

FACULDADE SENAC CONCÓRDIA
Curso de Pós-Graduação *Lato sensu* em Gestão Estratégica de
Pessoas

Ana Carla de Souza
Luzilene Galon
Marcia Rauber Borges Vieira
Roberta Grotto

AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS EM
UMA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO E CONSUMO

Concórdia
2019

Ana Carla de Souza
Luzilene Galon
Marcia Rauber Borges Vieira
Roberta Grotto

**AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS EM
UMA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO E CONSUMO**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Concórdia,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientador: Vinícius Cadore Furlanetto

Concórdia
2019

Ana Carla de Souza
Luzilene Galon
Marcia Rauber Borges Vieira
Roberta Grotto

**AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS EM
UMA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO E CONSUMO**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Concórdia, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Nádia Grezzana Mascelani (Prof^a Disciplina Integradora) – Faculdade Senac Concórdia

Vinícius Cadore Furlanetto (Orientador) – Faculdade Senac Concórdia

Verônica Paz de Oliveira (Prof. Técnicas de Pesquisa) – Faculdade Senac Concórdia

RESUMO

O desenvolvimento de pessoas e suas potencialidades está altamente relacionado com o alcance e alavancagem dos resultados organizacionais, satisfação dos colaboradores e engajamento de equipe. A cooperativa em estudo, atua em uma segmentação bastante ampla, tendo como as atividades econômicas a avicultura, bovinocultura de leite, combustíveis, compra e venda de cereais, defensivos, ferragens, fertilizantes, indústria de rações, produtos de supermercado, produtos veterinários, sementes, suinocultura e tratamento de madeira. Abrange municípios dos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná, contando com 73 unidades. Sua política de qualidade está baseada na satisfação dos clientes e associados, manter a empresa competitiva nos seus negócios e desenvolver e realizar pessoas. Direcionado a política de qualidade o presente trabalho sugere uma proposta de melhoria contínua e manutenção do programa de desenvolvimento de líderes dentro dessa cooperativa. Através do objetivo delinea-se uma pesquisa aplicada e descritiva com caráter quali-quantitativo. A principal forma de coleta de dados utilizada foi a aplicação de questionários, a dois grupos de participantes de programa de desenvolvimento diferentes, foi realizada também pesquisa bibliográfica, através de artigos científicos, jornais e livros. A partir da coleta de dados, as informações foram transferidas para tabelas e compilados para a exposição a partir de gráficos, descrição e análise do conteúdo. Observa-se que o programa hoje existente gera grande satisfação dos participantes em seu desenvolvimento, tendo aplicabilidade e relevância no desenvolvimento das atividades organizacionais, sendo importante que o mesmo tenha continuidade e constante aprimoramento. Foi proposto enfoque em temas como comunicação, cooperativismo e cultura organizacional, a implantação de uma universidade corporativa, profissionais externos para a contribuição do aprendizado e boas práticas para exposição ao grupo. Conclui-se que o programa tem alto nível de adesão e satisfação por parte dos participantes devendo assim ser continuado, por trazer benefícios aos colaboradores e empresa.

Palavras-chaves: Gestão de pessoas. Liderança. Desenvolvimento. Cooperativismo.

ABSTRACT

The development of people and their potentialities is highly related to the reach and leverage of organizational results, employee satisfaction, and team engagement. The cooperative under study, operates in a very wide segmentation, having as economic activities of the cooperative the poultry, dairy cattle, fuels, purchase and sale of cereals, pesticides, ironmongers, fertilizers, feed industry, products supermarkets, veterinary products, seeds, swine and wood treatment. It covers municipalities in the states of Santa Catarina, Rio Grande do Sul and Paraná, with 73 units. Its quality policy is based on customer and associate satisfaction, keeping the company competitive in its business and developing and realizing people. Directed the quality policy the present work suggests a proposal of continuous improvement and maintenance of the program of development of leaders within this cooperative. Through the objective is outlined an applied and descriptive research with quali-quantitative character. The main form of data collection used was the application of questionnaires, to two groups of participants in a different development program, bibliographic research was also carried out through scientific articles, newspapers and books. From the data collection, the information was transferred to tables and compiled for exposure from graphs, description and content analysis. It is observed that the present program generates great satisfaction of the participants in its development, having applicability and relevance in the development of the organizational activities, being important that it has continuity and constant improvement. It was proposed to focus on topics such as communication, cooperativism and organizational culture, the implementation of a corporate university, external professionals for the contribution of learning and good habits for exposure to the group. It is concluded that the program has a high level of adherence and satisfaction on the part of the participants and should therefore be continued, as it brings benefits to employees and companies.

Keywords: People management. Leadership. Development. Cooperativism.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Diferença dos três principais estilos de liderança.....	19
Quadro 2 – Competências para liderança.....	34
Quadro 3 – Ciclo desejável.....	35
Quadro 4 – Maior desafio encontrado ao assumir o cargo de liderança.....	39
Quadro 5 – Tempo de empresa quando convidado para participar do programa.....	40
Quadro 6 – Sugestões dos participantes para melhoria do programa.....	41
Quadro 7 – Estrutura dos programas de desenvolvimento de.....	47
Quadro 8 – Conteúdos abordados nos programas de desenvolvimento de líderes..	47
Quadro 9 – Metodologia utilizada nos programas de desenvolvimento de líderes....	48
Quadro 10 – Relevância dos programas de desenvolvimento de líderes.....	48
Gráfico 1 – Tempo de participação no programa.....	36
Gráfico 2 – Tempo que levou para assumir a liderança após ingressar.....	36
Gráfico 3 – Avaliação do período destinado ao programa desenvolvimento.....	37
Gráfico 4 – Avaliação da didática dos responsáveis pelos temas abordados.....	37
Gráfico 5 - Avaliação do programa de desenvolvimento.....	38
Gráfico 6 – Temas de maior relevância para o desenvolvimento de <i>trainees</i>	38
Gráfico 7 – Nível de satisfação no cargo de liderança.....	41
Gráfico 8 – Temas abordados considerados de maior relevância.....	42
Gráfico 9 – Aplicabilidade do treinamento no seu dia a dia.....	43
Gráfico 10 – Abertura no ambiente de trabalho para aplicar mudanças.....	43
Gráfico 11 – Tempo que trabalha na cooperativa.....	44
Gráfico 12 – Avaliação da evolução individual durante o desenvolvimento.....	44
Gráfico 13 – Avaliação dos instrutores.....	45
Gráfico 14 – Satisfação quanto ao treinamento.....	45
Gráfico 15 – Satisfação em estar participando do programa de desenvolvimento.....	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Objetivos	9
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	9
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	9
1.3	Justificativa	9
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1	Gestão de pessoas	11
2.2	Liderança	14
2.2.1	<i>Estilos de liderança e desempenho</i>	19
2.3	Desenvolvimento de lideranças	22
2.4	Cooperativismo	24
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	28
3.1	Caracterização da pesquisa	28
3.2	Técnicas de coleta de dados	30
3.3	Forma de análise dos dados	31
4	CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS	32
4.1	Contextualização	32
4.2	Apresentação e análise crítica dos resultados	33
4.2.1	<i>Processo de desenvolvimento de liderança da cooperativa</i>	33
4.2.2	<i>Apresentação dos dados e análise crítica do resultado do questionário</i>	36
4.2.3	<i>Apresentação dos dados e análise crítica do resultado do questionário aplicado ao grupo potenciais líderes</i>	42
4.3	Análise dos pontos fortes e a melhorar	47
5	PROPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA MELHORIA CONTÍNUA DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE POTENCIAIS LÍDERES	49
5.1	Estrutura	49
5.2	Conteúdo	50
5.3	Metodologia	51
5.4	Relevância	52
6	CONCLUSÃO	54
	REFERÊNCIAS	56
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO A GESTORA DE RECURSOS HUMANOS DA COOPERATIVA	59
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO AO GRUPO DE TRAINEES DE 8 PESSOAS DA COOPERATIVA	60
	APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO AO GRUPO DE POTENCIAIS LÍDERES, AO GRUPO DE 41 PESSOAS DA COOPERATIVA	63

1 INTRODUÇÃO

A liderança e a gestão são complementares e andam juntas nas organizações. Cada vez mais as empresas estão carentes de bons líderes, e isto é possível perceber no mercado de trabalho, onde é notável a preocupação das organizações em preparar líderes e gestores para garantir projetos futuros e objetivos planejados.

É possível perceber a liderança através da capacidade de influenciar a equipe na busca de resultados. O líder apresenta, entre várias habilidades, a capacidade de motivar e influenciar, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com satisfação para alcançarem os objetivos da equipe e organização.

Para Bergamini (1994), todas as organizações podem contar com bons líderes, desde que dispensem a eles o treinamento adequado e promovam um ambiente favorável onde possam agir com eficácia. O programa de *trainees* desenvolvido em algumas empresas tem sido considerado uma estratégia na busca de vantagem competitiva para os próximos anos. As empresas, ao adotarem o programa de *trainees*, esperam ganhar força de trabalho qualificada, sem vícios, garantia da sequência da cultura da empresa, disponibilidade de recursos humanos para suprir suas necessidades de expansão, reposição e sucessão para cargos estratégicos.

Assim, cresce a necessidade de desenvolver e manter líderes que inspirem e facilitem a mudança contínua entre as equipes, não sendo diferente nas cooperativas, onde a essência está na associação de pessoas para atingir objetivos comuns. As organizações precisam adaptar-se às realidades do mercado globalizado, buscando formas sustentáveis, passando por frequentes mudanças para poder crescer e desenvolver-se, onde requerem do líder flexibilidade, criatividade e inovação.

As lideranças em organizações cooperativas possuem foco no atendimento aos interesses específicos dos cooperados, estimulando um ambiente participativo, democrático e justo. A liderança deve ter um relacionamento estreito com a comunidade, levando sua equipe ao entrosamento de modo que todos busquem o mesmo objetivo. O líder precisa de múltiplas capacitações para estar à altura daquilo que se espera dele na esfera administrativa, trabalhar em equipe, desenvolver pessoas, gerar resultados, desenvolver-se, trazer melhorias para o ambiente de trabalho, aprender a tomar decisões com base em uma visão sistêmica, são algumas qualidades que as organizações esperam dos gestores.

Diante deste contexto, este trabalho intenciona responder a seguinte pergunta:

O programa de desenvolvimento de líderes da cooperativa está atendendo aos objetivos para o qual foi criado?

1.2 Objetivos

A fim de possibilitar a resolução do problema de pesquisa levantado, os seguintes objetivos foram abordados neste estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Propor estratégias de manutenção e de melhoria para o programa de desenvolvimento de potenciais líderes e *trainees* da cooperativa.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atender ao objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever as características necessárias para o perfil de liderança;
- Avaliar o processo de desenvolvimento de liderança existente na cooperativa;
- Identificar os pontos fortes e pontos a melhorar existentes no processo de desenvolvimento de liderança da cooperativa;

1.3 Justificativa

Qualquer organização, desde os primórdios até os dias atuais, necessita de pessoas, seja direta ou indiretamente, para que alcance seu objetivo e, através das pessoas é que se torna possível o alcance de resultados positivos, sejam em atividades simples ou de maior complexidade.

Por muito tempo a cultura era de que a disponibilidade de recursos financeiros garantiria a sustentabilidade de uma organização. Porém, isso tem mudado. O capital humano tem ganhado um papel importantíssimo. As pessoas precisam de atenção especial, precisam ser administradas, geridas e treinadas, afinal elas fazem parte da empresa. É preciso motivá-las e fazer com que se sintam importantes, treiná-las para que possam desempenhar suas funções com excelência e retê-las na organização,

pois o capital humano torna-se um importante diferencial competitivo.

Um equipamento ou máquina pode ser rapidamente substituído, é um bem e a organização possui poder de compra. Já uma pessoa treinada, desenvolvida e que traz resultados positivos não se encontra facilmente no mercado, ela precisa ser preparada para que traga os retornos esperados.

Com o crescimento e visibilidade das cooperativas, as alunas do presente projeto identificaram a oportunidade de conhecer o modelo de gestão de liderança da cooperativa. Foi avaliado o programa de desenvolvimento de potenciais líderes e *trainees*, como forma de contribuir para a melhoria contínua do mesmo.

O papel da gestão é fundamental para o resultado dessa organização, portanto, estando ela bem alinhada, o resultado se torna mais tangível neste aspecto. Sendo que a gestão dentro da organização compreende desde o conhecimento técnico em processos até habilidades em liderança e administração de conflitos.

Ao final desse trabalho, pretende-se identificar possíveis melhorias para o programa de desenvolvimento de lideranças, potencializar os treinamentos em assuntos específicos que os futuros gestores julguem mais necessários, assim como verificar a correta alocação de tempo nos assuntos abordados.

Acredita-se que melhorando o processo de gestão como um todo dentro da organização, todos serão beneficiados. A área de gestão de pessoas será mais assertiva na promoção de cargos, os líderes serão mais produtivos e as equipes conseqüentemente mais engajadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente projeto relata sobre os assuntos: gestão de pessoas, liderança, desenvolvimento, estilos e desempenho de lideranças e cooperativismo.

2.1 Gestão de pessoas

Até pouco tempo atrás, a área de recursos humanos atuava de forma mecanicista, onde o poder era centralizado no chefe, sendo que as tarefas e a obediência prevaleciam ao empregado. Atualmente o cenário mudou, no lugar de funcionários e chefes estão colaboradores e gestores.

Snell et. al. (2005) discutem o paradigma da adequação indivíduo-cargo, que traria implícita a ideia de estratégia de recursos humanos. Desde a revolução industrial, a ênfase na eficiência, na produtividade, na integração vertical e na expansão da produção impunha às organizações a necessidade de administrar o fator humano coerentemente, já que este seria um dos recursos mais custosos e de difícil gestão.

Como discute Albuquerque (1999), uma estratégia de comprometimento assume como premissa a ideia de que todos os colaboradores são parceiros nas atividades de gestão estratégica, o que implica investimentos por parte da empresa no desenvolvimento das capacidades dos indivíduos e em sistemas de gestão de pessoas capazes de mobilizá-las efetivamente de acordo com as metas organizacionais.

Para Walton (1997, p. 99),

Estratégia de comprometimento requer que as atividades sejam projetadas para ser mais ampla do que antes, para combinar planejamento e implementação e incluir esforços para aperfeiçoar as operações, não apenas mantê-las. Espera-se que as responsabilidades individuais mudem à medida que as condições mudam, e as equipes, não os indivíduos, sejam as unidades organizacionais responsáveis pelo desempenho. Nesse sentido, a autonomia no trabalho aumentaria à medida que as ações fossem coerentes com as necessidades estratégicas do negócio.

O modelo de alto comprometimento de Pfeffer (1994) associa dezesseis práticas de gestão de pessoas que estariam ligadas a níveis superiores de desempenho organizacional sendo elas: senso de segurança no emprego;

seletividade de recrutamento; a oferta de altos salários; o pagamento de incentivos; tornar o funcionário acionista; o compartilhamento de informações; a participação e delegação do poder (empoderamento ou *empowerment*); a formação de equipes de trabalho autônomas e o redesenho de tarefas; treinamento e desenvolvimento de habilidades; o *jo-rotation* ou revezamento de atividades; o igualitarismo simbólico; a menor distância entre as diversas faixas salariais; a promoção interna; as perspectivas em longo prazo; a definição e aplicação das avaliações das políticas de gestão de pessoas; e, por fim, a definição das filosofias ou visões administrativas dominantes, que indiquem os modos de os indivíduos lidarem com as questões cotidianas ou os valores de uma cultura organizacional. O papel do líder é um dos itens mais relevantes para a estratégia de comprometimento. A mudança de comportamento e das atitudes esperadas dos funcionários é uma questão crucial e de complexa implementação que coloca em destaque as funções do líder.

Ainda conforme Pfeffer (1994), liderança trata-se de construir um ambiente em que as pessoas experimentem emoções de pertencimento, assumindo parte da coletividade e envolvidas com seus objetivos e filosofia de trabalho.

Mintzberg et al. (2000) sugerem o empreendedorismo interno, que se refere a iniciativas de grupos de funcionários alocados em diversos níveis organizacionais, que tem autonomia e suporte para perseguir ideias promissoras e desenvolver projetos, novos produtos e processos. Esses funcionários devem lutar pelos reconhecimentos de seus esforços. Desta forma, as organizações devem constantemente desenvolver as competências de cada um, buscando níveis elevados de comprometimento gerando assim os resultados.

Para Purcell (1998), o conceito de modelo de gestão de pessoas é colocado em evidência, não mais como uma lista precisa de itens a serem alinhados estrategicamente, mas como a arquitetura de processos e práticas de gestão de pessoas que diferenciará uma organização de seus concorrentes, contribuindo para o seu desempenho e longevidade, a vantagem competitiva viria de conhecimentos específicos da organização como de uma cultura de trabalho ou um sistema produtivo valioso, e não de conhecimentos genéricos. A vantagem competitiva viria também de grupos de indivíduos com qualidades distintas trabalhando em sinergia e não de indivíduos isolados.

Ainda segundo Purcell (1998), por pessoas, pode-se ainda entender capital humano. Ao empregarem as pessoas, as organizações detêm um conjunto específico

de capacidades que devem ser utilizadas para a geração de resultados. Os conhecimentos, os relacionamentos, as experiências e as habilidades das pessoas têm valor econômico para as organizações porque, se integradas e articuladas aos seus demais recursos, permitem que elas produzam. Mais do que isso, conhecimentos, experiências e capacidades raras, detidas pelas pessoas em uma organização podem gerar-lhe níveis superiores de valor econômico, o que justificaria a estruturação de políticas e práticas de retenção de talentos.

Para Barney e Wright (1998), a teoria dos recursos seria um referencial capaz de responder a uma antiga necessidade dos profissionais de recursos humanos - RH, explicar, em termos econômicos, como as pessoas geram vantagens competitivas para a organização, bem como o papel da função de RH na geração de resultados superiores. Deve-se considerar que, como outros ativos, o capital humano tem valor de mercado, entretanto, o que diferencia é o fato de o valor potencial do capital humano ser totalmente realizado por meio da cooperação e do desenvolvimento das pessoas nos processos produtivos.

Neste momento, evidencia-se a complexidade do conceito competência, tão importante para as discussões atuais sobre a vantagem competitiva nas organizações. É por meio das competências que as organizações sustentam seus resultados. A nova ênfase dada às pessoas e às suas qualidades distintivas nas organizações nos chama a atenção para uma categoria emergente de profissionais, os chamados trabalhadores do conhecimento, cuja atuação depende em grande medida de competências para explorar de forma proativa os recursos disponíveis no ambiente organizacional e no cenário de negócios. Esses trabalhadores se fazem particularmente importantes em contextos nos quais as atividades e tarefas mais simples são informatizadas, gerando novos conhecimentos sobre os negócios por meio da tecnologia (ZUBOFF, 1989).

Para Zuboff (1989), a necessidade de desenvolver a flexibilidade é consequência da percepção da organização como um contexto dinâmico e complexo, formado por múltiplos grupos em configurações transitórias e envolvido em atividades e projetos estratégicos cuja evolução é pouco previsível.

Tyson (1997) define a estratégia de gestão de pessoas, onde deve ser entendida como formação, mais do que como formulação, visto que o surgimento de estratégias emergentes de gestão de pessoas faz parte do processo.

Como propõem Wright e Snell (1998), ao assumir a flexibilidade organizacional

como uma dimensão do conceito de alinhamento estratégico, deve-se reconhecer três focos de ação.

Em primeiro lugar, desenvolver sistemas e práticas flexíveis de gestão de pessoas que possam ser rapidamente adaptadas em casos de reorientações estratégicas, promovendo um sistema de remuneração por desempenho. Em segundo lugar, promover o desenvolvimento do capital humano de forma que a organização conte com uma grande variedade de capacidades e conhecimentos. Por fim promover a flexibilidade de comportamentos entre os indivíduos.

Segundo Dutra (2004), as empresas e os indivíduos trocam competências continuamente. As organizações geram oportunidades de aprendizagem e disponibilizam aos indivíduos seus recursos, preparando-os para enfrentar novas situações dentro e fora das organizações. Ao mesmo tempo, os indivíduos, com base em seus conhecimentos e em suas experiências, contribuem com as organizações com suas capacidades individuais.

Para Dutra (2004), a área de RH passou a ser reconhecida na organização por adicionar valor à função gestão de pessoas, apesar da resistência inicial, ao se reorganizar, o RH estimula a disseminação e a troca de informações, a negociação cara a cara de interesses pessoais e organizacionais nas equipes, por meio da intensificação dos relacionamentos, promovendo um perfil de funcionários mais questionador e autônomo.

Ainda segundo Dutra (2004), esse crescente reconhecimento da importância do capital humano nas organizações introduz a expressão “gestão de pessoas”, por passar a enxergá-las como pessoas de fato, portadoras de características complexas, diversificadas e que devem ser geridas, lideradas e dirigidas. A gestão de pessoas passa a ser uma responsabilidade compartilhada por todas as áreas, uma vez que elas estão presentes em toda a organização e não são exclusividade de um setor específico. Assim, cabe ao setor de gestão de pessoas a função de acompanhar e auxiliar neste processo.

2.2 Liderança

Liderança é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para conseguir atingir metas e objetivos. Para Robbins, Sobral e Judge (2010), é a aptidão e habilidade de liderar pessoas, é fazer junto, indo na frente, é ter a percepção do todo

e fazer com que pessoas convirjam para a ação de um objetivo, utilizando da melhor forma possível as capacidades e habilidades de cada um, em prol do bem comum.

O conceito de liderança é muitas vezes misturado com gerência ou direção, mas na verdade a liderança vai muito além do que se imagina. Algumas pessoas acreditam que liderar é dar ordens para que os outros correspondam, no entanto, a liderança envolve aspectos bem mais amplos do que simples ordens. Cohen e Fink, (2003, p. 254) afirmam que “a liderança não é mais vista como domínio exclusivo dos habitantes dos gabinetes executivos”. Acreditam que todos podem aprender a aceitar novas responsabilidades, assumir riscos, criar consenso e confiança entre subordinados e pares. Todos possuem, em alguma medida, habilidades inatas de liderança e estas podem ser aprimoradas.

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum, segundo Hunter (2004). Para o autor, a liderança deve estar a serviço, ou seja, o líder deve ser empático com os seus liderados, para que obtenha o empenho máximo de todos.

Liderança é a presença e o espírito do indivíduo que lidera, e o relacionamento que se cria com as pessoas chefiadas. A liderança é uma arte, uma jornada interior, uma rede de relacionamentos, o domínio de métodos, e mais, muito mais. E por não podermos esperar que um indivíduo heroico possua todas essas características, a liderança, em última instância, precisa ser um sistema (SCHOLTES, 1999, p. 423).

Com base nos estudos desenvolvidos por Bergamini (2002), se pudesse resumir toda a complexidade que envolve liderança, a ideia seria a de que liderar é transmitir um sonho, é preciso inspirar as pessoas a chegar a um lugar em que elas ainda não estão. Cohen e Fink (2003) relatam ainda as provocações do papel de liderança em uma organização permeada por pessoas e tarefas. O ambiente turbulento e competitivo em que as empresas estão inseridas requer adaptações constantes, por isso a gestão de pessoas deve estimular, oferecer suporte e preparar artífices das mudanças.

O líder conquista o respeito de seus liderados quando valoriza as pessoas, respeitando as diferenças entre elas, destacando o que cada uma tem de melhor. Assim, “o líder indica a conduta e o comportamento que a equipe tem de assumir, sem

esquecer o que cada pessoa tem de especial e o que é especial no trabalho que realizam” (HUNTER, 2004, p. 177).

Para Sant`Anna, Campos e Lótfi (2012), o caráter contingencial da liderança, em que não apenas o líder, mas também os liderados e a situação são variáveis que determinam o processo da liderança. Bergamini (1994), afirma que o estilo de liderança apropriado será determinado pelas necessidades que os indivíduos procuram satisfazer.

Liderar pode proporcionar uma visão de futuro e inspirar outras pessoas a encontrar maneiras de tornar essa visão uma realidade. Para Bergamini (2002), a eficácia do líder repousa na percepção positiva que o seguidor tem dele, é essa percepção que confiará ao líder, credibilidade e culminará com o envolvimento espontâneo do seguidor.

Como afirma Drucker (1998), o líder deve influenciar e capacitar pessoas para que essas alcancem o seu verdadeiro potencial e assim trabalhem com mais facilidade em busca das metas. O líder é o responsável para direcionar sua equipe, para isto precisa estar motivado para poder passar perspectivas positivas para seus subordinados, se a chefia está desmotivada a equipe ficará também trazendo sérios problemas no ambiente de trabalho. Para Robbins, Sobral e Judge (2010), liderança é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.

Em longo prazo, os líderes de mais sucesso são aqueles que a influência se firma na credibilidade e confiança, onde os seguidores estão convencidos sobre as ideias do líder e demandam e internalizam influência, (COHEN e FINK 2003). Líderes verdadeiros não procuram mudar as pessoas, pelo contrário, aceitam o desafio de orquestrar as diferenças individuais. Para tanto, seguidores e líderes precisam estar muito próximos, convivendo num clima de absoluta autenticidade (BERGAMINI, 2002).

A visão tradicional de liderança está muito focada naquilo que o líder, quando em posição de liderança, sabe, pensa e faz, e que estes estudos focalizam o papel do líder em influenciar terceiros a cumprirem tarefas necessárias ao alcance de resultados (DOURADO, 2010).

De acordo com Scholtes (1999), liderar abarca intenções, valores, visão de futuro, rede de relacionamentos, equipes de trabalho e relação com a comunidade. Diante do cenário atual das organizações, a visão para um mundo globalizado,

reforçada pela automação e pela tecnologia da informação, transforma radicalmente o modelo de sociedade em que se vive e passa a criar um campo de trabalho, no qual o conhecimento passa a ser o referencial das novas formas de trabalho em equipe.

Para Elsner e Farrands (2013), quanto mais os novos líderes puderem ser eles mesmos, maior a probabilidade de terem sucesso. Cabe ao líder julgar quanto e quais sentimentos expressar em cada situação, o que pode ser difícil se a formação de novos relacionamentos for parte integrante do trabalho e se não estiver preparado para revelar parte fundamental de si mesmo e suas emoções. Os líderes que expressam de forma adequada uma ampla gama de emoções são mais acessíveis e confiáveis.

Adicionalmente o líder precisa assumir a função de agente da transformação e fazer com que as pessoas e as organizações se engajem verdadeiramente ao processo de mudança. Através do estudo de Sant`Anna, Campos e Lótfi (2012), citam como desafios à liderança, aspectos como: desenvolver líderes capazes de lidar com diversidade cultural, formar e desenvolver equipes com elevada diversidade, desenvolver redes de relacionamento e liderar em ambientes dinâmicos.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar (CHIAVENATO, 2006, p. 18).

Para Elsner e Farrands (2013), os líderes em transição precisam encarar o fato de não saberem tudo, e que estão mais vulneráveis quando começam. No começo, ao líder é exigido aprender, adquirir e assimilar novos conhecimentos e nessa transição, deve estar aberto para se modificar, observar procedimentos, motivações e atuações. Os líderes que consideram o autoconhecimento um processo constante conseguem fazer escolhas mais adequadas sobre o que revelar de si mesmo ou manter oculto neste período de mudança.

Para Drucker (1998), o líder deve demonstrar que tem confiança nos seus colaboradores, para que esses tenham anseio para seguir em busca dos resultados almejados. Sendo aquele que entende as coisas antes dos outros e desenvolvem novas habilidades, os indivíduos não apenas procuram confiabilidade nos líderes como também querem que esses enxerguem a frente, tendo sabedoria e uma visão do futuro.

Em estudo, Sant`Anna, Campos e Lótfi (2012) destacam a relevância de preparar lideranças para a atuação em diferentes contextos geográficos e culturais, com capacidade de conviver e assimilar valores e culturas distintos. Para Motta (2001), há certos comportamentos gerenciais comuns aos gerentes bem-sucedidos, ou seja, a capacidade analítica, formada pelo lado racional e técnico da gerência e normalmente adquirida nas universidades, assume importante papel. Contudo, o aprendizado gerencial é baseado não só no conhecimento, mas também na experiência individual, adquirida dentro ou fora da organização.

O aprendizado gerencial é o processo pelo qual um indivíduo adquire novos conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho administrativo; fortalece sua capacidade de análise de problemas; toma consciência de alternativas comportamentais; conhece melhor seus próprios estilos gerenciais e obtém habilidades para uma ação mais eficiente e eficaz em determinados contextos organizacionais (MOTTA, 2001, p. 28).

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), equipes de trabalho são grupos em que os esforços resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais. Equipe de trabalho gera uma sinergia positiva, resultando os esforços em um alto nível de desempenho, aumentando os resultados organizacionais para o alcance das metas, sem necessidade de investimento. Ressaltam que a liderança é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.

Para Bergamini (1994), os enfoques contingenciais propuseram que as organizações poderiam contar com bons líderes desde que lhes dispensassem treinamento adequado e promovessem um ambiente favorável onde pudessem agir com eficácia. Segundo Sant`Anna, Campos e Lótfi (2012) desenvolvimento de liderança requer um esforço contínuo de autoconhecimento, de conhecimento das outras pessoas, do ambiente interno e da sociedade em seu entorno.

Para Chiavenato (2006), a liderança pode utilizar quatro alavancadores indispensáveis como: atribuir autoridade para as pessoas poderem tomar decisões, fomentar o acesso à informação em todos os níveis da empresa, recompensar o trabalho bem feito e criar talentos dentro da organização, ajudando as pessoas a desenvolverem as habilidades e capacidades para utilizar a informação e a autoridade. E, para Robbins, Judge e Sobral (2010), o foco passou a se voltar para

aquilo que o líder faz e a identificação de quais comportamentos são responsáveis para o aumento da eficácia na condução dos seguidores.

2.2.1 Estilos de liderança e desempenho

As teorias sobre os estilos de liderança revelam que, de acordo com o comportamento adotado pelo líder, a ênfase será na tarefa a ser desenvolvida ou no colaborador, podendo ser equilibrada. A aplicabilidade do estilo de liderança influenciará o processo do trabalho e seu resultado, e este poderá ser um fator motivador da equipe.

Para melhor compreensão desses conceitos, Chiavenato (2003), faz uma breve explanação sobre os três principais estilos de liderança, conforme quadro 1. Nos três estilos de liderança, é possível notar a mudança de enfoque: a liderança autocrática com ênfase no líder, a liderança liberal com forte ênfase nos subordinados e a liderança democrática com ênfase tanto no líder como nos subordinados.

Quadro 1 - Diferença dos três principais estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal
O líder fixa diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é "objetivo" e limita-se "fatos" nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2003, p.125)

A liderança e seus traços, conforme Bergamini (1994, p. 36), constituem-se como “conjuntos de comportamentos que pudessem configurar aquilo que passa a ser chamado de habilidades de liderança”. Os estilos de liderança se desenvolvem em cada gestor de acordo com as características individuais e conforme a cultura das pessoas e da organização. Os tipos abaixo descritos são os mais conhecidos.

Na liderança autocrática, o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões, os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. O líder autocrático é dominador, emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados, o líder é temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente, onde a atitude do mesmo é diferente, o foco é na tarefa. “No estilo autoritário todos os programas são estabelecidos pelo líder” (Hersey; Blanchard, 1997, p.90), o líder autocrático planeja sem a participação do grupo e decide as técnicas para a execução do serviço. Determina qual a tarefa de cada subordinado e quem será o parceiro de trabalho de cada liderado. Por adotar uma postura dominadora, provoca tensão e frustração no grupo. De modo geral, o trabalho só é realizado mediante a presença do líder, que é temido pelo grupo, e, ao ausentar-se, a tendência deste grupo é reduzir sua produtividade.

Na liderança liberal, o líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou em grupo, participando delas apenas quando solicitado, enfatizando somente o grupo, sendo seu comportamento evasivo e sem firmeza. O líder não se preocupa nem com as tarefas nem com os liderados. O líder liberal ou *laissez-faire* não impõe regras ao grupo, e este, por sua vez, o respeita. Neste estilo, as decisões, divisão de tarefas e/ou planejamento são feitos pelos liderados, já que o líder participa de forma mínima. “Este estilo de comportamento permite que os membros do grupo façam o que desejam fazer. Não se estabelecem programas ou processos” (BLANCHARD, 1977, p. 91). Ainda segundo o autor a tendência destes membros é de acreditar que têm autonomia de ação, e, muitas vezes, pode surgir a vontade de desistir, pois não sentem que podem contar com o líder nos momentos cruciais.

Na liderança democrática, o líder é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas, se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo. Atua como um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo ideias. Este estilo de liderança também chamada de participativa ou consultiva, o líder aprova a participação dos membros da equipe e ocupa-se tanto com o trabalho quanto com a

equipe. Assim, o líder se torna um facilitador do grupo. “No estilo democrático os programas podem ser discutidos pelo grupo e este pode chegar a decisões” (BLANCHARD, 1977, p. 90). De acordo com Blanchard (1977) o líder está aberto à discussão do planejamento, estabelecendo uma parceria com os liderados que, por sua vez, respondem com produtividade e qualidade superior e ainda satisfação, responsabilidade e comprometimento. Com este estilo de liderança, os colaboradores se sentem mais motivados e confiantes em sugerir melhorias e ser responsáveis por suas atividades, já que seu líder os ampara.

Em cada estilo de liderança como citado, o desempenho do líder estimula uma série de comunicação na equipe. Para Sant`Anna, Campos e Lótfi (2012) uma atribuição central da liderança contemporânea é garantir a inclusão das pessoas nos processos de formulação estratégica com estímulos a uma gestão efetivamente participativa.

Proposta por Hersey e Blanchard (1986), tem-se a liderança situacional ou contingencial, como um processo dinâmico, alterável de uma situação para outra, em decorrência de modificações na conduta do líder, dos liderados ou na própria situação, devendo os líderes possuir maturidade para o trabalho ao nível organizacional. Na liderança situacional, o líder acompanha seus liderados, identificando através da aprendizagem, o estágio evolutivo de cada profissional que compõe sua equipe e deve oferecer maior ou menor autonomia a estes, de acordo com a resposta de cada colaborador que faz parte da equipe. Contudo, o mais importante é estimular e preparar seus colaboradores para uma atuação de auto liderança e empoderamento, através do desenvolvimento contínuo deles, “devem recorrer a três chaves: compartilhar informações, especificar quais são os limites e substituir a velha hierarquia por pessoas e equipes autogeridas” (BLANCHARD et al., 2007, p. 95).

Ao compartilhar as informações, o líder propicia ao grupo credibilidade, e daí inicia-se um processo de parceria. Os colaboradores sentem-se mais animados a dar sugestões significativas na resolução de problemas e a compartilhar o aprendizado organizacional. Apontar limites significa deixar claro ao colaborador até que ponto chegou seu desenvolvimento e o que será a sua responsabilidade. “As pessoas também recebem treinamento e desenvolvem as habilidades necessárias para que possam ter maior autonomia” (BLANCHARD et al., 2007, p. 100).

2.3 Desenvolvimento de liderança

A busca constante por conhecimento tem mobilizado de um modo geral todas as profissões e cargos do organograma das organizações. A grande maioria das pessoas são movidas por desafios, muitas vezes desafio esse de autodesenvolver-se. Tão comum é o termo desenvolvimento de liderança no âmbito da gestão de pessoas.

Para Cooper (2012, p.37), “um líder tem ciência de que precisa de um aperfeiçoamento contínuo, da necessidade de crítica para um alto nível de desempenho e acompanhamento de seu progresso”. Ainda afirma que a liderança não é um ponto de chegada, mas sim um caminho de recorrente aprendizado e prática, que engloba um processo estruturado nas seguintes etapas: avaliação pessoal, recursos para o desenvolvimento do líder, desenvolvimento do plano de liderança, avaliação do progresso e revisão do plano.

A avaliação pessoal compreende a etapa inicial do processo de treinamento e desenvolvimento para que o futuro líder possa examinar-se e aprofundar o conhecimento sobre si próprio. Pode-se fazer uma análise de pontos fortes, fracos e de melhoria (COOPER, 2012).

Dois grandes componentes do autodesenvolvimento são o autoconhecimento e autodisciplina. O autoconhecimento é a capacidade de receber um retorno de forma profunda e processá-lo para o crescimento pessoal. Autodisciplina é a capacidade de usar os esforços e a energia mobilizando-os de maneira focada para alcançar os objetivos (COOPER, 2012, p.37).

Os recursos para o desenvolvimento podem ir desde o *feedback* de colegas ou superiores até programas de treinamentos e *workshops* para que se possam aperfeiçoar as habilidades de liderança (COOPER, 2012).

O desenvolvimento do plano de liderança consiste em planejamento e trabalho, pontuar a melhor maneira de desenvolver e colocá-la em prática. De acordo com o que afirma Cooper (2012, p.37), “é válido incluir atividades educacionais nessa etapa, organizar um cronograma e identificar as áreas para mudar e melhorar, pontos potenciais e aprendizado de novas informações”.

Todo plano necessita de uma avaliação de seu progresso para que seja mensurada sua efetividade. Trata-se de reconhecer o que mudou desde o início do

plano, questionar se está havendo um aumento no conhecimento e se está sendo aplicável de forma positiva. Segundo Cooper (2012, p.48), “isso é conhecido como aperfeiçoamento contínuo”.

Finalmente, na etapa de revisão do plano é preciso pontuar as mudanças necessárias, circunstâncias, equipes e situações, então o plano deve se adequar a isso (COOPER, 2012).

Cooper (2012, p. 38) também defende a ideia de “que não existem líderes natos”, o que existem são aspectos pessoais que podem facilitar o processo desenvolvimento da liderança. Qualquer pessoa pode ser treinada para liderar uma equipe, desde que reconheça sua capacidade e esteja disposta a se desenvolver. Os líderes mais importantes dentro das organizações da atualidade são aqueles que avaliam a si mesmos e que determinam o que pode ser melhorado e mudado.

Bergamini (2009, p.137) ressalta que “não se desenvolve um líder em um curso de poucas horas”, apresentando regras genéricas de como se tornar um bom líder ou modelos abstratos de situações que necessitem a intervenção da liderança. O que se aprende em programas de curto prazo geralmente fica distante da complexidade de fatos que ocorrem na rotina das organizações. A ação é a meta dos melhores programas de treinamento de liderança, não apenas a aquisição do conhecimento. Portanto, o treinamento de um líder eficiente demandará tempo, muitas vezes anos de trabalho juntamente com o desafio constante de se aperfeiçoar. Pode-se considerar que cada líder terá seu próprio estilo de liderança, o grande desafio dos líderes do futuro é serem eles mesmos. Um programa de preparação de líderes ganha mais eficiência quanto maior for a capacidade de ser aplicado na prática. Também, uma das premissas no desenvolvimento de liderança, é de que o líder em desenvolvimento deve levar em consideração que cada um dos seus seguidores possui características individuais distintas, e na maioria das vezes esse recurso estará a seu favor, contribuindo para potencializar as competências que se destacam.

Ainda, Bergamini (2009, p. 140) afirma que um método ideal para se formar líderes é “pedir a eles que apliquem a si próprios os mesmos princípios que usam para conduzir outras pessoas”. As ações do líder surtem mais efeito do que aquilo que ele apenas diz.

Uma das premissas no desenvolvimento de liderança é de que o líder em desenvolvimento deve levar em consideração que cada um dos seus seguidores possui características individuais distintas e na maioria das vezes isso será um dos

maiores recursos que o líder terá em mãos. Respeitando as diferenças de cada um de seus liderados, o líder estará indo ao encontro das expectativas dos mesmos, e com o oferecimento de fatores de satisfação que será possível desenvolver uma liderança de sucesso. (BERGAMINI, 2009)

De acordo com o ponto de vista de Bennis (1996, p.87), “a experiência é o que fará com que o líder se autodesenvolva, em meio aos obstáculos que obterá aperfeiçoamento”, o desenvolvimento de fato ocorre quando o líder é colocado nessa posição. Dentro das organizações são inúmeras as situações em que o líder precisa ter certo jogo de cintura para levá-la ao sucesso. É necessário engajar e motivar a equipe, fazer com o clima organizacional esteja agradável, saber identificar o potencial e as dificuldades de cada um e ainda entregar resultados positivos. Portanto, isso contribuirá de forma significativa para o desenvolvimento de bons líderes, os obstáculos.

Dentre os principais objetivos no que tange treinamento, Chiavenato (2006) destaca os seguintes: preparar o pessoal para a execução de tarefas, através da transmissão de informações e desenvolvimento de habilidades; proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal; mudar atitudes, motivar pessoas e torná-las mais receptivas às técnicas de liderança.

2.4 Cooperativismo

De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional - ACI, cooperativa “é uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente para atender as suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa coletiva e democraticamente controlada” (CONGRESSO CENTENÁRIO DA ACI, 1995 apud MEINEN, 2014, p.27).

Na primeira metade do século XIX, em Rochdale, na Inglaterra, foi constituída a primeira cooperativa no mundo, com objetivo de baratear a compra e a venda de mercadorias. Tendo como valores principais a responsabilidade, honestidade e transparência, os quais até hoje fazem parte do DNA do movimento (MEINEN, 2016).

O movimento cooperativista tem um grande diferencial quando comparado a outras organizações. Segundo Meinen (2014, p.27), “o cooperativismo, por sinal, é o único movimento socioeconômico do planeta que se desenvolve sob uma mesma orientação doutrinária, e assim é desde o seu surgimento”.

Segundo Young (2011, p. 17), cooperativa pode ser caracterizada pela interligação entre o tomador de serviços e os cooperados, onde os envolvidos contribuem com bens e serviços para o exercício de uma atividade econômica de proveito comum, sem objetivo de lucro.

Para Bitencourt (2010), “a concentração cooperativa não visa eliminação da concorrência, mas a sua existência e seu aperfeiçoamento”.

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, o movimento cooperativista no Brasil teve início em 1889 em Minas Gerais, com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, com foco em consumo de produtos agrícolas. Mas a cultura de cooperação no Brasil é observada desde a colonização portuguesa.

Young (2011), destaca que uma cooperativa é constituída por pessoas com um ideal em comum, para contribuir com bens ou serviços à comunidade que está inserida, impulsionando o desenvolvimento local, estimulando o consumo, gerando novos empregos e movimentando a economia.

Existem três categorias de cooperativas. Para se constituir uma cooperativa singular é preciso um número mínimo de vinte pessoas físicas, sendo essas as que ficam diretamente ligadas aos cooperados e comunidade. Para suporte das singulares existem as cooperativas centrais ou federações de cooperativas, sendo constituídas por, no mínimo, três singulares, as quais orientam e integram suas atividades, facilitando a utilização de seus serviços (YOUNG, 2011).

E por último as confederações de cooperativas, as quais são formadas por no mínimo três federações de cooperativas ou cooperativas centrais, podendo ser da mesma modalidade ou não, com objetivo de orientar e coordenar as atividades de suas filiadas (YOUNG, 2011).

Para dar início às atividades “a sociedade cooperativa constitui-se por deliberação da assembleia geral dos fundadores, constantes da respectiva ata ou por instrumento público (estatuto)” (YOUNG, 2011, p. 31). É realizada anualmente a assembleia geral ordinária dos associados, que ocorrem nos três primeiros meses após o término do exercício social, acontecendo então à prestação de contas, relatório de gestão, balanço, demonstrativo das sobras e sua destinação.

Segundo Young (2011, p.37), a cooperativa será administrada por uma diretoria ou conselho de administração, composto por cooperados eleitos em assembleia geral,

não podendo ultrapassar mandato de quatro anos, e sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, um terço de seu conselho de administração.

Para se associar em uma cooperativa é preciso estar enquadrado nas exigências de cada ramo de atuação, “o ingresso nas cooperativas é livre a todos que desejarem utilizar os serviços prestados pela sociedade, desde que adiram aos propósitos sociais e preencham as condições estabelecidas no estatuto”. (YOUNG, 2011, p.33). Para ingressar é preciso uma cota capital, passando a ter direito a voto em assembleias, e fazendo parte da tomada de decisões.

Segundo Young (2011, p. 44), o cooperativismo possui princípios que expressam sua forma de atuar e norteiam suas atividades. Sendo eles: adesão voluntária e livre; administração democrática; formação do capital social igualitário; autonomia e independência; educação, onde os membros da cooperativa recebem formação e informação para o desempenho de suas funções; intercooperação no plano local, nacional ou internacional; interesse pela comunidade; neutralidade política, social e religiosa.

Segundo Young (2011, p. 23), existem diversas classificações e ramos de atuação das cooperativas. Identificadas como: cooperativa de consumo, tem por objetivo a compra e fornecimento de bens aos consumidores. Cooperativa de produção é composta por duas classes, a agrícola e a industrial, ambas têm espírito de cooperação entre produtores e criadores, auxiliando a obtenção de recursos. Cooperativa de crédito tem por objetivo promover poupança e financiar as necessidades ou empreendimentos de seus cooperados, organizando um fundo através do capital dos sócios. Cooperativa mista combina atividade de produtores e de consumo. Cooperativa de trabalho tem associados trabalhadores da mesma profissão ou classe, objetivando melhorar condições de trabalho e ganhos dos associados. Cooperativa habitacional tem por objetivo a construção, manutenção ou aquisição de imóveis para seus cooperados. Cooperativa agropecuária tem por objetivo a compra em comum de insumos, venda em comum da produção, armazenagem, etc. Cooperativa educacional é formada por pais, onde seus filhos são alunos. Cooperativa médica/saúde tem por objetivo a prestação de serviço na área de saúde com custos inferiores a consultas particulares. Cooperativa especial tem por objetivo preparar pessoas em desvantagem no mercado econômico. Cooperativa mineral e cooperativa de turismo e lazer.

Segundo Bitencourt (2010) embora uma cooperativa seja uma organização gerenciada de forma que o principal objetivo não seja o lucro, é preciso ser autossustentável para se manter no mercado de forma competitiva, eficiente, eficaz e efetiva, de igual forma as outras empresas que seguem a lógica de mercado. Ainda conforme autor cooperativas são organizações solidárias que mantêm esse princípio, fazem uso de técnicas de racionalização e instrumentos gerenciais, como planejamento e controle.

Desta forma para Bitencourt (2010) valores e princípios devem ser preservados para que se fortaleça o cooperativismo. A cooperativa não poderá ser um simples lugar para as pessoas trabalharem, precisa existir uma ajuda mútua, mantendo o espírito de cooperação.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O homem procurando entender uma determinada realidade promove um processo de estudo, investigação e observação, confrontando informações, analisando fatos e dados, ou seja, realiza uma ação de pesquisa. O grande objetivo de uma pesquisa, não é apenas a busca pelo conhecimento do objeto de estudo, mas sim através disso propor uma solução a um possível problema existente.

3.1 Caracterização da pesquisa

Para Gil (2010, p. 27), a pesquisa pode ser classificada segundo sua finalidade como pesquisa pura e pesquisa aplicada. A pesquisa pura é voltada “unicamente à ampliação do conhecimento, sem qualquer preocupação com seus possíveis benefícios”. Já a pesquisa aplicada baseia-se em “aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação em uma situação específica”.

O presente estudo possui característica de uma pesquisa aplicada, descritiva e quali-quantitativa, tendo em vista que, através do conhecimento técnico adquirido, pôde-se avaliar o programa de treinamento de líderes já existente na cooperativa, podendo serem sugeridas melhorias. Considerada assim uma pesquisa mista por envolver características tanto qualitativas quanto quantitativas (CRESWELL, 2010).

Para Cooper e Schindler (2016), a pesquisa aplicada tem ênfase na resolução de problemas, desta forma significa que ela é conduzida para encontrar resposta a questões específicas relacionadas a ação, desempenho ou necessidade.

Com vistas ao enfoque do objetivo geral do presente trabalho, ele se caracteriza como uma pesquisa descritiva. Para Gil (2007), pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

Segundo Cooper e Schindler (2016, p. 146) a pesquisa qualitativa consiste em “um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar e traduzir certos fenômenos”. Esse tipo de pesquisa costuma proporcionar ao pesquisador uma resposta de como o processo ocorre, portanto é focada em um caráter mais subjetivo, estudando as particularidades e pontos de vista individuais.

Esta pesquisa tem abordagem qualitativa e quantitativa. Conforme Santos e Candeloro (2006), pesquisa de natureza qualitativa é aquela que permite que o acadêmico levante dados subjetivos, bem como outros níveis de consciência da população estudada, a partir de depoimentos dos entrevistados, ou seja, informações pertinentes ao universo a ser investigado, que leve em conta a ideia de processo, de visão sistemática, de significações e de contexto cultural. Note-se que a pesquisa qualitativa não tem a pretensão de mensurar variáveis, mas de analisar, qualitativamente, de modo indutivo, todas as informações levantadas pelo acadêmico através da aplicação de um instrumento de coleta de dados adequado. Segundo Gressler (2004), a abordagem qualitativa é utilizada quando se busca descrever a complexidade de determinado problema, não envolvendo manipulação de variáveis e estudos experimentais.

Contrapõe-se à abordagem quantitativa, uma vez que busca levar em consideração todos os componentes de uma situação em suas interações e influências recíprocas, numa visão holística dos fenômenos. Para Reis (2008), a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação na coleta e no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas. Ela tem o intuito de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, traduzindo em números as informações analisadas e dados coletados. Segundo Gressler (2004), a abordagem quantitativa caracteriza-se pela formulação de hipóteses, definições operacionais das variáveis, quantificação nas modalidades de coleta de dados e informações, utilização de tratamentos estatísticos. Amplamente utilizada, a abordagem quantitativa tem, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação.

Contudo, pode-se dizer que a pesquisa a ser realizada também possui finalidade de avaliação, pois Martins (2008, p. 80) contextualiza que a pesquisa de avaliação “é uma estratégia de investigação aplicada para avaliar programas, projetos, política, etc.” Além de ser possível decidir se os programas devem ter continuidade ou quais pontos podem ser alavancados, para que sejam atingidos os objetivos com eficiência.

3.2 Técnicas de coleta de dados

Uma das formas de coleta de dados realizada foi a pesquisa bibliográfica, através de artigos científicos, jornais e livros. Segundo Lakatos (2017, p. 33), “pesquisa bibliográfica é um tipo específico de produção científica”.

Diante desse método de pesquisa foi desenvolvida a fundamentação teórica do projeto, a partir do contato com tudo que já foi escrito ou dito sobre determinado assunto, onde aprofundou-se estudo sobre gestão de pessoas, liderança, desenvolvimento de lideranças e cooperativismo.

Para conhecer o programa de desenvolvimento de líderes da cooperativa foi desenvolvido um questionário contendo sete perguntas direcionado a gestora de recursos humanos, enviado por e-mail, conforme apêndice A - Questionário aplicado a gestora de Recursos Humanos da cooperativa.

Através das informações obtidas, foram desenvolvidos questionários distintos aplicados aos dois grupos dos participantes do programa de desenvolvimento de líderes, sendo assim a principal forma de pesquisa utilizada os questionários, aplicados com perguntas abertas e perguntas fechadas. Para Lakatos (2017 p. 219), “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma serie ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Podendo ser constituídas por perguntas abertas, onde o entrevistado pode expressar livremente sua opinião. Ainda segundo Lakatos (2017), perguntas fechadas são aquelas onde o entrevistado deve escolher entre as opções pré-estabelecidas, e as perguntas de múltiplas escolhas, são perguntas fechadas que apresentam uma série de possíveis respostas para o mesmo assunto.

Para o grupo de quarenta e uma pessoas do programa de desenvolvimento de potenciais líderes foi aplicado o questionário de forma presencial durante o seu treinamento no dia 20 de novembro de 2018, onde trinta participantes estavam presentes no encontro e responderam o questionário. Através das respostas obtidas foi avaliado o programa existente.

Por meio de questionário enviado de forma eletrônica (*google forms*) ao grupo de oito pessoas que fizeram parte do programa *trainee*, onde obteve-se sete respostas, o questionário foi disponibilizado na primeira quinzena do mês de dezembro de 2018, buscou-se identificar o grau de satisfação e avaliação do programa existente.

Os instrumentos de pesquisa utilizados para obtenção dos dados possuem dez questões específicas para cada grupo. Ambos os questionários foram desenvolvidos e aplicados pelas autoras do presente projeto, conforme apêndice B - Questionário aplicado ao grupo de *trainees* de oito pessoas da cooperativa e apêndice C - Questionário aplicado ao grupo de potenciais líderes, de quarenta e uma pessoas da cooperativa.

3.3 Forma de análise dos dados

Segundo Gil (2006), a análise e interpretação de dados, tem como objetivo organizar e resumir os dados coletados, estruturando de forma compreensível e que possibilite o fornecimento de respostas aos problemas propostos para investigação. Ainda sob análise de Gil (2010), a interpretação de dados, é um processo que nos estudos de caso se dá simultaneamente à sua coleta.

Para Richardson (2015), “análise de conteúdo é, particularmente, utilizada para estudar material de tipo qualitativo”. Primeiramente deve-se fazer uma leitura dos dados e organizar as ideias, posterior a isso analisar os elementos e as regras determinantes para uma análise de conteúdo eficaz e precisa. Ainda segundo o autor, trata-se de compreender melhor e extrair os dados mais importantes.

Assim, em termos gerais, “a análise de conteúdo é a aplicação de métodos científicos a uma evidência documentária” (Hosti, 1969:14, apud RICHARDSON, 2015, p.224).

“A análise de conteúdo admite tanto abordagem quantitativas quanto qualitativas ou, ainda, ambas” (Bardin, 1977; Freitas, Cunha Jr. e Moscarola, 1996; Laville e Dionne, 1999, apud VERGARA, 2015, p.8).

Esta pesquisa foi realizada em uma cooperativa de produção e consumo. Inicialmente foram coletados dados e informações com a gestora da área de recursos humanos, onde foram obtidas as informações sobre os dois programas de desenvolvimento de líderes e seus participantes.

Foram aplicados dois questionários distintos, cada um direcionado a seu grupo, a partir da coleta de dados as informações foram transferidas para tabelas e compilados para a exposição a partir de gráficos, descrição e análise do conteúdo.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

Nesta seção apresenta-se a cooperativa, seu histórico, sua missão e ramo de atuação, na qual foi desenvolvido o projeto baseado no programa de desenvolvimento de lideranças existente. Onde foram coletados e analisados os dados através de questionários respondidos pelos participantes.

4.1 Contextualização

No final dos anos 60 a agricultura enfrentava uma crise na região Oeste de Santa Catarina, a produção de grãos era uma atividade importante para o desenvolvimento sócio econômico da região, porém enfrentava problemas em relação ao recebimento, armazenamento e comercialização. Um grupo de trinta produtores se reuniu para transformar a então Associação Rural em uma sociedade cooperativa. Em assembleia geral do dia cinco de setembro de 1967 surgiu oficialmente a cooperativa.

Tem como missão “viabilizar a produção e a comercialização agropecuária, agregando valores, satisfazendo social e economicamente o cooperado, oferecendo a sociedade produtos e bens de consumo de qualidade”.

A cooperativa se transformou em aliada do produtor rural no fornecimento de insumos. Outros produtores ingressaram, gerando um crescimento e desenvolvimento em ritmo contínuo. Ao longo do tempo a cooperativa foi estendendo suas atividades também para outros negócios, mas nunca se afastando do compromisso de estar ao lado dos cooperados no dia a dia, sendo parceira no fomento à produção. Através de parcerias começou a produção e entrega de suínos, leite e aves.

Nos anos 90 a cooperativa passou por mudança no modelo de gestão, adotando um modelo mais moderno e enxuto, se adequando as necessidades da época, com atribuições claras e autonomia de trabalho respectiva de cada setor.

Em 2013 a cooperativa expandiu sua área de atuação através da incorporação de outra cooperativa (COOPERIO), passando a ter status de segunda maior cooperativa agropecuária de Santa Catarina em faturamento. E atualmente atua em diversos ramos, entre eles: agricultura, beneficiamento de sementes, bovinocultura de

leite, indústria de rações, lojas agropecuárias, postos de combustíveis, resfriamento de leite, suinocultura, supermercados e tratamento de madeiras.

Com uma política de qualidade que busca a satisfação dos clientes e associados, está sempre em busca de manter a empresa competitiva nos seus negócios juntamente com o desenvolvimento e realização das pessoas, a cooperativa segue um ritmo de crescimento constante. Em 2017 fechou seu exercício social com 17.087 associados, 1.228 colaboradores, unidades instaladas em 65 municípios de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul.

4.2 Apresentação e análise crítica dos resultados

De posse dos dados obtidos com as respostas dos questionários, realizou-se o levantamento e avaliação resultados, identificados pontos positivos e sugeridos pontos de melhorias para o programa, de acordo com as respostas, sugestões dos participantes e percepções do grupo.

4.2.1 Processo de desenvolvimento de liderança da cooperativa

Para Chiavenato (2009, p.16), “competência significa um repertório de comportamentos que certas empresas ou pessoas dominam melhor que outras e que as torna eficazes e competitivas frente a determinada situação”. Ainda segundo o autor as competências são constituídas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e interesses, que possam diferenciar as empresas e as pessoas no mercado competitivo.

A cooperativa analisa e identifica colaboradores para participar dos programas de desenvolvimento de liderança, através de análise de perfis e competências, avaliação de desempenho, performance no trabalho e indicação de gerentes de filiais e regionais. Após a identificação das pessoas com perfis de liderança os mesmos são convidados a participar do programa de desenvolvimento de líderes.

Segundo Snel e Bohlander (2010), a principal razão de as empresas treinarem seus funcionários é elevar suas habilidades, tornando-os mais eficientes no desempenho de suas funções e podendo assim desempenhar cargos de níveis superiores. Ainda para os autores, investir no desenvolvimento de pessoas está positivamente correlacionado a maiores rendimentos e lucratividade nas organizações

Para a cooperativa o programa de desenvolvimento de potenciais líderes tem como objetivos desenvolver profissionais para que possam melhorar suas performances no trabalho, ter crescimento profissional e auxiliar os gestores em demandas diversas, dando suporte em período de férias e ausências da gestão e assumir cargo de liderança conforme demanda.

Para esses profissionais assumirem o cargo de liderança será levado em consideração a demanda regional, e seu desempenho apresentado durante o desenvolvimento, seguindo as atuais competências para cargo de gestão, elencadas pelas profissionais de psicologia da cooperativa conforme primeira coluna da tabela abaixo, comparando com as competências e características citadas pelos autores da pesquisa bibliográfica na segunda coluna.

Quadro 2 – Competências para liderança

Para a cooperativa	Para os autores
Competências indispensáveis: Comunicação; Foco em resultado; Integridade; Negociação; Organização; Proatividade; Relacionamento interpessoal; Tomada de decisão. Competências desejáveis: Administração do tempo; Cooperação; Disciplina; Equilíbrio emocional; Liderança; Rendimento sob pressão e visão empreendedora.	Autoconhecimento; Disciplina; Desenvolvimento contínuo; Construir relação de confiança; estar aberto a sugestões, assimilar novos conhecimentos e implantar mudanças; Comunicação; Identificar potenciais e dificuldades; Desenvolver habilidades; Entregar resultados positivos; Engajar e motivar a equipe; Saber lidar com adversidades; Cooperação.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

As competências elencadas pela cooperativa são importantes na identificação e escolha de novos líderes, e com base na pesquisa bibliográfica identifica-se outras competências que complementam as qualidades de um líder, como o autoconhecimento, construção de relação de confiança, potencializando competências e identificando dificuldades de cada liderado, aprimorando conhecimento para minimizar as dificuldades e maximizar resultados.

A cooperativa ao convidar seus colaboradores para participar do programa de potenciais líderes dá ciência aos mesmos que o curso não é garantia de atuar como

trainee e/ou cargos de gestão, e os colaboradores possuem clareza sobre isso, entretanto, quando houver demanda para promoções de cargo é para este grupo de potenciais líderes que será olhado, e caso venha a surgir demanda, irá iniciar o desenvolvimento no programa de *trainee*, focado em gestão.

Foi identificado que inicialmente a cooperativa possuía somente o programa de *trainees*, onde foi observado que do último grupo formado a maioria dos profissionais foram recrutados do mercado externo. O setor de recursos humanos juntamente com a diretoria da cooperativa, identificou a necessidade de desenvolver profissionais internos para cargos de liderança, implantando em 2018 o programa de desenvolvimento de potenciais líderes, e o programa de *trainee* passa a ser uma continuação do novo programa implantado.

O ciclo desejável para o programa segue o seguinte fluxo:

Quadro 3 – Ciclo desejável

Curso Potenciais >>>>	Trainee >>>>	Gestão >>>>
Identificado potenciais internos para Promoções.	Desenvolvimento de Potenciais focado em competências de Gestão.	Atuar conforme atribuições do cargo.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Foram analisados os dados de questionários aplicados a dois grupos, um deles designados como *trainees*, e o outro como potenciais líderes.

Em primeiro lugar foi analisado os dados do questionário aplicado a oito pessoas participantes do programa *trainees*, sendo que se obteve a resposta de sete pessoas. Em segundo lugar foi analisado os dados do questionário aplicado ao grupo de quarenta e um participantes do programa potenciais líderes, sendo que no dia em que foi aplicado o questionário trinta participantes estavam presentes no encontro mensal do programa.

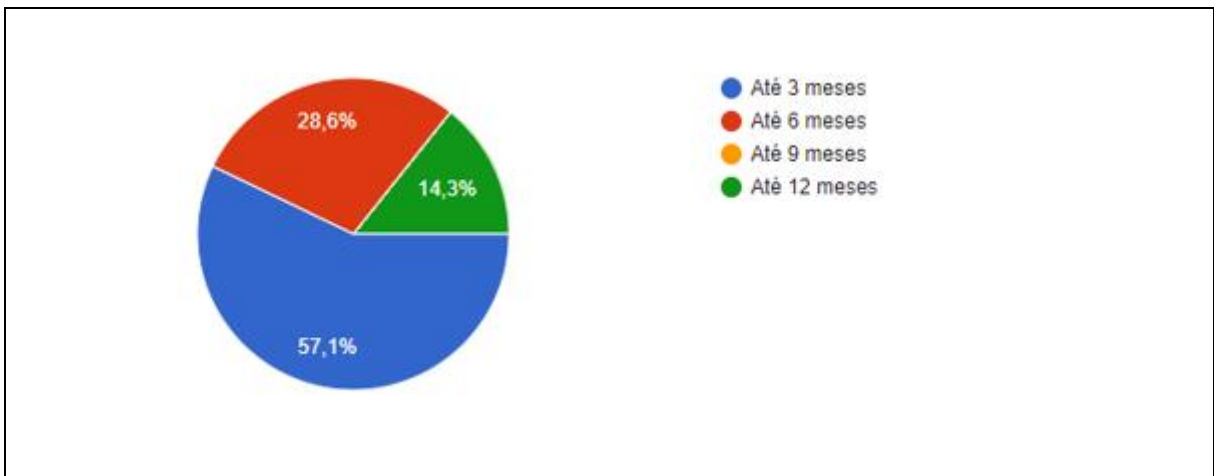
4.2.2 Apresentação dos dados e análise crítica do resultado do questionário aplicado ao grupo *trainees*

Em primeiro momento foi avaliado o programa de *trainees*. O questionário foi aplicado aos oito participantes do programa, sendo que se obteve sete respostas, dos

quais, um dos participantes ainda não assumiu cargo de liderança e continua em desenvolvimento. A disposição dos gráficos e quadros seguem a mesma sequência das perguntas conforme o apêndice B.

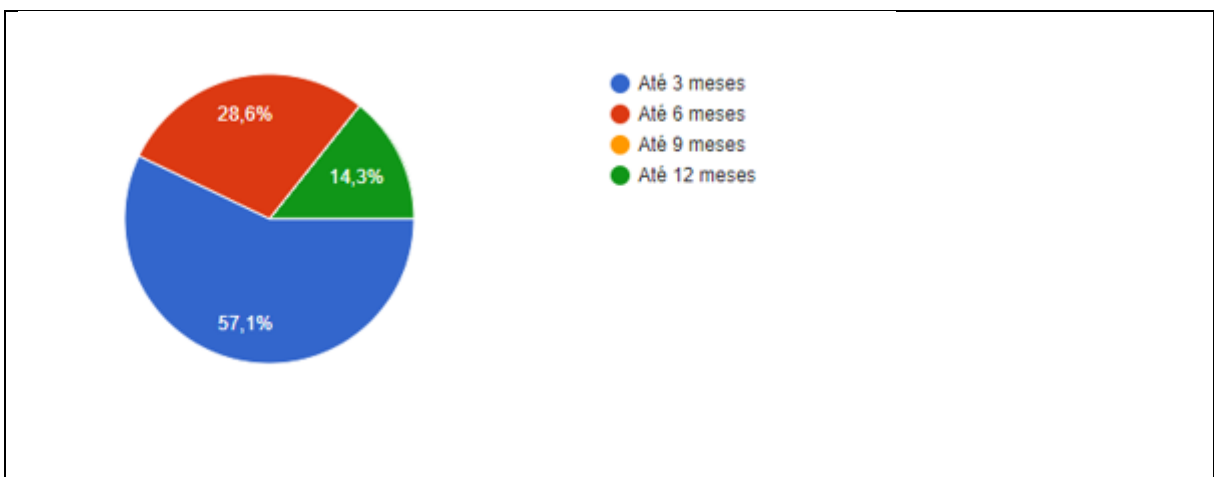
Os gráficos 1 e 2 serão analisados em conjunto por terem a abordagem sobre o mesmo tema, sendo referente ao tempo de participação e quanto tempo levaram para assumir o cargo de liderança.

Gráfico 1 – Tempo de participação no programa



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 2 – Tempo que levou para assumir a liderança após ingressar no programa



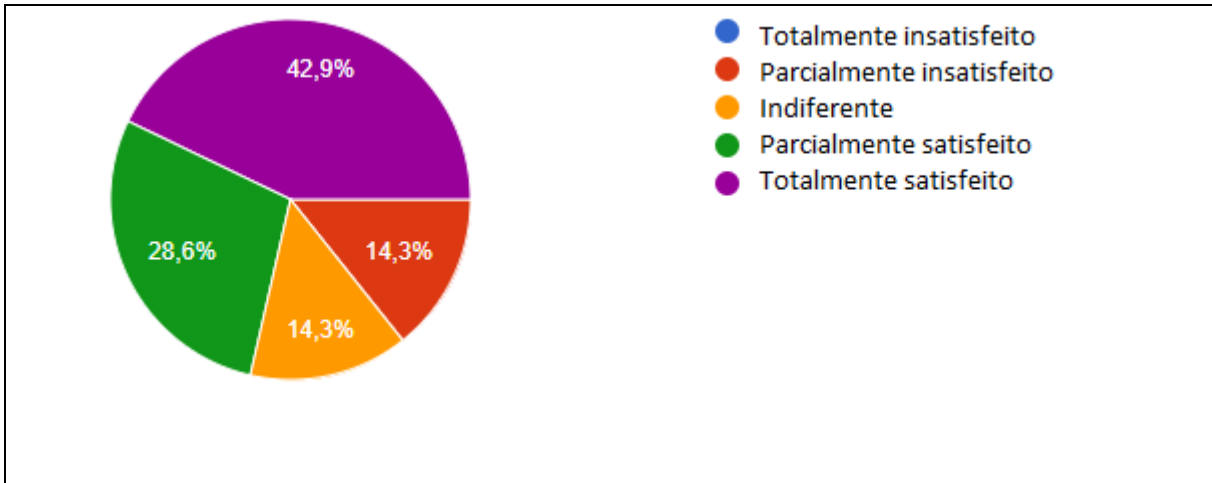
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Nota-se que 85,7% dos participantes do programa assumiram o cargo de liderança em até seis meses de desenvolvimento.

Segundo, Bergamini (2009), é importante compreender que há uma distância grande entre o que se repassa em um treinamento com aquilo que ocorre em

situações cotidianas de liderança no trabalho, havendo uma complexidade muito grande em conduzir o trabalho na prática tendo pouco tempo de preparação.

Gráfico 3 – Avaliação do período destinado ao programa desenvolvimento de *trainee*

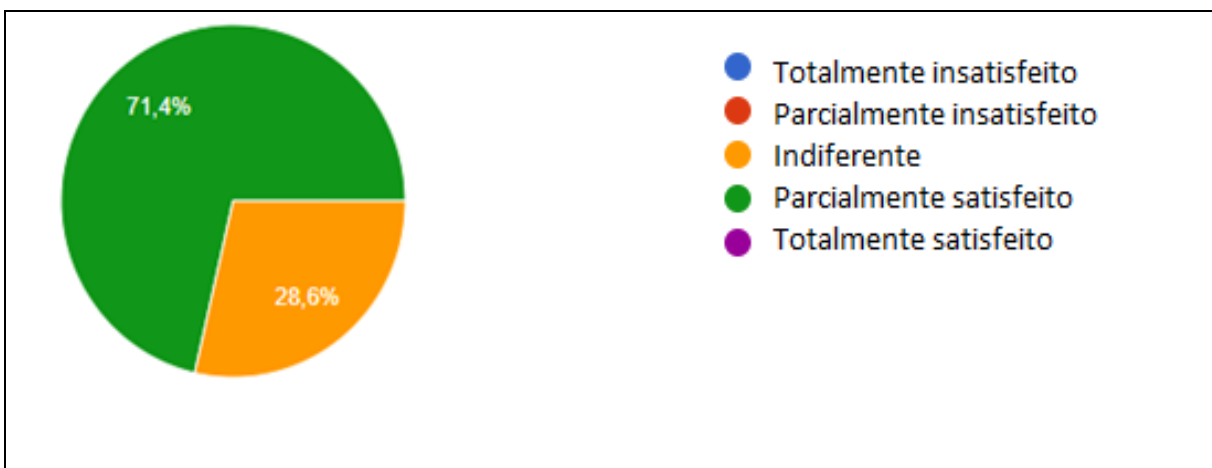


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Segundo a opinião de 42,9% dos participantes, o tempo de treinamento foi adequado para sua capacitação, porém 57,1% consideram que poderia ser destinado maior tempo para maior eficiência em sua capacitação e maior efetividade no desempenho de sua gestão. Ao assumir o cargo de liderança foi encerrada a participação no programa.

Bergamini (2009, p.141), afirma que “o treinamento de um bom líder é longo e demanda, por vezes, anos de trabalho juntamente com a vontade constante de se aperfeiçoar”.

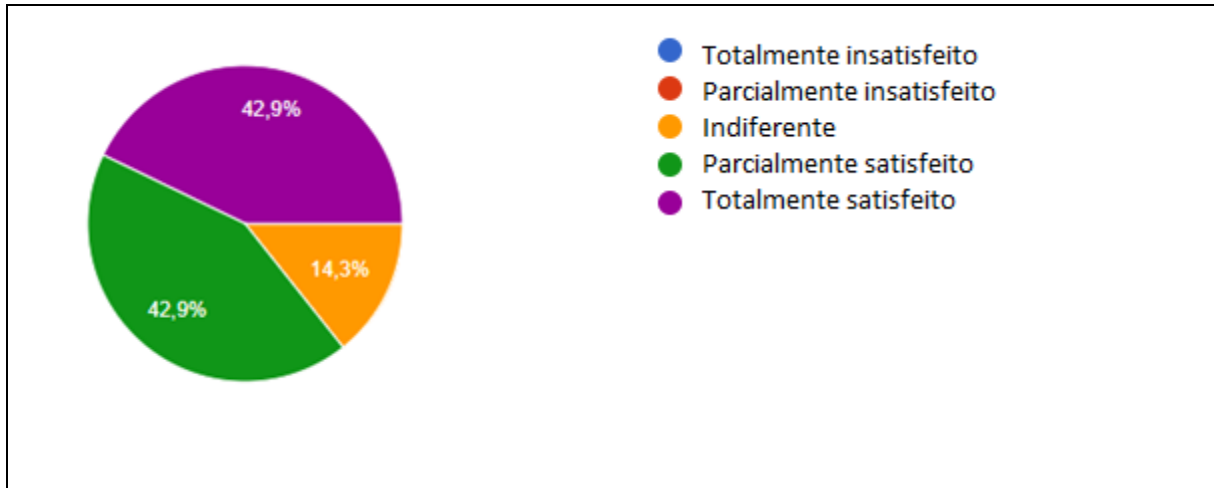
Gráfico 4 – Avaliação da didática dos responsáveis pelos temas abordados



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Referente ao gráfico quatro, na opinião da maioria dos participantes do programa, quanto a didática os mesmos não ficaram totalmente satisfeitos.

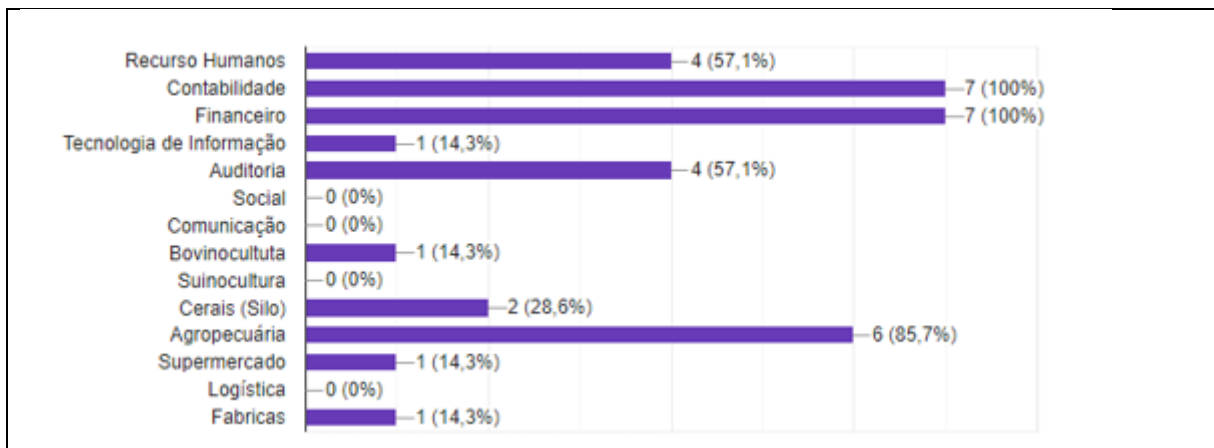
Gráfico 5 - Avaliação do programa de desenvolvimento



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para 42,9% dos participantes do programa os mesmos estão totalmente satisfeitos, os demais estão parcialmente satisfeitos e indiferente quanto ao programa.

Gráfico 6 – Temas de maior relevância para o desenvolvimento de *trainees*



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Durante o programa de desenvolvimento de *trainees*, foram abordados vários temas, sendo pontuados como de maior relevância contabilidade, financeiro e agropecuária. Observou-se que não houve pontuação nos temas comunicação e suinocultura o que chamou atenção, devido ao ramo de negócio e cargo de liderança a ser assumido.

Qualquer grupo ou organização não conseguirá sobreviver se não houver comunicação clara e objetiva. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p.325), a comunicação “é mais do que simplesmente transmitir um significado: esse significado também precisa ser compreendido”. Portanto, ela precisa incluir a transferência pelo emissor e a compreensão pelo receptor para que possa ser considerada uma comunicação ideal. Ainda afirmam, que estudos feitos pela área de recrutamento e seleção mostram que “as habilidades de comunicação se encontram entre as mais importantes características de um candidato”.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p.326), consideram que “a comunicação tem quatro funções básicas dentro das organizações: controle, motivação, expressão emocional e informação”. Age no controle do comportamento das pessoas, facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, o que está sendo feito com excelência e o que pode ser melhorado, possibilita a expressão emocional de frustração ou satisfação e é uma ferramenta de informação. Sendo esse um pré-requisito para o bom desempenho em sua gestão de liderança na forma de repassar informações claras e de fácil entendimento para sua equipe e seus clientes.

Identificou-se ainda a falta de abordagem do tema cooperativismo, tema esse importante para o embasamento sobre o que é a cooperativa, sua missão, valores e forma de atuação para os cooperados e comunidade, para que o novo colaborador possa entender a essência do cooperativismo e seu diferencial.

Quadro 4 – Maior desafio encontrado ao assumir o cargo de liderança

Alinhar planejamento com os resultados que precisaria apresentar no ano
Melhorar o desempenho da Equipe que estava totalmente desmotivada
Ainda estou em processo de treinamento, mas acredito que o maior desafio seja a gestão de pessoas, devido aos diferentes perfis, forma de pensar e temperamentos.
Levar a Filial a rentabilidade, que não acontecia a alguns anos
Como tive muito pouco tempo de treinamento de Trainee, senti dificuldade em varias areas pois passei poco tempo treinando e em poucas ares.
Formação de equipe
Meu maior desafio foi assumir uma filial , em um município que não conhecia.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Foram identificadas entre as maiores dificuldades dos participantes do programa após assumir o cargo de liderança formar uma equipe engajada, melhorar

seu desempenho e o resultado financeiro do negócio. Outro fator apontado pelos líderes, foi a dificuldade em identificar e definir estratégias para a geração de rentabilidade e lucratividade, de acordo com o planejamento estratégico.

A liderança diz respeito a ter capacidade de desenvolver habilidades, influenciar pessoas e gerir mudanças. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2014), “os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas, comunicando-lhe esta visão e inspirando-as a superar os obstáculos”. Ainda para Robbins, Judge e Sobral (2014), definem liderança como a capacidade de influenciar pessoas para alcançar metas e objetivos.

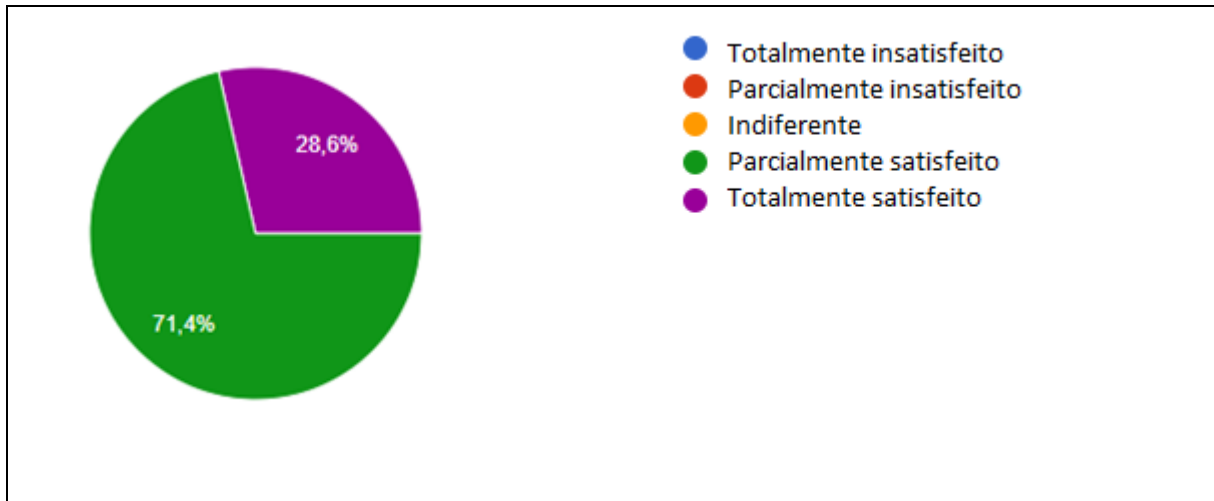
Quadro 5 – Tempo de empresa quando convidado para participar do programa de *trainees*

Não fazia parte do quadro
Não fazia parte
Sim. A cerca de seis anos.
Sim, a 02 anos
Sim aproximadamente 8 anos.
Não, trabalhava em outra empresa
Nao

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Identificou-se que em torno de 40% do total dos participantes do programa eram colaboradores da cooperativa e 60% foram selecionados do mercado de trabalho externo, isso pode ter ocorrido devido à falta de profissionais qualificados dentro da empresa, sendo necessário a busca de profissionais no mercado.

Gráfico 7 – Nível de satisfação no cargo de liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Identificou-se que 28,6% dos participantes sentem-se totalmente satisfeitos com o cargo de liderança que exerce. Enquanto 71,4% dos questionados estão parcialmente satisfeitos com seu cargo de liderança.

O nível de satisfação dos líderes influencia diretamente na relação com os liderados e conseqüentemente no resultado da organização.

Quadro 6 – Sugestões dos participantes para melhoria do programa

Roteiro e temas bem definidos com antecedência para otimizar trabalho de aprendizagem e planejamento de aquisição do conhecimento pelo trainee
Os Gestores demonstrem um pouco mais o burocrático
Acredito ser importante uma maior aproximação entre os gestores do processo e o Trainee, através de feedback, para que fiquem claras as conclusões obtidas por ambas as partes.
O programa é completo, bem estruturado.
O programa já passou por muitas melhorias desde que eu o fiz, peço que o programa fique cada vez mais completo para que não aconteça o que aconteceu no meu caso para que os profissionais não sintam as dificuldades que eu passei quando assumi o cargo de gerente.
Fornecer pesquisa descritiva e não votada
O programa de treine foca muito questões internas, e quando chegamos na Filial encontramos muitos desafios da parte externa com associados e clientes.

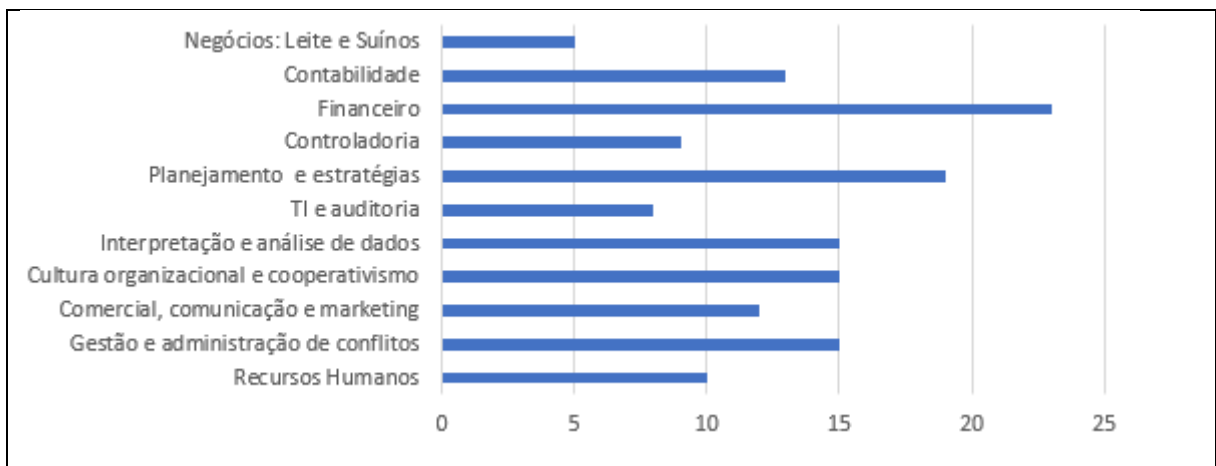
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Diante das sugestões apresentadas, confirma-se a necessidade de ajustes para melhoria contínua do programa, devido as dificuldades enfrentadas na prática ao assumir o cargo de liderança.

4.2.3 Apresentação dos dados e análise crítica do resultado do questionário aplicado ao grupo potenciais líderes

O programa de desenvolvimento de potenciais líderes foi avaliado com questionário aplicado durante encontro mensal realizado no mês de outubro de 2018, onde trinta participantes estavam presentes e responderam o questionário. A disposição dos gráficos e quadros seguem a mesma sequência das perguntas conforme o apêndice C.

Gráfico 8 – Temas abordados considerados de maior relevância

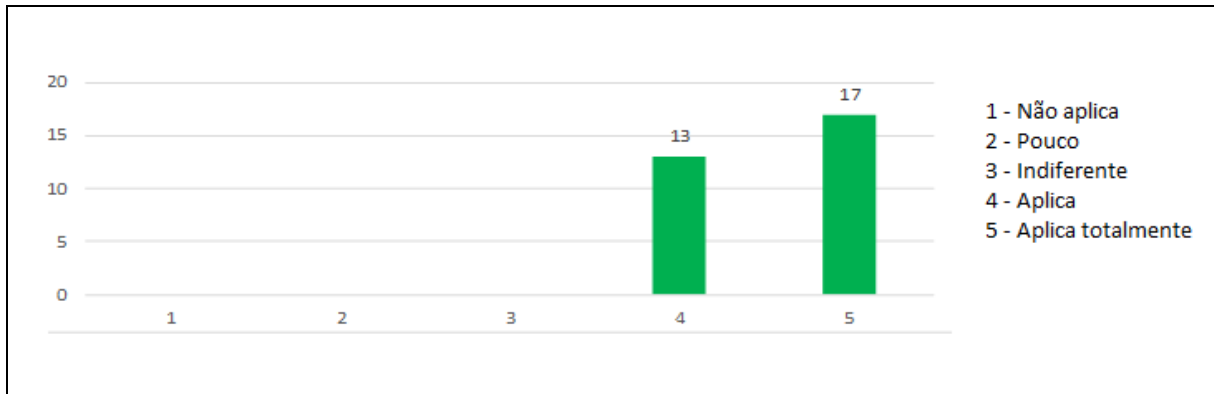


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Dos temas abordados, o grupo de potenciais líderes entende que assuntos relacionados ao financeiro e planejamento e estratégias são identificados importantes para o seu desenvolvimento como líder. Para o grupo, os assuntos com maior relevância podem-se dar ao fato de terem menor contato no seu dia a dia, melhorando assim suas habilidades e conhecimentos sobre o assunto. Mencionado também pelo grupo de potenciais líderes os temas: interpretação e análise de dados, cultura organizacional e cooperativismo e gestão e administração de conflitos.

Constatou-se que temas relacionados ao desenvolvimento de competências e habilidades para liderança não foram abordados, temas esses importantes para gerir processos e pessoas, no atingimento dos objetivos, através do conhecimento adquirido, habilidades desenvolvidas e a atitude de fazer a diferença.

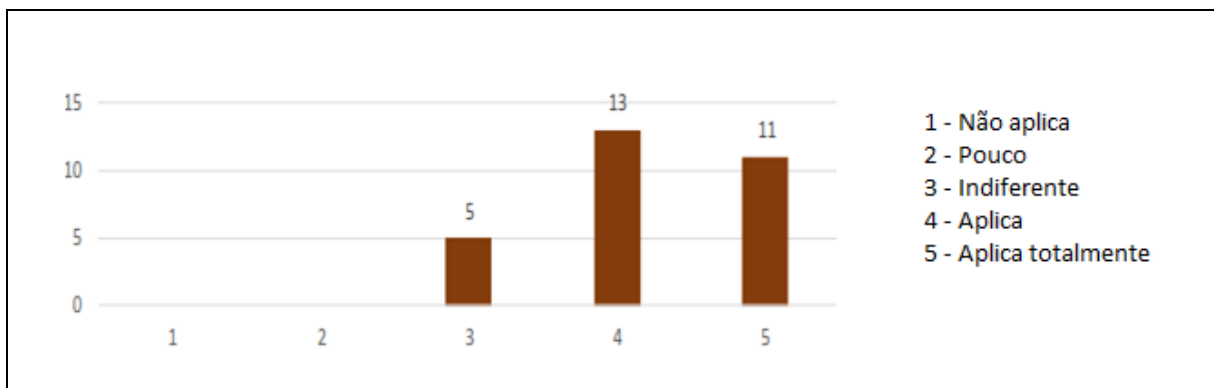
Gráfico 9 – Aplicabilidade do treinamento no seu dia a dia



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quanto à aplicabilidade dos temas abordados, o grupo de potenciais líderes entende que os assuntos são aplicáveis, em virtude de estar relacionados no seu constante desenvolvimento.

Gráfico 10 – Abertura no ambiente de trabalho para aplicar mudanças

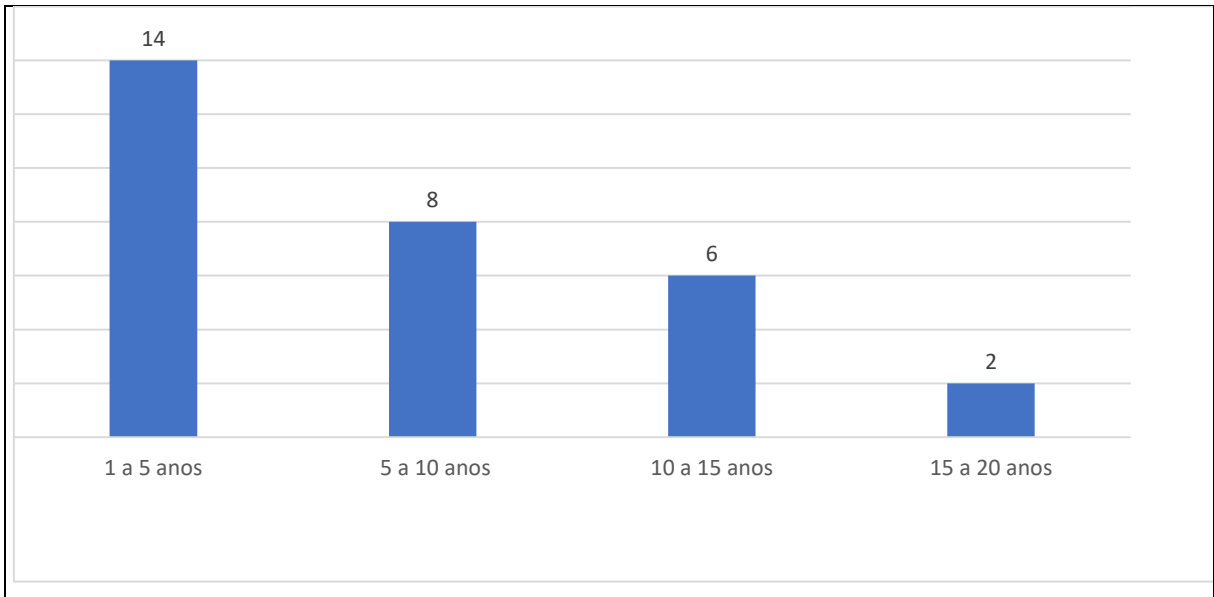


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quando questionados sobre ter abertura na aplicação de mudanças no ambiente de trabalho, e demonstrar seus conhecimentos e habilidades adquiridos durante o processo de desenvolvimento de potenciais líderes, um participante não respondeu e somente 37,93% conseguem ter total abertura para sugerir e efetivar mudanças no ambiente de trabalho.

Para implementar mudanças além de conhecimento, habilidades e atitudes também são necessários outros recursos, entre eles, estrutura financeira e física, bem como a disponibilidade de pessoas e abertura para a implantação de mudanças. Essas mudanças podem ocorrer tanto a curto ou a longo prazo, avaliando sempre a melhor opção para todos os interessados.

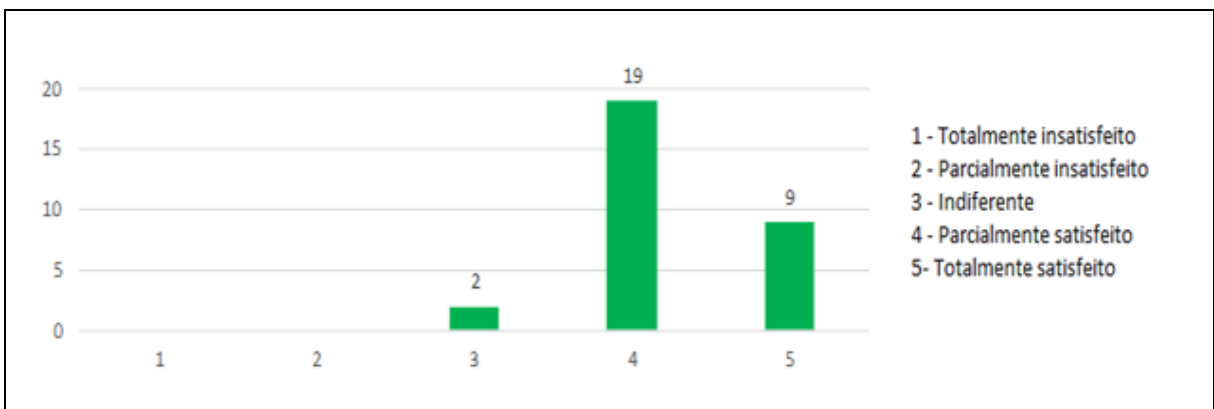
Gráfico 11 – Tempo que trabalha na cooperativa



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Verificou-se que 53,33% são colaboradores que estão na empresa a mais de cinco anos.

Gráfico 12 – Avaliação da evolução individual durante o desenvolvimento



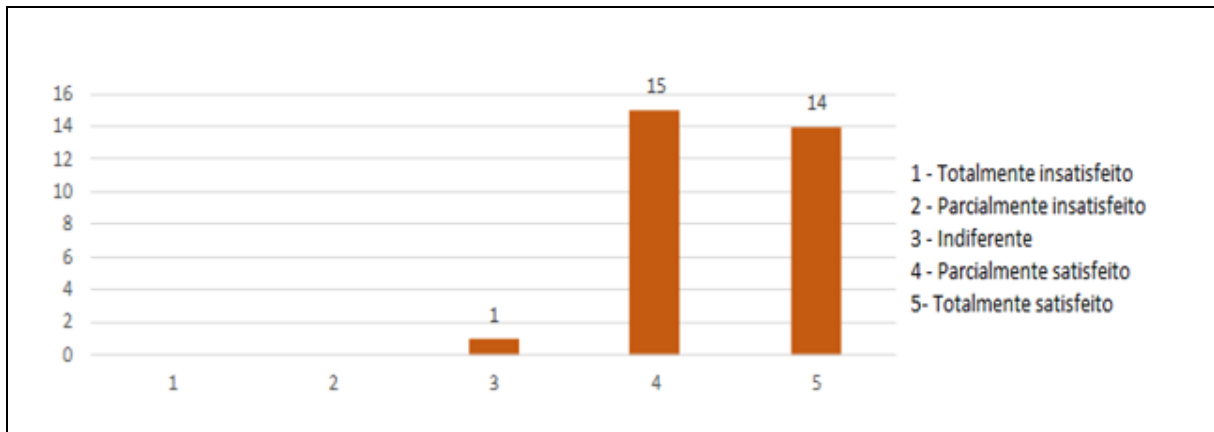
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Apenas 30% dos participantes, consideram a sua evolução como totalmente satisfeitos, após o início de sua participação no programa de desenvolvimento de potenciais líderes. Identificou-se que alguns participantes se auto avaliaram de forma indiferente em sua evolução individual, por que isso ocorre?

Referente a terceira questão do questionário aplicado ao grupo de potenciais líderes, os participantes relatam as principais ações e percepções que passaram a executar com o treinamento, melhorando assim sua atuação e seu desempenho em

diversas áreas, melhoria da compreensão das atividades da cooperativa, melhor organização e planejamento das suas rotinas, administração de conflitos, tomada de decisões, entendimento de formação de preço de venda, passando assim a ter visão sistêmica do negócio.

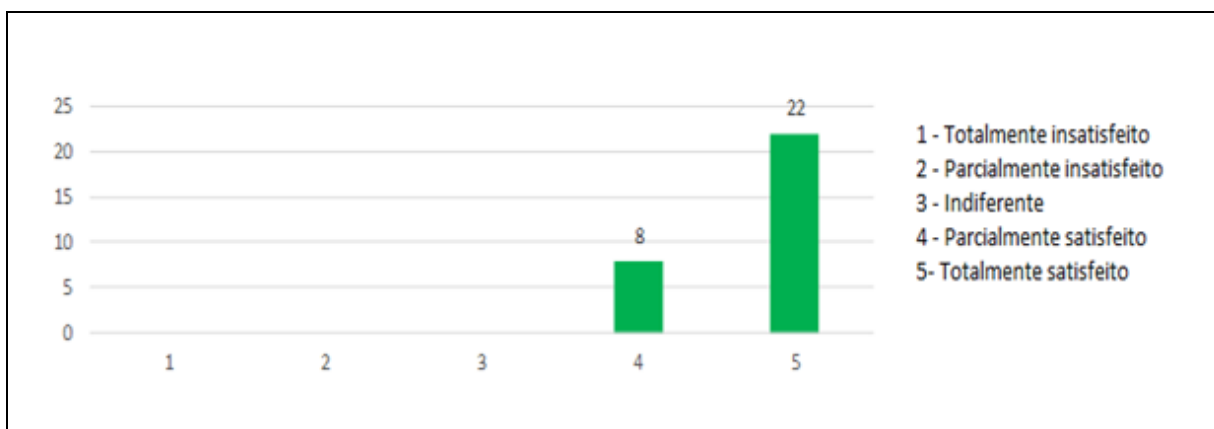
Gráfico 13 – Avaliação dos instrutores



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para 96,66% dos potenciais líderes, os instrutores transmitiram conhecimento de forma que atingiram os objetivos quanto ao conteúdo abordado e a didática utilizada. Os instrutores por serem gestores das áreas conforme temas descritos no gráfico oito, exposto acima, repassaram conhecimento de forma clara, onde o grupo pôde absorver informações e conhecimentos importantes para seu desenvolvimento.

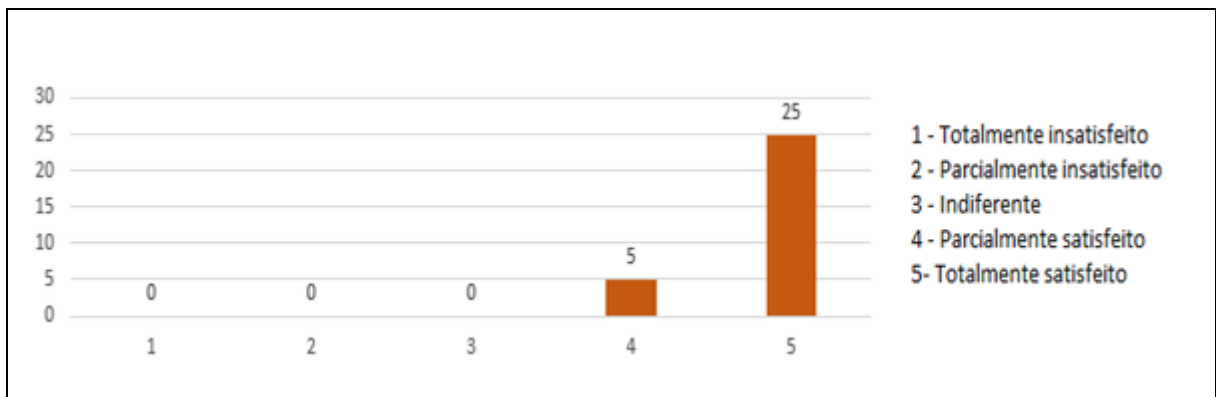
Gráfico 14 – Satisfação quanto ao treinamento



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Constatou-se que 73,33% dos participantes estão satisfeitos com o treinamento. Entendem que o treinamento é ideal para seu crescimento e aperfeiçoamento, tem aplicabilidade e traz resultados positivos para a organização. Porém 26,67% estão parcialmente satisfeitos, portanto poderão haver oportunidades de melhoria para o programa.

Gráfico 15 – Satisfação em estar participando do programa de desenvolvimento



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O grupo de potenciais líderes demonstra alto nível de satisfação por ser reconhecido e ter a oportunidade futura em liderar. Isso mostra que a maioria se sente valorizado por ter oportunidade em participar do programa, adquirindo conhecimento, obtendo um diferencial para o seu destaque.

Como justificativa às respostas, os participantes manifestaram-se satisfeitos e orgulhosos, demonstrando sentimento de reconhecimento, gratidão e confiança por terem a oportunidade em participar do programa, o que possibilita seu aperfeiçoamento, crescimento pessoal e profissional, vislumbrando maiores oportunidades, sentimento de ter seu trabalho valorizado, visibilidade de crescimento, gerando sentimento de pertencimento.

Quanto a questão número dez do questionário aplicado ao grupo de potenciais líderes, os participantes elogiaram o programa de desenvolvimento em alguns pontos, como, a valorização dos funcionários, proporcionando seu desenvolvimento para crescimento profissional e pessoal, lhes possibilitando crescimento e visibilidade dentro da empresa. Sugeriram algumas melhorias, que de acordo com suas opiniões poderiam potencializar a eficácia do programa e seu desenvolvimento. Como sugestão inicial, a continuidade do programa, formando novas turmas para desenvolvimento, mantendo como instrutores os profissionais internos da cooperativa,

mas também trazendo profissionais externos para troca de experiências, para uma visão diferenciada e crítica sobre processos, análise de mercado e desenvolvimento de pessoas. Mais atividades práticas, fazendo o grupo ter maior interação entre si, com visitas as filiais dos diversos segmentos que a cooperativa atua. Segundo um respondente, “diante da proposta do curso está tudo certo, talvez uma ideia é fazer mais algumas coisas práticas, como visitar as outras filiais e segmentos”.

4.3 Análise dos pontos fortes e a melhorar

Através das respostas obtidas com os questionários aplicados ao grupo de *trainees* e ao grupo de potenciais líderes, foi possível identificar pontos fortes e pontos de melhoria nos programas, que serão apresentados a seguir em quatro tópicos principais, onde os programas foram avaliados em conjunto.

Quadro 7 - Estrutura dos programas de desenvolvimento de líderes

Pontos fortes	Pontos a melhorar
<ul style="list-style-type: none"> - Identificação de pessoas com potencial dentro da organização; - Tempo para desenvolvimento e periodicidade de encontro do grupo de potenciais líderes é adequado; - Oportunidade de desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rever competências necessárias para definição dos colaboradores que participarão dos programas; - Maior tempo para desenvolvimento dos <i>trainees</i>; - Ter maior número de participantes no programa <i>trainee</i>; - Mensurar a evolução de cada participante de forma individual; - Ajuste na periodicidade da formação de novas turmas.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quadro 8 – Conteúdos abordados nos programas de desenvolvimento de líderes

Pontos fortes	Pontos a melhorar
<ul style="list-style-type: none"> - Temas alinhados com o ramo de negócio; - Abordagem abrangente de todas as áreas da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constante aprimoramento dos temas abordados conforme atualização de processos e tendência de mercado; - Incluir conteúdos relacionados ao desenvolvimento de lideranças; - Temática alinhada com os desafios ao assumir a liderança.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quadro 9 – Metodologia utilizada nos programas de desenvolvimento de líderes

Pontos fortes	Pontos a melhorar
<ul style="list-style-type: none"> - Manter os gestores das áreas como instrutores de conteúdo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trazer alguns profissionais externos para troca de experiências; - Aliar atividades práticas e teóricas; - Implantar programa de desenvolvimento continuado; - Cronograma do programa de desenvolvimento.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quadro 10 – Relevância dos programas de desenvolvimento de líderes

Pontos fortes	Pontos a melhorar
<ul style="list-style-type: none"> - Identificação e desenvolvimento de talentos; - Desenvolvimento de visão sistêmica; - O funcionário sente-se valorizado por ser escolhido para participar do programa de desenvolvimento; - Retenção de colaboradores; - Impulsionador de desenvolvimento e desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer a cultura da empresa; - Desenvolver a compreensão dos ramos de negócio da cooperativa; - Continuidade e melhoria contínua dos programas.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

5 PROPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA MELHORIA CONTÍNUA DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE POTENCIAIS LÍDERES

Treinar “significa o preparo da pessoa para o cargo, enquanto o propósito da educação é o de preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho” (CHIVENATO, 2000, p.495). Consiste em ensinar, fazer com que as pessoas mudem de comportamento, adquiram novos conhecimentos e habilidades e incentiva-las a mudar de atitude.

Para elaborar um treinamento e desenvolvimento de pessoas é fundamental tomar por base as competências importantes para a empresa. Pode-se planejar o que fazer, como fazer e porque fazer, para que possa ser executado um determinado plano.

Elaborou-se uma proposta de melhoria abrangendo os quatro principais quesitos, para a estrutura, metodologia, conteúdo e relevância do programa de desenvolvimento de potenciais líderes.

5.1 Estrutura

Segundo Milioni (2013, p. 2) “o planejamento escrupulosamente estratégico é o caminho mais seguro para que os programas e práticas de treinamento alcancem seus objetivos”. Cenários onde ocorre a transformação de pessoas, mudanças de comportamento em sintonia com o sucesso da empresa são expressivas conclusões de que programas de treinamento e desenvolvimento possuem boa estrutura, possibilitando agregar maior valor ao negócio.

Sugestão 1 – Competências: Verificar se as competências elencadas como indispensáveis e desejáveis na seleção dos participantes do programa de potenciais líderes estão de acordo com as características necessárias para a liderança. Estudando as tendências de mercado com embasamento científico, para maior assertividade.

Sugestão 2 - Avaliação: Mensurar a evolução individual dos participantes do programa de potenciais líderes. Através de ferramentas de avaliação de desempenho, identificando os colaboradores que tiveram maior evolução durante o programa.

Sugestão 3 - Tempo: Disponibilizar maior tempo de participação no programa para os *trainees*. Após o encerramento da turma de potenciais líderes, selecionar um

grupo de cinco pessoas que mais se destacaram através de avaliação individual, para que esses ingressem no programa *trainee*, pois os participantes relataram dificuldades encontradas ao assumir o cargo de liderança devido ao pouco tempo destinado ao seu desenvolvimento. Segundo um respondente, “como tive muito pouco tempo de treinamento de *trainee*, senti dificuldade em várias áreas, pois passei pouco tempo treinando em poucas áreas”.

Sugestão 4 – Periodicidade e continuação do programa: Formar novas turmas de potenciais líderes, com maior frequência, iniciando a cada seis meses uma nova turma com menor número de participantes. Para que tenha continuamente turmas em formação tendo assim, um banco de talentos maior e mais profissionais qualificados. De acordo como afirma Cooper (2012), a liderança é uma habilidade desenvolvida de forma constante, podendo ser desenvolvida através das características individuais que cada um possui, contribuindo no refinamento e aperfeiçoamento contínuo.

5.2 Conteúdo

O conteúdo é protagonista em boa parte dos materiais para contribuir com o desenvolvimento, sem ele não existe mensagem completa ou estratégia eficiente. É preciso organizar os temas de forma estruturada, para que eles sejam atrativos e cumpram seu papel. Conteúdos bem estruturados fazem com que o conhecimento seja transmitido de forma a contribuir com o desenvolvimento individual e coletivo.

Sugestão 1 – Temas abordados: Atualizar e incluir temas que atendam o objetivo dos programas de formação de líderes. Incluindo temas como comunicação, cultura/cooperativismo, foco em resultado, inteligência emocional, estabelecimento de metas e mensuração de resultados, autoconhecimento e planejamento. A comunicação é a base de qualquer relacionamento humano, se tornando uma competência de grande importância para o desempenho de um bom líder, além de ser essencial nas relações humanas, é uma ferramenta de transmissão de informações, contribuindo para maior clareza no alcance dos objetivos. O líder repassando com clareza as informações, sua equipe terá maior facilidade em entender e aprimorar as rotinas do trabalho. Enfatizar o tema cultura/cooperativismo, para que o colaborador tenha melhor entendimento sobre a história, cultura e objetivos, entender o diferencial e benefícios que o cooperativismo traz para os colaboradores, associados e comunidade que está inserida.

5.3 Metodologia

Para Valle (2012), o uso da metodologia prevê uma forma organizada de executar um projeto minimizando riscos indesejados. É preciso estabelecer uma dinâmica para executar com controle e eventual realinhamento de atividades, buscando melhores práticas, buscando oportunidade de aprendizado que também refletem em princípios de melhoria contínua.

Sugestão 1 – Aliar a teoria com a prática, propondo para os potenciais líderes que a cada encontro mensal seja compartilhado uma nova prática partindo dos conhecimentos adquiridos com o programa de desenvolvimento, tendo implantado em sua filial, evidenciando as mesmas, onde poderá ser aplicado a nova prática nas demais filiais. Segundo respondente do questionário aplicado, “aulas onde a parte prática foi mais evidente, ao meu ver se destacaram, o entendimento quando visto na prática ou colocado em ação, fica mais claro e evidente ao aluno”.

As organizações devem levar em conta que não é somente suprir a necessidade futura de líderes, mas levar em consideração o fato necessário de oferecer um conjunto de assuntos ligados a comportamento humano, e não somente assuntos técnicos, desenvolvendo assim maior habilidade para interagir produtivamente com pessoas (BERGAMINI, 2009).

Sugestão 2 - Trazer profissionais externos, profissionais que se destacam no mercado e que tenham visão empreendedora, despertando o maior interesse aos desenvolvidos, possibilitando a troca de experiências, trazendo vantagens e benefícios através da visão diferenciada, despertando análise crítica sobre os processos, entendimento e visão sistêmica do negócio. Para um dos respondentes do questionário “trazer mais profissionais externos para compartilhar experiências”.

Sugestão 3 - Implantar uma universidade corporativa, complementando o desenvolvimento, abordando temas referente ao ramo de negócio, para que possam estar em constante desenvolvimento e aprofundamento dos temas e manter-se atualizados de acordo com as mudanças do mercado. Disponibilizando durante o ano, cursos *online*, referente aos temas abordados durante o programa, para que possam ter maior conhecimento e atualização constante. Buscar parcerias com instituições de ensino para o desenvolvimento de conteúdo, também fortalecendo a parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP, visto que o mesmo já é parceiro de cooperativas. “Poderia ter uma continuidade, pois os assuntos

são instigantes”. “Poderia haver um espaço maior para alguns assuntos, pois um dia é pouco” (Respostas do questionário, 2018).

Sugestão 4 – Dispor de um cronograma ao iniciar o programa de desenvolvimento de potenciais líderes, para que os participantes possam saber com antecedência os temas que serão abordados durante o programa, de forma que os mesmos possam buscar ferramentas e informações além das que serão repassadas pelo instrutor, gerando assim uma discussão e abordagem mais crítica sobre os temas abordados.

5.4 Relevância

Investir na formação de líderes é algo decisivo para uma organização, mas também é preciso ser estratégico ao desenvolver futuros líderes. É preciso autoconhecimento e desenvolver a capacidade de se relacionar com pessoas de diferentes níveis dentro da empresa.

A partir da pesquisa bibliográfica, identifica-se que o processo de desenvolvimento para líderes é uma forma de valorização da força de trabalho nas organizações. Através do processo de treinamento de lideranças, as organizações ganham credibilidade e motivação da equipe, além de ganhos de produção gerados pela motivação, valorização e reconhecimento das habilidades e potencialidades de cada colaborador.

Como afirma Drucker (1998), o líder deve influenciar e capacitar pessoas para que essas alcancem o seu verdadeiro potencial e assim trabalhem com mais facilidade em busca das metas. O líder é o responsável para direcionar sua equipe para isto, precisa estar motivado para passar perspectivas positivas para seus subordinados. Uma boa liderança começa pelo exemplo, para estimular o time, o líder precisa estar engajado e motivado e ser capaz de planejar estrategicamente. Apostar em um programa de desenvolvimento é um investimento no indivíduo, que se sente valorizado e na organização que pode ganhar com aumento de retenção e equipes mais produtivas.

Sugestão 1 – Continuar com os programas de desenvolvimento de lideranças, formando novas turmas, a partir da identificação de colaboradores internos, objetivando fortalecer a cultura da cooperativa, para o desenvolvimento pessoal e profissional, potencializando suas habilidades e competências, desta forma retendo

talentos e obtendo maior comprometimento e melhor desempenho em suas atividades.

A cultura pode ser estabelecida por meio de alguns componentes. Do ponto de vista de Lacombe (2003), a cultura organizacional pode ter como definições, um conjunto de crenças, costumes, valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são definidos por cada empresa, e conjunto de crenças e atitudes da organização em relação à importância das pessoas, aos valores éticos e morais, à orientação para o mercado e produção.

Sugestão 2 – Desenvolver a compreensão dos ramos de negócios da cooperativa, fazendo os participantes compreenderem a missão da empresa “viabilizar a produção e a comercialização agropecuária, agregando valores, satisfazendo social e economicamente o cooperado, oferecendo à sociedade produtos e bens de consumo de qualidade”, porque treinamento é preparar as pessoas para ocupar cargos dentro de uma organização, adquirir mais conhecimento, atitudes e habilidade, transformando em processo de evolução, crescimento e mudança que o colaborador vai adquirindo ao longo do tempo, de acordo com sua conduta, valores, formas de pensar, desenvolvendo líderes capazes de promover a transformação na sociedade.

6 CONCLUSÃO

O treinamento e desenvolvimento de pessoas tem se tornado uma ferramenta importante dentro das organizações, auxiliando no processo de retenção de talentos e valorização do colaborador, o que também proporciona sentimento de pertencimento aos mesmos, mas principalmente possibilita a melhora e sustentabilidade dos resultados como um todo.

Ao conhecer e avaliar os programas de desenvolvimento de lideranças da cooperativa, pode-se atingir o objetivo geral e objetivos específicos propostos para o presente projeto.

O embasamento teórico feito sobre as características necessárias para o perfil de liderança contribuem e complementam as competências consideradas como indispensáveis e desejáveis do ponto de vista da cooperativa, possibilitando uma maior assertividade na escolha dos colaboradores que terão a oportunidade de estarem se desenvolvendo.

Avaliou-se o programa de desenvolvimento de lideranças da cooperativa, onde foram identificados pontos fortes e oportunidades de melhoria, sendo que os pontos fortes demonstram que os colaboradores se sentem satisfeitos em participarem dos programas e ocorre a valorização de pessoas que já estão inseridas dentro da organização e que possuem potencial. Identificou-se também temas que podem ser potencializados dentro do programa de desenvolvimento de lideranças, por serem considerados essenciais no ramo de negócio, e terem sido julgados pelos próprios participantes, através de questionários aplicados, como fundamentais para o seu melhor desenvolvimento.

A partir disso atingiu-se o objetivo geral do projeto, propondo estratégias de melhoria contínua ao programa de desenvolvimento de lideranças dentro da cooperativa no âmbito da estrutura, conteúdo, metodologia e sua relevância.

É perceptível que o desenvolvimento de pessoas é essencial e está diretamente relacionado com a produtividade e alcance de objetivos dentro de uma organização. O desenvolvimento interno dos colaboradores, os torna mais comprometidos, engajados e com visão macro, entendendo que é preciso estarem em constantemente desenvolvimento do seu capital intelectual para que possam contribuir com a organização no destaque de seu diferencial competitivo.

O constante desenvolvimento está ligado a observação dos impactos de longo prazo desses investimentos. Não se chegou à conclusão no qual pode-se declarar ter havido mudança cultural ou aumento nos lucros da organização, mas temos dados consistentes que confirmam o alcance dos objetivos dos programas. Observou-se mudança de comportamentos a curto e longo prazos e impactos positivos quanto ao aumento de satisfação profissional e melhoria de desempenho, desenvolvimento de habilidades de liderança, sentimento de valorização e modificação de comportamentos, como resultados dos treinamentos.

Os programas de treinamentos precisam contar com instrutores capacitados, trabalhar em conjunto com os futuros líderes que estão sendo treinados, para criar um clima de apoio, de modo que o aprendizado se transforme em mudanças de atitudes e comportamentos para que resultados sustentáveis se concretizem.

Sugere-se continuidade dos estudos, para aprimorar as habilidades de comunicação e liderança dos participantes do programa, bem como melhor familiaridade com a cultura da organização, entendimento e elaborações de estratégias para o atingimento de metas e planos de ação. Também se sugere como forma de continuidade do presente projeto a mensuração da efetividade e dos impactos que o programa gera nos resultados financeiros da cooperativa.

A liderança precisa acrescentar valor intelectual às pessoas, conduzi-las em processos de mudança e adaptação, desenvolver a competência de aprender continuamente, edificar uma visão compartilhada, atribuir *empowerment* às pessoas, inspirar compromisso e encorajar decisões eficazes na organização.

A escolha das lideranças determinará, durante anos, estratégia e o clima organizacional das empresas.

REFERÊNCIAS

- ÁVILA, R. **Os 5 pilares da gestão de pessoas**. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/os-8-pilares-da-gestao-de-pessoas/>> Acesso em: 20 setembro de 2018.
- BENNIS, W. **A formação do líder**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BITENCOURT, C. e colaboradores, **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BLANCHARD, K. et al. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Tradução de Rosalia Neuman Garcia. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BOHLANDER, G. SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Como transformar RH: de um centro de custo em um centro de lucro**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COHEN, A. R; FINK, S. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COOPER, A. A. **Como ser um líder**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2012.
- COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. **de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: AMGH Editora, 2016.
- COPÉRDIA. **Surgimento da Copérdia**. Disponível em: <<https://www.coperdia.com.br/portal/historico.php>> Acesso em 16 de agosto de 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DOURADO, M. L. G. **Novo enfoque das ciências sociais para estudar o fenômeno da liderança**. In NELSON, R. E.; SANT'ANNA, A. S. **Liderança: entre a tradição, a modernidade e pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DRUCKER, P. **Administração: desafios gerenciais para o século XXI**. Editora Thomson Pioneira, 1998.

DRUCKER, P. **They're not employees, they're people**. Harvard Business Review, 2002.

ELSNER, R; FARRANDS, B. **Líderes em transição: assuma suas novas funções com segurança e minimize as tensões da mudança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GRACEFFI, V. Planejamento e execução de T&D. In: BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. Cap. 2

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Loyola, 2004.

GUBMAN, E. L. **Talentos: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 13.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1977.

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

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas**: Evolução, Teoria e Crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MEINEN, E. Alicerces conceituais do cooperativismo. In: PORT, M. MEINEN, E. **Cooperativismo financeiro**: percurso histórico, perspectivas e desafios. Brasília: Confedbras, 2014. Cap.1.

MEINEN, E. **Cooperativismo financeiro**: virtudes e oportunidades. Brasília: Ed.Confedbras, 2016.

MEINEN, E.; Port, M. **Cooperativismo financeiro**: percurso histórico, perspectivas e desafios. Brasília: Ed.Confedbras, 2014.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

REIS, L. G. **Produção de monografia**: da teoria à prática. Brasília: Senac DF, 2008.

RICHARDSON, R. J. Análise de conteúdo. In: RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2015. Cap.14.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; LÓTFI, S. **Liderança**: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 13, n. 6, p. 48-76, 2012.

SANTOS, V.; CANDELORO, R. J. **Trabalhos acadêmicos** - Uma Orientação Para a Pesquisa e Normas Técnicas. Porto Alegre: Age, 2006.

SCHOLTES, P. R. **O manual do líder**. Rio de Janeiro. Qualitymark Ed. 1999.

SISTEMA ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **História do cooperativismo**. Disponível em <<https://somoscooperativismo.coop.br/historia-do-cooperativismo>> Acesso em 07 de fevereiro de 2019.

VALLE, S. C. P. Implementação de um projeto de melhoria continua de processos. In: OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org). **Análise e melhoria de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2012. Cap.12.

VERGARA, S. C. Análise de conteúdo. In: VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2015. Cap.1.

YOUNG, L. H. B. **Sociedades cooperativas**: resumo prático. Curitiba: Ed. Juruá, 2011.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO A GESTORA DE RECURSOS HUMANOS DA COOPERATIVA

- 1) Quantos funcionários passaram pelo programa *trainee* nos últimos 2 anos, e quantos assumiram cargos de liderança?
- 2) Em quais unidades eles estão atuando?
- 3) Quais os principais temas abordados no programa de desenvolvimento que está em andamento (com as 41 pessoas)?
- 4) Gostaríamos que relatassem como é feita a escolha/indicação de pessoas que vão para o desenvolvimento de *trainee* e o que é avaliado na pessoa, para identificar o perfil de liderança?
- 5) Após o funcionário passar pelo programa de desenvolvimento (com as 41 pessoas), que critérios são levados em conta para que ele passe para o *trainee*?
- 6) Quais foram os critérios (exigência de perfil) para selecionar essas 41 pessoas que estão em desenvolvimento? Por quem foram identificados como potenciais?
- 7) Se por exemplo, caso dentro de 5 anos não tenha demanda suficiente para que essas 41 pessoas assumam cargos de liderança, será feita uma espécie de reciclagem no momento em que forem assumir?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AO GRUPO DE TRAINEES DE 8 PESSOAS DA COOPERATIVA

Questionário *trainee*:

No intuito de aprimorar os processos do programa de desenvolvimento de *trainee*, em parceria com as alunas do curso de pós-graduação “latu sensu” em gestão estratégica de pessoas, turma VII, pela Faculdade Senac Concórdia e a cooperativa, foi desenvolvido um questionário com 10 perguntas. Para as questões com escala de 1 a 5, considera-se 1 para pouco e 5 para muito.

1- Quanto tempo participou do programa de *trainee*?

() até 3 meses () até 6 meses () até 9 meses () até 12 meses

2- Quanto tempo após o programa *trainee* assumiu a função de Líder?

() até 3 meses () até 6 meses () até 9 meses () até 12 meses

3- Você acredita que o período destinado ao programa de desenvolvimento de *trainee* foi ideal?

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

4- Como você avalia a didática utilizada pelos responsáveis das áreas em que você foi desenvolvido?

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

5- Como você avalia o programa de desenvolvimento de *trainee* como um todo?

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

6- Durante o programa de desenvolvimento de *trainee*, dos assuntos abordados, qual você avalia que teve maior relevância para o desenvolvimento de seu trabalho como líder? Selecione 5 alternativas.

Recursos humanos

Contabilidade

Financeiro

Tecnologia de informação

Auditoria

Social

Comunicação

Bovinocultura

Suinocultura

Cerais (Silo)

Agropecuária

Supermercado

Logística

Fábricas

7- Quando assumiu o cargo de liderança qual foi seu maior desafio? Justifique sua resposta.

8- Quando convidado para o programa de desenvolvimento de *trainee*, já fazia parte do quadro de colaboradores desta empresa? Se sim, há quanto tempo?

Sim Não

.....meses ou anos

9- Qual seu nível de satisfação no cargo que exerce?

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

10- Diante dos temas apresentados no programa de desenvolvimento de *trainee* qual é a oportunidade de melhoria que você deixa para os palestrantes e a equipe organizadora?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AO GRUPO DE POTENCIAIS LÍDERES, DE 41 PESSOAS DA COOPERATIVA

No intuito de aprimorar os processos do programa de desenvolvimento de grupo de potenciais, em parceria com as alunas do curso de pós-graduação “latu sensu” em gestão estratégica de pessoas, turma VII, pela Faculdade Senac Concórdia e a cooperativa, foi desenvolvido um questionário com 10 perguntas. Para as questões com escala de 1 a 5, considera-se 1 para pouco e 5 para muito.

Tempo estimado de resposta é de aproximadamente 15 minutos.

Questionário aos Potenciais:

1 Dos temas abordados até o momento quais foram os de maior relevância?

- () Recursos humanos
- () Gestão e administração de conflitos
- () Comercial, comunicação e marketing
- () Cultura organizacional e cooperativismo
- () Interpretação e análise de dados
- () TI e auditoria
- () Planejamento e estratégias
- () Controladoria
- () Financeiro
- () Contabilidade
- () Negócios: leite e suínos

2 Qual a aplicabilidade do treinamento no seu dia a dia?

- 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

3 Você tem abertura no ambiente de trabalho para aplicar estas mudanças?

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

4 Quanto tempo trabalha nesta empresa?

_____ anos.

_____ meses.

5 Como você avalia sua evolução desde o início do treinamento?

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

6 Descreva ações práticas no seu dia a dia executadas na sua função após o início do treinamento?

7 Como você avalia os instrutores do treinamento, quanto ao conteúdo abordado e a forma de ensino?

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

8 Qual seu nível de satisfação quanto ao treinamento?

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

9 Qual o nível de satisfação em estar no programa e ser reconhecido como um potencial? Justifique sua resposta.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

10 Diante dos temas apresentados no programa de desenvolvimento de potenciais, qual é a oportunidade de melhoria que você deixa para os palestrantes e a equipe organizadora?