liderança, motivação, relacionamento interpessoal e mudanças, algum outro fator estava "Pouco Afetando", a ação gerencial da maioria dos gerentes das cooperativas do ceste paranaense.

Assim, passamos a investigar como os fatores sociais (idade, sexo, escolaridade, experiência e tipo de empresa), reagiriam ao cruzarmos com os fatores específicos de organizações cooperativas e os resultados estão descritos a seguir.

#### 4.5.1 Fatores Sociais X Fatores Específicos de Organizações Cooperativas

Os resultados do cruzamento dos fatores sociais com os fatores específicos de organizações cooperativas, constatarem dependência com a faixa etária e o tipo de organização, sendo os outros fatores desconsiderados por acusarem independência entre si. Portanto, a seguir, detalharemos os resultados dos testes que acusaram dependência.

##### 4.5.1.1 Faixa Etária X Liderança, Motivação, Relacionamento Interpessoal e Mudanças

Para efetuar a análise deste fator, classificou-se a faixa etária em dois níveis: menos de 36 anos e de 36 anos ou mais, onde 36

anos é a idade mediana.

TABELA 42 - FAIXA ETARIA X LIDERANÇA

| FAIXA ETARIA     | LIDERANÇA   |       | TOTAL |
|------------------|-------------|-------|-------|
|                  | Pouco Afeta | Afeta |       |
| Menos de 36 anos | 7           | 2     | 9     |
| 36 anos ou mais  | 14          | 2     | 16    |
| TOTAL            | 21          | 4     | 25    |

Fonte: Questionários respondidos.

TABELA 43- FAIXA ETARIA X MOTIVAÇÃO

| FAIXA ETARIA     | MOTIVAÇÃO |             |       | TOTAL |
|------------------|-----------|-------------|-------|-------|
|                  | Não Afeta | Pouco Afeta | Afeta |       |
| Menos de 36 anos | 1         | 6           | 2     | 9     |
| 36 anos ou mais  | 0         | 15          | 1     | 16    |
| TOTAL            | 1         | 21          | 3     | 25    |

Fonte: Questionários respondidos.

TABELA 44 - FAIXA ETARIA X RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

| FAIXA ETARIA     | RELACIONAMENTO INTERPESSOAL |             |       | TOTAL |
|------------------|-----------------------------|-------------|-------|-------|
|                  | Não Afeta                   | Pouco Afeta | Afeta |       |
| Menos de 36 anos | 3                           | 5           | 1     | 9     |
| 36 anos ou mais  | 5                           | 9           | 2     | 16    |
| TOTAL            | 8                           | 14          | 3     | 25    |

Fonte: Questionários respondidos.

TABELA 45 - FAIXA ETARIA X MUDANÇAS

| FAIXA ETARIA     | MUDANÇAS  |             |       | TOTAL |
|------------------|-----------|-------------|-------|-------|
|                  | Não Afeta | Pouco Afeta | Afeta |       |
| Menos de 36 anos | 4         | 3           | 2     | 9     |
| 36 anos ou mais  | 2         | 13          | 1     | 16    |
| TOTAL            | 6         | 16          | 3     | 25    |

Fonte: Questionários respondidos.

### TESTE DE INDEPENDENCIA

**HIPOTESE:** Buscou-se verificar se o nível do fator social Faixa Etária em relação aos fatores: liderança, motivação, relacionamento interpessoal e mudanças, estava associado a uma ação gerencial afetada pelo ideário e o quadro social das cooperativas do oeste paranaense. Para tanto, construiu-se a seguinte hipótese a ser testada:

H<sub>0</sub> : as duas variáveis são independentes;

H<sub>1</sub> : existe pelo menos um grau de dependência.

Teste Estatístico: a estatística utilizada para efetuar o teste estatístico, foi a Qui-Quadrada Modificada de Pearson (Q), com grau de liberdade 1 e 2, conforme o resultado amostral abaixo.

| Fator           | Estatística | g.l. | p.valor | decisão            |
|-----------------|-------------|------|---------|--------------------|
| Liderança       | 0,3080      | 1    | 0,5371  | independência      |
| Motivação       | 4,4240      | 2    | 0,1094  | <u>dependência</u> |
| R. Interpessoal | 0,0019      | 2    | 0,9905  | independência      |
| Mudanças        | 6,9339      | 2    | 0,0312  | <u>dependência</u> |

Análise: Considerando um nível de significância de 5%, os valores obtidos de  $p = 0,5371$  e  $0,9905$ , são maiores que  $0,05$ . Isto significa que não foi possível rejeitar a hipótese ( $H_0$ ), de que as variáveis liderança e relacionamento interpessoal frente a faixa etária, são independentes.

Todavia, os valores obtidos de  $p = 0,1074$  com nível de 11% de significância e  $p = 0,0312$  com nível de 5% de significância, são menores que  $0,05$ . Isto significa que rejeitou-se a hipótese ( $H_0$ ) e aceitou-se a hipótese ( $H_1$ ) de dependência.

Conclusão: Baseado nestes dados, concluiu-se o fator social faixa etária frente aos fatores motivação e mudanças, está associada a uma ação gerencial que é afetada pelo ideário e quadro social das cooperativas. Este fato nos leva a concluir, que o ideário e quadro social das cooperativas, afetam a ação dos gerentes quanto a sua motivação no trabalho e a mudanças, já que a média de idade é 36 anos, conforme TABELA 03 (p.66), 64% dos gerentes possuem idade acima de 36 anos e 64% estão na empresa a mais de 11 anos, conforme TABELA 06 (p.67). Deste modo, pode-se supor que os valores cooperativista com o passar do tempo, vão enraizando-se, de maneira consciente na ação gerencial, afetando sua motivação e o seu entendimento sobre mudanças.

Assim, concluímos que os valores incorporados por anos de empresa, levam os gerentes a buscarem uma motivação e um entendimento sobre mudanças, permeado pelo ideário cooperativista e pelo seu quadro social.

#### 4.5.1.2 Tipo de empresa X Liderança, Motivação, Relacionamento Interpessoal e Mudanças

As tabelas seguintes, referem-se ao cruzamento dos fatores específicos de organizações cooperativas com a experiência profissional anterior dos gerentes.

TABELA 46 - TIPO DE EMPRESA X LIDERANÇA

| TIPO DE EMPRESA | LIDERANÇA   |       | TOTAL |
|-----------------|-------------|-------|-------|
|                 | Pouco Afeta | Afeta |       |
| Nenhuma         | 7           | 0     | 7     |
| Pública         | 3           | 2     | 5     |
| Privada         | 9           | 2     | 11    |
| Mista           | 2           | 0     | 2     |
| TOTAL           | 21          | 4     | 25    |

Fonte: Questionários respondidos.

TABELA 47 - TIPO DE EMPRESA X MOTIVAÇÃO

| TIPO DE EMPRESA | MOTIVAÇÃO |             |       | TOTAL |
|-----------------|-----------|-------------|-------|-------|
|                 | Não Afeta | Pouco Afeta | Afeta |       |
| Nenhuma         | 0         | 7           | 0     | 7     |
| Pública         | 0         | 5           | 0     | 5     |
| Privada         | 1         | 8           | 2     | 11    |
| Mista           | 0         | 2           | 0     | 2     |
| TOTAL           | 1         | 22          | 3     | 25    |

Fonte: Questionários respondidos.

TABELA 48 - TIPO DE EMPRESA X RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

| TIPO DE EMPRESA | RELACIONAMENTO INTERPESSOAL |             |       | TOTAL |
|-----------------|-----------------------------|-------------|-------|-------|
|                 | Não Afeta                   | Pouco Afeta | Afeta |       |
| Nenhuma         | 1                           | 6           | 0     | 7     |
| Pública         | 0                           | 4           | 1     | 5     |
| Privada         | 7                           | 2           | 2     | 11    |
| Mista           | 0                           | 2           | 0     | 2     |
| TOTAL           | 8                           | 14          | 3     | 25    |

Fonte: Questionários respondidos.

TABELA 49 - TIPO DE EMPRESA X MUDANÇAS

| TIPO DE EMPRESA | MUDANÇAS  |             |       | TOTAL |
|-----------------|-----------|-------------|-------|-------|
|                 | Não Afeta | Pouco Afeta | Afeta |       |
| Nenhuma         | 1         | 4           | 2     | 7     |
| Pública         | 2         | 3           | 0     | 5     |
| Privada         | 3         | 7           | 1     | 11    |
| Mista           | 0         | 2           | 0     | 2     |
| TOTAL           | 8         | 16          | 3     | 25    |

Fonte: Questionários respondidos.

## TESTE DE INDEPENDENCIA

HIPÓTESE: Buscou-se verificar se o nível do fator social Tipo de Empresa em relação aos fatores: liderança, motivação, relacionamento interpessoal e mudanças, estava associado a uma ação gerencial afetada

pelo ideário e o quadro social das cooperativas do oeste paranaense. Para tanto, construiu-se a seguinte hipótese a ser testada:

H<sub>0</sub> : a duas variáveis são independentes;

H<sub>1</sub> : existe pelo menos um grau de dependência.

Teste Estatístico: a estatística utilizada para efetuar o teste estatístico, foi a Qui-Quadrada Modificada de Pearson (Q), com grau de liberdade 3 e 6, conforme o resultado amostral abaixo.

| Fator           | Estatística | g.l. | p.valor | decisão            |
|-----------------|-------------|------|---------|--------------------|
| Liderança       | 3,8959      | 3    | 0,2729  | independência      |
| Motivação       | 6,2759      | 6    | 0,3930  | independência      |
| R. Interpessoal | 13,181      | 6    | 0,0402  | <u>dependência</u> |
| Mudanças        | 4,326       | 6    | 0,6326  | independência      |

Análise: Considerando um nível de significância de 5%, os valores obtidos de  $p = 0,2729$ ,  $0,3930$  e  $0,6326$ , são maiores que  $0,05$ . Isto significa que não foi possível rejeitar a hipótese (H<sub>0</sub>), de que as variáveis liderança, motivação e mudanças, frente ao tipo de empresa, são independentes.

Todavia, o valor obtido para  $p = 0,0402$  com nível de 5% de significância, que é menor que  $0,05$ , resultou a rejeição da hipótese (H<sub>0</sub>) e aceitou-se a hipótese (H<sub>1</sub>) de dependência entre as variáveis.

Conclusão: Conforme TABELA 09 (p,69), constatou-se que 61,1% dos gerentes tinham experiência anterior em empresas privadas. Isto significa dizer, que esses gerentes ao serem admitidos pela cooperativa, traziam consigo os valores dessas empresas, ou seja, visão competitiva da organização em relação ao ambiente, interesses individuais relacionamentos controlados e formais, competição acirrada etc. Em decorrência disto, os dados demonstraram que os valores cooperativistas estão sendo incorporados apenas em seu relacionamento interpessoal. Isto nos leva a supor que essa tendência exista pelo fato do relacionamento na cooperativa ser mais cooperativo do que em empresas privadas.

Cabe destacar, que pode existir ainda, a possibilidade dos gerentes não terem conhecimento do que seja efetivamente uma organização cooperativista, os pressupostos que a regem e como se articulam em conjunto.

Portanto, os dados demonstraram que a tendência é que o ideal cooperativista e o seu quadro social, comecem a ser incorporados pelos gerentes na sua ação gerencial, a partir dos 11 anos de casa. Então, o relacionamento interpessoal dos gerentes começa a ser permeado pelos fatores específicos de organizações cooperativas. Além disso, nota-se que mudanças está ligada a relacionamento interpessoal, ou seja, quando o gerente incorpora após 11 anos, o ideal cooperativista ao mesmo tempo ele muda seu entendimento sobre mudanças, indicando que a mudança intrínseca leva à mudança extrínseca.

## 5 CONCLUSÕES, SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi investigar se o ideário cooperativista e o quadro social das cooperativas afetavam a ação gerencial frente aos fatores: liderança, motivação, relacionamento interpessoal e mudanças. Caracterizando no entanto, o quanto é complexo o fenômeno de valores que as pessoas incorporam em relação a empresa em que trabalham, os objetivos da pesquisa foram atendidos.

Partindo dos dados coletados e de sua posterior análise, foi possível responder as perguntas que nortearam este estudo, conforme segue:

1. Como o ideário e o quadro social das cooperativas, afetam a ação gerencial no que se refere ao fator liderança?
2. Como o ideário e o quadro social das cooperativas, afetam a ação gerencial no que se refere ao fator motivação?
3. Como o ideário e o quadro social das cooperativas, afetam a ação gerencial no que se refere ao fator relacionamento interpessoal?
4. Como o ideário e o quadro social das cooperativas, afetam a ação gerencial no que se refere ao fator mudanças?

Conforme exposto anteriormente, ao se definir os intervalos para os fatores e realizar a distribuição de frequência, constatou-se que o valor médio de POUCO AFETA, predominou nos fatores. Isto significou que, o ideário cooperativista e o quadro social das cooperativas consideradas neste estudo, poderiam estar afetando a ação gerencial dos gerentes em relação aos fatores teóricos (liderança, motivação, relacionamento interpessoal e mudanças)

Entretanto, após o cruzamento dos dados, constatou-se que o ideário cooperativista e o quadro social NÃO AFETAVAM a ação gerencial, frente aos fatores teóricos comportamentais.

Realizou-se então, o cruzamento com os fatores sociais (sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de serviço, tempo no cargo, experiência anterior e tipo de empresa), buscando verificar que outro(s) fator(es) poderia(m) afetar esta ação gerencial. Os dados indicaram DEPENDENCIA no fator idade e tipo de empresa.

Lembrando que, 61,1% dos gerentes possuíam experiência anterior em empresas privadas e que 64% estavam na empresa a mais de 11 anos, isto nos levou a concluir que aos poucos, os valores cooperativistas vão sendo incorporados na ação gerencial, de acordo com a capacidade do gerente de adaptar-se aos valores do ambiente aos valores da organização e produzir, sem conflitos, resultados para ambos.

Esta afirmação não é novidade, no entanto, a literatura específica sobre organizações cooperativas, apregoa que este tipo de organização é especial, pois embasa sua ação em uma filosofia de participação, cooperação e união que determina constantemente sua ação.

Nos jornais das cooperativas e na fala dos seus integrantes, a participação, cooperação e união, são aspectos destacados e valori-

zados. Entretanto, quando se trata de sobrevivência, a cooperativa atua como uma outra organização qualquer em concorrência para conquistar e manter sua posição no mercado almejando lucros.

Deste modo, esta pesquisa veio de encontro com a Teoria de Munster onde afirma que:

- a) a cooperação não exclui o interesse individual e nem a concorrência;
- b) os associados bem como seus funcionários, buscam satisfazer seus interesses pessoais;
- c) a cooperativa adquire sua própria importância econômica e almeja conquistar fatias de mercado;
- d) os dirigentes e gerentes atendem aos seus próprios interesses na medida em que fomentam os interesses dos membros da cooperativa;
- e) entre os associados da cooperativa deve haver solidariedade consciente, embasada em normas contratuais e não solidariedade cega, como preconizam outras teorias que o ideal cooperativista, se mantém independente e alheio do contexto sócio-político-econômico, ao qual a organização cooperativa desenvolve suas atividades.

Deste modo, esta pesquisa detectou, em termos, o que a Teoria de Munster aborda. Ou seja, que as cooperativas não estão em contradição com a economia do país em que se inserem, em outros termos, o êxito interno e externo de uma organização cooperativa, implica além da utilização das mais modernas técnicas de organização empresarial,

também manter o ideal cooperativista racional permeando suas atividades como fator característico deste tipo de organização.

Assim, esta pesquisa demonstrou que a ação gerencial em cooperativas é permeada pelo ideário cooperativista e seu quadro social, sem no entanto, determinar a direção desta ação em relação um estilo de liderança, motivação, relacionamento interpessoal ou mudanças.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Em virtude dos resultados obtidos, sugerimos aos dirigentes dessas cooperativas, que difundam o ideal cooperativista associado ao contexto em que a organização esteja inserida. Já que a cooperativa, é um tipo especial de organização, tais valores devem ser mantidos e atualizados constantemente de maneira racional em relação ao contexto sócio-político-econômico do País.

A pesquisa levantou também, itens considerados prioritários para os gerentes, conforme TABELA 50 a seguir.

TABELA 50 - ITENS PRIORITARIOS PARA OS GERENTES

| COOPERATIVA | ORDEM DE IMPORTANCIA |    |    |    |    |    |     |     |     |     |
|-------------|----------------------|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|
|             | 1a                   | 2a | 3a | 4a | 5a | 6a | ... | 10a | 11a | 12a |
| COTREFAL    | A                    | B  | —* | —  | —  | F  | ... | G   | K   | L   |
| COPAGRIL    | B                    | A  | —  | C  | J  | H  | ... | —   | —   | E   |
| COOPACOL    | B                    | A  | —  | G  | —  | J  | ... | F   | L   | I   |
| COOPERVELE  | —                    | L  | —  | —  | F  | G  | ... | H   | J   | —   |
| COOPAGRO    | A                    | —  | F  | K  | —  | —  | ... | G   | —   | E   |
| G E R A L   | B                    | A  | L  | J  | F  | C  | ... | G   | H   | E   |

Fonte: Questionários respondidos.

(\*): Não foi possível definir a prioridade, dados dispersos.

Onde os itens significam:

- A : cursos de treinamento para funcionários;
- B : cursos de desenvolvimento de gerentes;
- C : equipamentos modernos;
- D : incentivos materiais maiores;
- E : incentivos simbólicos (status, benefícios, reconhecimento, etc);
- F : maior intercâmbio com gerentes de outras cooperativas;
- G : sistema de avaliação de desempenho;
- H : maior permissão para promover mudanças;
- I : elaboração de novos manuais de procedimentos;
- J : maior autonomia gerencial;
- K : curso sobre administração de organização de cooperativas;
- L : curso sobre desenvolvimento pessoal.

Constatou-se então, que a prioridade gerencial são cursos para gerentes e funcionários, sendo uma oportunidade de promover tais cursos enfocando a cooperativa como um tipo especial de organização e suas implicações em relação ao seu contexto. Cabe lembrar, que uma coisa é publicar jornais ressaltando os aspectos cooperativistas, e outra, é saber se efetivamente estes aspectos estão sendo articulados nas atividades da cooperativas e quais suas consequências e resultados para a mesma.

Note-se que os dados demonstraram que 72% dos gerentes, TABELA 23 (p,82), possuíam grau médio de resistência às mudanças, cabendo então estar atento para o motivo que leva a tal resistência.

Além disso, uma organização gera valores para si e para seus consumidores, por isso, uma atualização de técnicas, equipamentos e valores, pode consolidar e garantir o futuro da organização.

Portanto, atualmente, a cooperativa está exposta, como outra organização qualquer a instabilidade do mercado e para garantir a sua sobrevivência e de seus associados, é imprescindível que se renove e esteja predisposta a acompanhar e a realizar mudanças, sem contudo descaracterizar-se como organização de cunho cooperativista. Em vista

disto, seria interessante investigar se as pessoas que ocupam cargo nos demais escalões e que direcionam as atividades da cooperativa, são da mesma opinião dos gerentes o primeiro escalão, outra questão interessante seria saber como os associados entendem as questões consideradas na Teoria de Munster. Porém, estes questionamentos carecem de pesquisas futuras a serem desenvolvidas, cabendo agora apenas esta reflexão.

Destacamos também, que o conhecimento do tipo de entendimento que os integrantes de qualquer tipo de empresa possuem, é um fator que leva qualquer organização a criação de condições que facilitem a articulação de estratégias, para que seus profissionais desenvolvam suas atividades voltadas à resultados.

Portanto, com base nesta pesquisa, apresenta-se a seguir algumas sugestões de temas que poderão ser desenvolvidos nas cooperativas em relação a atual conjuntura sócio-econômica, atendendo as prioridades gerenciais levantadas:

- . Decisão gerencial;
- . Desenvolvimento Interpessoal;
- . Como gerar mudanças;
- . Estratégias de incentivos materiais e substantivos;
- . Integração intercooperativas: uma estratégia de atuação;
- . Parâmetros de inovações tecnológicas;
- . Avaliação de Desempenho em Cooperativas;
- . Modernização e renovação administrativa em Cooperativas;
- . Política de incentivos e benefícios;
- . Comportamento humano em organizações cooperativas;
- . Autonomia gerencial;
- . Os Procedimentos formais e informais na cooperativa;
- . A cooperação e a participação como ação administrativa;

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ARGYRIS, Chris. El individuo dentro de la organizacion. Barcelona: Herder, 1979.
- BERGAMINI, Cecília W. Desenvolvimento de recursos humanos : uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.
- BLAKE, Robert. e MOUTON, Jane. O grid gerencial. São Paulo : Pioneira, 1976.
- BLAU, Peter e SCOTT, Richard. Organizações formais. São Paulo : Atlas, 1979.
- BONUS, Holger. La cooperativa como forma empresarial. Munster : Universitat Munster, 1982.
- BRUYNE, Paul de et al. Dinâmica de pesquisa em ciências sociais. São Paulo : Francisco Alves, 1977.
- BRAVERMAN, Harry. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalhador no Século XX. Rio de Janeiro : Zahar, 1980.
- CAMACHO, José Ceballos. La gestion cooperativa: el consejo rector en la dirección empresarial. Zaragoza : UNALI, 1979.

CHAMPION, Dean J. A sociologia das organizações. São Paulo : Saraiva, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a teoria geral da administração. 3. ed. São Paulo : McGraw-Hill, 1983.

COOPERVERALE REVISTA, Ano 25: Uma história de trabalho, união, confiança e participação. Palotina : DECOS, 1988.

CORADI, Carlos Daniel. O comportamento humano em administração de empresa. São Paulo : Pioneira, 1985.

CORDEIRO, Laerte Leite. O Significado de Relações Humanas. In: BALCAO, Yolanda Ferreira e CORDEIRO, Laerte Leite, Comportamento humano na empresa. 4. ed. Rio de Janeiro : FGV, 1979, p.62-77.

EGEWARTH, H. et al. Organização do quadro social em cooperativas. Brasília : OCB, 1989.

ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. 7. ed. São Paulo : Pioneira, 1984.

----- Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo : Atlas, 1978.

FARIA, A. Nogueira de. Dinâmica da administração: perspectivas e projeções. Rio de Janeiro : LTC, 1978.

- FIGUEIREDO, Cândido. Dicionário da língua portuguesa de Cândido Figueiredo. 14. ed. Apartado - Portugal : Bertrand, vol. 1 e 2, 1973.
- HALL, Richard H. Organizações estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro : PHE, 1984.
- HERSEY, P. e BLANCHARD, K. O que está faltando à APO. In: Revista Exame, julho, 1975, nº 93.
- HERSEY, P. e BLANCHARD, K. Psicologia para administradores. São Paulo: EPU, 1986.
- HUBENTHAL, Dieter. El Proceso administrativo en la cooperativa. Quito : Educ, 1982.
- JUDSON, Arnold S. Relações humanas em mudanças organizacionais. São Paulo : Atlas, 1980.
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert. Psicologia social das organizações. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1987.
- KERLINGER, Fred N. Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. São Paulo : EPU, 1980.
- KLAES. Luis Salgado. O ideário cooperativista e sua influência no movimento e na Legislação Cooperativista do Brasil. Tese de Dissertação de Mestrado. Florianópolis : USFS-CPGA, 1983.

KOLASA, Blair. Ciência do comportamento administrativo. Rio de Janeiro : LTC, 1978.

LEVIN, Jack. Estatística aplicada a ciências humanas. São Paulo : Harba, 1985.

LEWIN, Kurt. Problemas de dinâmica de grupo. São Paulo : Cultrix, 1970.

LIKERT, Rensis e LIKERT, Jane G. Administração de conflitos - novas abordagens. São Paulo : McGraw-Hill, 1979.

LOPES, Tomás de Vila Nova Monteiro. Motivação no trabalho. Rio de Janeiro : FGV, 1980.

MARCH, J. e SIMON, H. Teoria das organizações. Rio de Janeiro : FGV, 1967.

MASLOW, A. H. Uma Teoria da Motivação Humana. In: BALCAO, Yolanda Ferreira e CORDEIRO, Laerte Leite, Comportamento humano na empresa. 4.ed. Rio de Janeiro : FGV, 1979, p. 318-337.

MCGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. São Paulo : Martins Fontes, 1980.

MEGGINSON, Leon. et al. Administração: conceitos e aplicações. São Paulo : Harba, 1986.

- MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal: treinamento de grupo. 2. ed. Rio de Janeiro : LTC, 1982.
- MOTTA, Paulo Roberto. A ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro : Record, 1991.
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO - OIT. Dirección y administración de las cooperativas. Ginebra, 1974.
- OIT. Características y funciones de la empresa cooperativa. Serie Manuales, Argentina : Educaciones Intercoop, no 4, 1974.
- PINHO, Diva Benevides. O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro. São Paulo : CNPq, 1982, vol I.
- REDDIN, Willian. Eficácia gerencial. São Paulo : Atlas, 1981.
- RICHARDSON, Robert Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo : Atlas, 1986.
- SCHEIN, F.H.A. Psicologia na Organização. Lisboa : Livros Clássicos, 1982.
- SELLTIZ, et al. Método de pesquisa nas relações sociais. São Paulo : Herder, 1972.

SHIRLEY, Robert. Um modelo para análise organizacional. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro : FGV, V.16, nº 6, 1976.

STONER, James A.F. Administração. Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil, 1985.

TREWATHA, Robert e NEWPORT, M. Administração: funções e comportamento. São Paulo : Saraiva, 1979.

ZANDER, Alvin. Resistência às Modificações: Análise e Prevenção In: BALCAO, Yolanda Ferreira e CORDEIRO, Laerte Leite, Comportamento humano na empresa, 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979, p.371-380.

## A N E X O

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIO-ECONOMICO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DA ADMINISTRACAO  
CURSO DE POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO

Prezado Gerente:

O presente questionário objetiva-se a obter dados para a elaboração da Dissertação de Mestrado, a ser desenvolvida pela postulante, para a conclusão do Curso de Pós-Graduação em Administração, com área de concentração em "Organização e Gestão". O tema a ser pesquisado é: A Influência de Fatores Específicos de Organizações Cooperativas na Ação Gerencial: um estudo das Cooperativas Agropecuárias do Oeste Paranaense.

Trata-se de uma pesquisa que pretende conhecer como o Ideário Cooperativista e o Quadro Social das Cooperativas, afetam a ação gerencial considerando fatores, tais como liderança, motivação, relacionamento interpessoal e mudanças.

Tendo em vista, importância de se conhecer como esse fato acontece, suas respostas serão de mais alta relevância para o estudo que proponho realizar. Neste sentido, solicito a sua prestimosa cooperação para responder este questionário que efetivamente contribuirá para o desenvolvimento desta pesquisa.

As informações contidas no questionário serão utilizadas unicamente neste estudo. Portanto, responda individualmente seu questionário sem a necessidade de se identificar.

Solicito-lhe também, a gentileza de responder este questionário e aguardar o seu recolhimento, ainda hoje.

Contando com a sua cooperação, manifesto antecipadamente meus sinceros agradecimentos pela sua espontânea participação.

Atenciosamente,

Sandra Maria Coltre  
Prof<sup>a</sup> da FECIVEL

## INSTRUÇÕES

POR GENTILEZA, é importante que responda este questionário de acordo COM O SEU PONTO DE VISTA. O cumprimento desta solicitação é indispensável para que se possa alcançar satisfatoriamente as finalidades desta pesquisa. Assim, com base nas afirmativas abaixo, assinale com um "x", o número da resposta que corresponde a sua opinião.

POR FAVOR: RESPONDA TODAS AS QUESTÕES.

### PRIMEIRA PARTE

#### FATORES SOCIAIS

##### 1. IDADE

- |                                       |                                           |
|---------------------------------------|-------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 20 a 29 anos | <input type="checkbox"/> 36 a 40 anos     |
| <input type="checkbox"/> 30 a 35 anos | <input type="checkbox"/> acima de 40 anos |

##### 2. SEXO

- |                                   |                                    |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Feminino | <input type="checkbox"/> Masculino |
|-----------------------------------|------------------------------------|

##### 3. GRAU DE ESCOLARIDADE

- |                                              |                                                   |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1º grau incompleto  |                                                   |
| <input type="checkbox"/> 1º grau completo    | <input type="checkbox"/> superior completo        |
| <input type="checkbox"/> 2º grau completo    | <input type="checkbox"/> Outros: especifique..... |
| <input type="checkbox"/> superior incompleto |                                                   |

3.1. CASO TENHA CURSADO NÍVEL SUPERIOR COMPLETO, ESPECIFIQUE ABAIXO, O(S) CURSO(S) CORRESPONDENTE(S) E O GRAU OBTIDO.

| CURSO | I | GRAU           |
|-------|---|----------------|
| ----- | I | -----          |
| ----- | I | Graduação      |
| ----- | I | -----          |
| ----- | I | Especialização |
| ----- | I | -----          |
| ----- | I | Mestrado       |
| ----- | I | -----          |
| ----- | I | Doutorado      |

##### 4. CONSIDERANDO A EMPRESA QUE TRABALHA ATUALMENTE, ESPECIFIQUE:

- 4.1. Área da gerência que atua: \_\_\_\_\_
- 4.2. Tempo de serviço no cargo atual: \_\_\_\_\_ anos/meses
- 4.3. Tempo de serviço na empresa: \_\_\_\_\_ anos/meses

4.4. Cargos anteriores: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. JA TRABALHOU ANTERIORMENTE EM OUTRA EMPRESA?

< > Sim

< > Não

5.1. CASO TENHA RESPONDIDO "SIM" A QUESTÃO ANTERIOR, ESPECIFIQUE:

| Tipo de Empresa |         |       | I | Tempo de Serviço<br>ano/meses |
|-----------------|---------|-------|---|-------------------------------|
| Pública         | Privada | Mista | I |                               |
| I               | I       | I     | I |                               |
| I               | I       | I     | I |                               |

## SEGUNDA PARTE

### BLOCO I

1. Na minha opinião, os seres humanos possuem naturalmente rejeição ao trabalho.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

2. Na Cooperativa, meu estilo de liderança deriva do cargo que ocupo.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

3. Na Cooperativa, meu estilo de liderança, direciona minha ação gerencial voltada ao cumprimento das normas e rotinas de trabalho.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

4. Na minha opinião, os seres humanos necessitam ser controlados e dirigidos.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

5. Na minha opinião, o estilo de liderança Democrático, é o mais desempenhado pelos gerentes nas Cooperativas.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

6. Na minha opinião, os seres humanos aceitam responsabilidades e desafios.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

7. Na Cooperativa, minha ação gerencial é participativa.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

8. Na Cooperativa, minha ação gerencial é voltada a promover a participação dos cooperados e funcionários

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

9. Na Cooperativa, em qualquer tipo de situação, o estilo de liderança desempenhado por mim é o Democrático.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

10. Na minha opinião, o estilo de liderança desempenhado pelas pessoas, depende da situação que enfrentam no dia-a-dia na empresa.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

11. Na Cooperativa, o meu estilo de liderança varia de acordo com a situação.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

## BLOCO II

1. Na minha opinião, o salário motiva as pessoas no trabalho.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

2. O salário que recebo na Cooperativa, é um dos aspectos motivadores mais importante na minha ação gerencial.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

3. O ambiente de trabalho na Cooperativa, é um dos aspectos motivadores mais importante na minha ação gerencial.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

4. Considero um fator motivador, quando recebo sugestões dos cooperados e funcionários, a respeito de minha ação gerencial.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

5. O meu trabalho na Cooperativa é mais motivador quando consigo equilibrar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

6. Na Cooperativa, minha ação gerencial é motivada no sentido de atingir os objetivos individuais.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

7. Considero que minha motivação para o trabalho na Cooperativa, é baseada principalmente no cumprimento dos objetivos organizacionais.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

8. Na minha opinião, é um fator motivador a Cooperativa oferecer constantemente, oportunidades de desenvolvimento e ascensão profissional aos seus funcionários.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

9. Na minha opinião, o reconhecimento pelo meu trabalho por parte dos integrantes da Cooperativa, é um fator importante para a minha motivação.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

10. Na minha opinião, minha motivação para o trabalho, baseia-se na busca constante de ser reconhecido e recompensado pelo trabalho que desenvolvo na Cooperativa.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

### BLOCO III

1. Na Cooperativa, o meu relacionamento interpessoal com os cooperados, objetiva a obter e prestar informações de caráter estritamente administrativo.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

2. Na minha opinião, a disciplina e o cumprimento das normas, são fatores fundamentais para se obter um bom relacionamento entre as pessoas no trabalho.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

3. Na Cooperativa, os relacionamentos interpessoais na minha ação gerencial, são baseados no cumprimento das normas.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

4. Na Cooperativa, os relacionamentos interpessoais na minha ação gerencial, são baseados no poder de influência que um setor exerce sobre o outro.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

5. Na Cooperativa, os relacionamentos interpessoais na minha ação gerencial, são baseados em negociações constantes.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

6. Na Cooperativa, os relacionamentos interpessoais na minha ação gerencial, são baseados em constantes negociações entre as partes interessadas.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

7. Na minha opinião, os relacionamentos interpessoais em organizações, devem acontecer baseados em negociações constantes entre as partes interessadas.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

8. Na Cooperativa, o meu relacionamento com os cooperados é sempre baseado no consenso de valores das partes envolvidas.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

9. Na minha opinião, os relacionamentos interpessoais em organizações cooperativas são baseados no consenso entre as partes.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

10. Na minha opinião, a confiança entre as pessoas nas organizações, direciona à relacionamentos interpessoais de consenso entre as partes interessadas.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

#### BLOCO IV

1. Na Cooperativa, minha ação gerencial é afetada constantemente pelas pressões do ambiente.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

2. Na Cooperativa, minha ação gerencial é voltada a aceitar as mudanças que por acaso ocorrerem.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

3. Na Cooperativa, minha ação gerencial é voltada a realizar mudanças envolvendo todos os segmentos da organização.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

4. Na minha opinião, a Proposta do Programa de Organização do Quadro Social em Cooperativas, elaborado pela OCB em 1989, recebeu meu total apoio.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

5. Na Cooperativa, minha ação gerencial é no sentido de resistir as mudanças.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

6. Na Cooperativa, minha ação gerencial é voltada a uma política de inovação.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

7. A minha ação gerencial na Cooperativa, é de apoio aos programas de inovação estabelecidos pela organização.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

8. Na minha opinião, todas as mudanças ocorridas na história da Cooperativa, foram realizadas apenas porque o momento exigia.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

9. Na Cooperativa, minha ação gerencial é voltada a promoção de mudanças planejadas.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

10. Na minha opinião, as mudanças apenas acontecem de maneira natural.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

11. Na minha opinião, o Programa de Organização do Quadro Social é fundamental para promover mudanças na Cooperativa de maneira planejada.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

### TERCEIRA PARTE

1. Na Cooperativa, minha ação gerencial é permeada pelo ideário cooperativista de cooperação e participação.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

2. O ideário cooperativista de participação e cooperação, afetam o meu estilo de liderança no sentido Democrático.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

3. O Quadro Social da Cooperativa afeta a minha ação gerencial, no sentido de desenvolver uma política de portas abertas e a apoiar os programas de participação dos cooperados nos assuntos da Cooperativa.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

4. Na Cooperativa, a fiscalização dos cooperados sobre a minha ação gerencial, afeta o meu estilo de liderança, no sentido de dinamizar o cumprimento das normas e rotinas de trabalho.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

5. Na minha opinião, a participação dos cooperados nos assuntos da Cooperativa é um fator que afeta a minha motivação no trabalho.  
 ----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre
6. A minha ação gerencial é motivada pelos pressupostos de cooperação e participação do ideário cooperativista.  
 ----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre
7. Na minha opinião, o acompanhamento de minhas atividades gerenciais pelos cooperados, deixa-me motivado.  
 ----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre
8. Na minha opinião, o ideário cooperativista, é um fator motivador para o desenvolvimento de minha ação gerencial.  
 ----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre
9. Na Cooperativa, os pressupostos do ideário cooperativista de cooperação e participação, afetam o meu relacionamento interpessoal com os demais integrantes desta organização.  
 ----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre
10. Na cooperativa, o ideário cooperativista e o seu quadro social, afetam o meu relacionamento interpessoal na minha ação gerencial, à promover relações de participação e cooperação.  
 ----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre
11. Na Cooperativa, o ideário cooperativista e o seu quadro social, afetam meu relacionamento interpessoal de maneira diferente de outros tipos de organizações.  
 ----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre
12. Na minha opinião, o ideário cooperativista e o quadro social da Cooperativa, exercem pressão no sentido de que minha ação gerencial esteja voltada à promoção de mudanças.  
 ----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre
13. Na minha opinião, o ideário cooperativista e o quadro social da Cooperativa, exercem pressão no sentido de que minha ação gerencial esteja voltada à promoção de inovações.  
 ----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre
14. Na minha opinião, o ideário cooperativista e o quadro social da Cooperativa, exercem pressão no sentido de que minha ação gerencial esteja voltada para aceitar as mudanças que ocorrerem.  
 ----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

15. Na Cooperativa, o quadro social afeta minha ação gerencial, no sentido de promover mudanças.

-----<1>-----<2>-----<3>-----<4>-----<5>-----  
 Nunca Pouca Vezes Algumas Vezes Frequentemente Sempre

#### QUARTA PARTE

ENUMERE EM ORDEM DE IMPORTANCIA, a afirmativa que na sua opinião poderá enriquecer sua ação gerencial na Cooperativa

- < > cursos de treinamento para funcionários.
- < > cursos de desenvolvimento de gerentes.
- < > equipamentos modernos.
- < > incentivos materiais maiores.
- < > incentivos simbólicos (status, benefícios, reconhecimento, etc).
- < > maior intercâmbio com gerentes de outras cooperativas.
- < > sistema de avaliação de desempenho.
- < > maior permissão para promover mudanças.
- < > elaboração de novos manuais e procedimentos.
- < > maior autonomia gerencial.
- < > cursos sobre administração de organizações cooperativas
- < > cursos sobre desenvolvimento pessoal.
- < > Outros: especificar: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_