

## Processo de desenvolvimento de lideranças baseado nos atributos de líder-coach: um estudo exploratório em uma cooperativa agropecuária do Rio Grande do Sul

Leadership development process based on leader-coach attributes:  
exploratory study in a Agricultural Cooperative in Rio Grande do Sul

\* César Augustus Techemayer \*\* Fabricio Colvero Avini \*\*\* Patrícia Martins Fagundes Cabral  
\*\*\*\* José Carlos da Silva Freitas Junior

### Informações do artigo

Recebido em: 31/08/2023

Aprovado em: 18/11/2024

### Palavras-chave:

Desenvolvimento de Lideranças. Líder-coach. Cooperativa Agropecuária.

### Keywords:

Leadership Development. Leader-coach. Agricultural Cooperative.

### Autores:

\* Doutorando Profissional em Gestão e Negócios (Unisinos), Mestre em Administração (UFRGS); Professor na Universidade Federal do Pampa – Unipampa.  
cesartechemayer@unipampa.edu.br

\*\* Doutorando Profissional em Gestão e Negócios (Unisinos), Mestre em Administração (Unisinos); Diretor/Fundador da Care Intelligence, Investidor em IA para saúde.  
fabricioavini@gmail.com

\*\*\* Doutora em Psicologia (PUCRS); Professora na Escola de Gestão e Negócios /PPGN – UNISINOS.  
Patriciamf@unisinos.br

\*\*\*\* Doutor em administração (UFRGS); Professor na Escola de Gestão e Negócios / PPGN – UNISINOS.  
josecf@unisinos.br

### Como citar este artigo:

TECHEMAYER, César Augustus; AVINI, Fabricio Colvero; CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; FREITAS JUNIOR, José Carlos da Silva. Processo de desenvolvimento de lideranças baseado nos atributos de líder-coach: um estudo exploratório em uma cooperativa agropecuária do Rio Grande do Sul. **Competência**, Porto Alegre, v. 17, n. 1, dez. 2024.

### Resumo

O setor de cooperativismo tem forte representatividade na economia, sendo no Brasil mais de 15 milhões de cooperados, reunidos em 5.314 cooperativas e gerando 427.576 empregos diretos (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL – OCB, 2022). Dentro deste contexto, torna-se relevante aprofundar o tema de desenvolvimento de lideranças e neste sentido, a *coaching* tem sido visto como ferramenta importante para expandir conhecimentos e competências dos gestores. O presente estudo realizou a análise do processo de desenvolvimento de lideranças, baseado nos atributos de líder *coach*, na Cooperativa Agropecuária RS, que possui 5.000 famílias associadas e 2.200 funcionários. O método utilizado foi de uma pesquisa exploratória quali-quantitativa, partindo da análise junto a área de RH sobre a percepção da cooperativa em relação ao processo interno de desenvolvimento de lideranças e aderência aos conceitos de *coaching* com aplicação de uma *survey* para 39 gerentes e supervisores respondentes na plataforma *survey monkey*, para perguntas avaliativas fundamentadas nos atributos de liderança preconizados pela *International Coach Federation* (INTERNATIONAL COACH FEDERATION – ICF, 2017). Ao final o estudo apresentou os resultados que demonstraram um bom estágio de adesão aos processos de *coaching* pelas lideranças da cooperativa e oportunidade de melhoria na vinculação de metas e resultados ao processo de *coaching*.

### Abstract

The cooperative sector has a strong representation in the economy, with more than 15 million members in Brazil, gathered in 5,314 cooperatives and generating 427,576 direct jobs (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL – OCB, 2022). Within this context, it becomes relevant to deepen the topic of leadership development and in this sense, coaching has been seen as an important tool to expand managers' knowledge and skills. This study carried out an analysis of the leadership development process, based on the attributes of a coach leader, at Cooperativa Agropecuária RS, which has 5,000 associated families and 2,200 employees. The method used was a quali-quantitative exploratory research, based on the analysis with the HR area about the perception of the cooperative in relation to the internal process of leadership development and adherence to coaching concepts with the application of a survey to 39 managers and supervisors respondents on the survey monkey platform, for evaluative questions based on the leadership attributes recommended by the International Coach Federation (INTERNATIONAL COACH FEDERATION – ICF, 2017). At the end of the study, the results showed a good level of adherence to the coaching processes by the cooperative leaders and an opportunity to improve the linking of goals and results to the coaching process.

## 1 INTRODUÇÃO

A área de cooperativismo sofreu fortes impactos da crise, mas nestes tempos difíceis que as organizações se desafiam para manter a sustentabilidade de seus negócios e diante deste cenário difícil, é importante que seja fortalecida a gestão e desenvolvimento das lideranças para evolução em direção a um plano estratégico que traga maior eficácia (BIALOSKORSKI NETO, 2002; MACHADO FILHO; MARINO; CONEJERO, 2003; FORGIARINI; ALVES; MENDINA, 2018). A Gestão das Cooperativas na atualidade segue o Modelo de Gestão de empresas de capital, sendo apoiado pelas representações das cooperativas nos estados (como por exemplo a Organização Cooperativa do Rio Grande do Sul - OCERGS) e em âmbito nacional pela Organização das Cooperativas do Brasil - OCB (CHIARIELLO, 2006).

Desta forma, torna-se ainda mais relevante aprofundar o tema de desenvolvimento de lideranças e neste sentido o *coaching* tem sido visto como ferramenta importante para expandir conhecimentos e competências dos gestores (THEEBOOM; BEERSMA; VAN VIANEN, 2014; MCGURK, 2009).

O Coaching é uma das habilidades de liderança mais valorizadas na literatura de gestão, embora o papel de gerente já tenha sido visto como um controlador de equipes, os estudos atuais descrevem o gerente como um treinador/coach (HUNT; WEINTRAUB, 2004; CASCIO; BOUDREAU, 2010; GILLEY; BOUGHTON, 1996; GILLEY; GILLEY; KOUIDER, 2010). De acordo com Kroth (2007), coaching é baseado em habilidades interpessoais que permitem um bom questionamento, escuta, feedback e facilitação, ao contrário de técnicas autocráticas, enquanto outros pesquisadores apontam os benefícios da experiência pessoal, ensinamentos, orientação e aconselhamento das equipes. Complementar as competências e responsabilidades de coaching ao conjunto de habilidades requeridos aos gestores, e mantê-los rotineiramente responsáveis, demonstra a relevância do coaching e do desempenho aprimorado para a organização (GILLEY; GILLEY; KOUIDER, 2010).

Um líder coach possui qualidades como autoconfiança para delegar tarefas, monitorar e conduzi-las, ouvir seus colaboradores na essência, dar feedbacks realistas, compartilhar suas experiências e conhecimentos, respeitar as opiniões divergentes, conciliá-las e inspirar e motivar seus liderados no alcance de suas metas.

A *International Coach Federation* (INTERNATIONAL COACH FEDERATION – ICF, 2017), define 10 atributos de liderança de Coaching que estão resumidos em: perguntas poderosas, presença, estabelecimento de confiança e intimidade, escuta ativa, comunicação direta, criação de consciência, projeção de ações, planejamento e estabelecimento de metas, gerenciar o progresso e responsabilidade e especificar confidencialidade.

Este estudo tem como objetivo investigar como o processo de desenvolvimento de lideranças em um estudo de caso em uma Cooperativa Agropecuária, com mais de 100 anos de existência, localizada no Sul do Brasil, que será denominada

neste estudo de Cooperativa Agropecuária RS, buscando entender como se deu o processo de implementação do processo interno de *coaching* e como foi na prática a aplicação da aprendizagem pelos gerentes e supervisores da cooperativa, considerando as competências requeridas para o processo de líder-coach.

Dentro deste contexto, o artigo visa responder o seguinte problema de pesquisa: qual a percepção interna de aplicação dos atributos de líder-coach no desenvolvimento de lideranças da cooperativa para nível de gerentes e supervisores?

Para este estudo foi feito um estudo exploratório qualitativo, com entrevista junto a Gestora de Recursos Humanos (GRH) e posteriormente aplicação de uma survey com atributos de líder-coach para gerentes e supervisores. Ao final, o estudo trouxe importantes contribuições sobre a abordagem líder-coach para desenvolvimento de lideranças no geral e em específico em ambientes de cooperativas. Também indicou caminhos de melhoria e lacunas a serem preenchidas referente a mensuração de resultados associados a maior aplicação de coaching no desenvolvimento de lideranças.

Dessa forma o presente estudo está assim estruturado, após esta introdução é apresentada a fundamentação teórica, seguida da metodologia. Na seção quatro os resultados são apresentados e analisados e por fim, a última seção traz as conclusões do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 COOPERATIVISMO

Antes de se falar em cooperativismo e dos seus princípios, é necessário esclarecer os conceitos de cooperação, cooperativismo e cooperativa. A cooperação é o modo de agir, o método de trabalho, e se refere àquele que não concorre com o outro, mas sim coopera. A cooperação é a base para a teoria do cooperativismo e o método de trabalho da cooperativa. O cooperativismo, por sua vez, é uma forma de pensar e ver o mundo, e sua teoria é construída e reafirmada por princípios defendidos por autores específicos. Cooperativa, por fim, é a materialização organizacional do cooperativismo, em termos de potencial econômico e cultura, e são englobadas pelo sistema cooperativista (FORGIARINI, 2019).

A cooperação como forma de ajuda mútua pode ser observada na natureza e resulta no desenvolvimento de faculdades intelectuais e morais que asseguram às espécies melhores condições de sobrevivência. Em contrapartida, as espécies não sociais estão, ao contrário, condenadas à decadência. Quanto ao passado do ser humano, desde a Idade da Pedra, época na qual se vivia em clãs e tribos, os primeiros homens selvagens já haviam desenvolvido uma ampla série de instituições sociais, e descobriu-se que os primeiros costumes e hábitos tribais deram à humanidade o embrião de todas as instituições que, mais tarde, configuraram os principais aspectos do progresso constante

(KROPOTKIN, 2009).

O cooperativismo nasceu no ano de 1844, na cidade de Rochdale-Manchester, interior da Inglaterra, a partir da união de 28 trabalhadores que montaram seu próprio armazém para ganharem escala, garantindo melhor preço e dividindo igualmente o que fosse adquirido pelo grupo. A empreitada prosperou e doze anos depois este grupo já contava com 3.450 sócios.

No Brasil, o cooperativismo iniciou-se oficialmente em 1889, com a fundação em Minas Gerais da Cooperativa Econômica dos Funcionários de Ouro Preto, com foco no consumo de produtos agrícolas. A partir de 1906, surgiram as cooperativas agropecuárias idealizadas por produtores rurais e imigrantes, principalmente de origem alemã e italiana, que trouxeram para o Brasil esta bagagem cultural, o trabalho associativo e experiência em atividades familiares comunitárias, que foram a base para organização destas cooperativas. Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) no Brasil o cooperativismo é responsável por gerar 427.576 empregos diretos em suas 5.314 cooperativas e 15 milhões de cooperados (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL – OCB, 2022).

No mundo, segundo *International Cooperative alliance*, o número de cooperados envolve 12% da humanidade, ou seja 1 bilhão de pessoas, empregando 10% da mão de obra ativa, 250 milhões de pessoas, possuindo 3 milhões de cooperativas que faturam algo em torno de US\$ 2 trilhões anualmente (WORD COOPERATIVE MONITOR, 2021).

Diferente de uma empresa privada, a cooperativa está a serviço das pessoas que a formam. A concepção da cooperativa tem por opção privilegiar a cooperação, a solidariedade e a ajuda mútua entre os cooperados. Isso faz com que a busca por eficiência e eficácia resultem na satisfação das necessidades e do bem-estar dos sócios. Sendo a cooperativa uma associação de pessoas, ela prima por uma racionalidade social, buscando constantemente a eficiência social e o melhor benefício para todos os envolvidos (BORTOLUCI, 2002). Porém existem “conflitos entre exigências de caráter econômico e de caráter social, entre planejamento puramente empresarial e os interesses econômicos dos sócios” (SANCHEZ, 1995, p. 188).

Segundo Machado Filho, Marino e Conejero (2003) o peso político nas decisões estratégicas no modelo cooperativo torna a gestão neste ambiente mais complexo. Neste ambiente há uma linha tênue que separa os direitos de propriedade e controle dos sócios, tornando necessário um incremento de gestão para tornar as cooperativas mais sustentáveis (FORGIARINI; ALVES; MENDINA, 2018). Dessa forma, o desenvolvimento de líderes é fundamental para o sucesso das cooperativas, sendo o coaching uma das estratégias. Pode-se ainda, desenvolver atributos de coach em líderes para que eles possam desenvolver suas equipes e é isso que o item a seguir aborda.

## 2.2 COACHING E LÍDER COACH

O coaching tem suas bases em várias disciplinas, incluindo filosofia, sociologia, antropologia, esportes, ciência da comunicação e até ciências naturais (BROCK, 2008), no entanto, Grant (2003) transformou o conceito de coaching mais geral e definido como um “processo sistemático orientado para resultados, no qual o coach facilita o aprimoramento da experiência de vida e objetivo-realização na vida pessoal e/ou profissional de clientes normais e não clínicos.

Uma das ferramentas estrategicamente utilizada nas organizações para alavancar a capacidade gerencial e desempenho dos trabalhadores é o *coaching* (GOLDSMITH; LYONS; MCARTHUR, 2012).

A aplicação do *coaching* pode ser feita a partir da interação direta do líder junto a sua equipe de trabalho, no sentido de facilitar e dar suporte ao desenvolvimento dos seus membros, maximizando o potencial dos liderados em direção ao alcance dos objetivos definidos estrategicamente na organização, embora Grant (2003) defenda que o *coaching* seja feito por profissional especializado que não possui autoridade formal sobre o *coachee*.

Se por um lado há a indicação que a posição hierárquica entre o *coach* e *coachee* possa inibir o processo de desenvolvimento de liderança, por outro, o líder-coach se apresenta como uma oportunidade de incluir, além das metas e resultados de forma comum com o liderado, as relações interpessoais.

Segundo Cardoso, Ramos e D’innocenzo (2011), os princípios da liderança situacional presentes no conceito de Líder-Coach preveem que os líderes (coach) devem ajustar seus estilos de liderança em nível de prontidão (capacidade e disposição) de seus liderados (coachee) para executarem uma determinada tarefa, na intensidade de comportamento de tarefa (direção) e no comprometimento do relacionamento (apoio) fornecido pelo gestor.

Diferente do *coach* profissional, líder-coach é o líder com formação em *coaching* aplicado ao desenvolvimento de lideranças. A International Coach Federation – ICF (2017) elencou, conforme frequência e impacto de uso, os atributos de Coaching para um líder-coach, que são:

- Perguntas poderosas;
- Presença;
- Estabelecimento de confiança e intimidade;
- Escuta ativa;
- Comunicação direta;
- Criação de Consciência;
- Projeção de ações;
- Planejamento e estabelecimento de metas;
- Gerenciar o progresso e responsabilidade;
- Especificar confidencialidade.

A partir destes atributos, pode-se entender melhor a atuação tanto do coach profissional como a do líder com atributos

coaching. Segundo Digirolamo e Tkach (2019) o uso de atributos *coach* por líderes acaba sendo mais fluido e dinâmico do que o *coach* profissional em virtude de ser um processo de facilitação do crescimento e mudança, evocando a capacidade de um indivíduo, mesmo que este processo não apresente toda gama de processos especializados de *coaching* especializado.

Outro ponto importante a considerar na adoção do processo interno de líder-coach é em relação ao estilo de gestão ser mais participativo do que diretivo, o que traria maiores obstáculos a implementação do líder-coach (MCGURK, 2009).

Segundo Theeboom, Beersma e Van Vianen (2014), apesar da incontestável popularidade no uso do *coaching* como ferramenta de gestão, há necessidade de mais pesquisas para mensurar a eficácia no desfecho quando se usa esta estratégia de desenvolvimento de lideranças. Principalmente estudos mais recentes pós-pandemia.

Um modelo bastante difundido mundialmente, aplicado desde a década de 50 por Donald Kirkpatrick, é o modelo Kirkpatrick que define 4 níveis para demonstração da eficácia dos programas de treinamento, que são reação, aprendizagem, comportamento e resultados (DEWHURST, et al. 2015).

### 3 MÉTODO DA PESQUISA

Este trabalho adotou uma abordagem quali-quantitativa, a partir do objeto do estudo e do objetivo definido. Na abordagem quali-quantitativa, de acordo com Yin (2015), a combinação de métodos pode ser importante se complementando e permitindo um melhor entendimento dos fenômenos em estudo. A natureza do estudo foi exploratório-descritivo quanto aos fins, e adotou-se a estratégia de estudo de caso, tendo como *Locus* de análise o Processo de Desenvolvimento de Lideranças na Cooperativa Agropecuária RS, que será apresentado detalhadamente na seção 3.1.

Os dados foram coletados com o objetivo de entender o processo de Desenvolvimento de Lideranças na Cooperativa, sendo realizados em dois momentos durante o mês de junho de 2022, sendo: uma entrevista estruturada com o Gerente de Recursos Humanos (realizada on-line e gravada pela plataforma Google Teams VI) e uma *survey* aplicada às Lideranças da organização. Em conformidade aos aspectos éticos, os dados foram coletados mediante anuência da instituição, campo de pesquisa, e obtenção do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) de todos os participantes. Para complementar a coleta de dados qualitativos foram identificadas informações no site da institucional da cooperativa e dados adicionais fornecidas pela cooperativa.

A Cooperativa possui um Programa de Desenvolvimento de Lideranças com o foco nas Gerências e Supervisão, realizado bianualmente. Baseado nesse processo de formação, o público-alvo escolhido para a *survey* foram as Gerências de Departamentos / Unidades de Negócios (GER) e a Supervisão de Setores (SUP),

abrangendo uma população de 85 colaboradores. Desse grupo de 85 Líderes da Cooperativa, o número de respondentes foi de 39 pessoas, atingindo 45,9% de taxa de respostas.

A coleta de dados com as Lideranças foi realizada via lista de e-mail da cooperativa, através de um questionário fechado (escala Likert), utilizando o software *Survey Monkey*. O Perfil de respondentes da pesquisa foi composto por uma amostra de 15 gerentes (38,5%) e 24 supervisores (61,5%).

Outros aspectos, quanto ao perfil da amostra pesquisada, identificam-se que o grupo de Lideranças da Cooperativa é experiente, onde 57,5% têm mais de cinco anos no cargo e 35% possuem mais de 10 anos no cargo, também evidenciando uma estabilidade funcional na organização. Quanto a formação acadêmica, o grupo de Lideranças da organização evidencia a sua alta qualificação, onde 95% dos respondentes possuem formação superior, sendo 55% com formação de Pós-graduação (Lato ou Stricto Sensu).

Os dados quantitativos foram coletados e exportados da plataforma *survey monkey*, baseando-se em estatística descritiva de 9 perguntas associadas a atributos do Coaching, conforme **Quadro 1**. A Escala Likert aplicada no questionário possuía essas gradações: Muto Frequentemente, Frequentemente, Ocasionalmente, Raramente e Nunca.

**Quadro 1: Perguntas associadas a atributos de coaching**

PERGUNTAS	M	F	O	R	N
Com que frequência VOCE COMO LIDERANÇA, fez uma pergunta que iniciou um processo de aprendizado?	■				
Com que frequência VOCÊ COMO LIDERANÇA, concentrou sua atenção completa em uma conversa com seus Liderados e espontaneamente desenvolveu o relacionamento entre vocês?	■				
Com que frequência VOCÊ COMO LIDERANÇA, ouviu ativamente/atentamente e refletiu sobre o que o seu liderado estava dizendo?		■			
Com que frequência VOCE COMO LIDERANÇA, se esforçou para desenvolver uma relação de colaboração e confiança?			■		
Com que frequência VOCE COMO LIDERANÇA, conversou de forma direta com seu liderado?				■	
Com que frequência, suas interações levaram a uma maior conscientização, compreensão ou entendimento?					■
Com que frequência VOCÊ trabalhou para projetar ações que poderiam promover o crescimento na carreira ou desempenho profissional dos seus Liderados?					■
Com que frequência VOCÊ trabalhou para planejar e definir metas que poderiam promover o crescimento na carreira ou desempenho profissional dos seus liderados?					■
Com que frequência VOCÊ trabalhou para gerenciar o progresso dos seus Liderados e mantê-los responsáveis por trabalhar em direção as suas metas de carreira ou desempenho profissional?					■

Fonte: Elaborado pelos autores baseados na *International Coach Federation – ICF* (2017)

Com a finalidade de avaliar o grau de engajamento dos Líderes em relação aos atributos de Coaching, foi realizada uma média aritmética ponderada (MAP) para cada atributo das repostas consolidadas, considerando as posições em conjunto de Gerência e Supervisão. Para definir a Importância da reposta, atribui-se 5 pontos /Muito Frequentemente (MF), 4 pontos/Frequentemente

(F), 3 pontos/Ocasionalmente (O), 2 pontos/Raramente (R) e 1 ponto/ Nunca (N). Utilizando a seguinte fórmula:

$$MAP = \frac{\Sigma (5fqMF+4fqF+3fqO+2fqR+1fqN)}{\text{Frequência Total de Respondentes}}$$

Onde : *f*q é a quantidade de respondentes da gradação da escala Likert

### 3.1 CASO: DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA RS

A Cooperativa A (atualmente Cooperativa Agropecuária RS) está localizada em um município na região serrana do Rio Grande do Sul, fundada há mais de 100 anos, por decisão de 31 pequenos agricultores que a criaram com a finalidade de produção de queijo e manteiga. Em 28 de maio de 1943 foi fundada a Cooperativa B, com o objetivo de industrializar, beneficiar e vender trigo, milho e arroz. Em 1975, buscando alternativas de negócios para superar os desafios da época, a Cooperativa A e a Cooperativa B decidiram pela fusão das organizações, criando a Cooperativa Agropecuária RS.

Ao longo dos anos a Cooperativa Agropecuária RS iniciou um processo de expansão, com a incorporação de outras cooperativas e criação de novas unidade de negócios, a saber: entre 1977 e 2003, incorporou seis Cooperativas Agropecuárias no interior do Rio Grande do Sul; construção de um Frigorífico (1982); adquiriu uma indústria de Laticínios com a produção de 150mil litros/dia (2014); iniciou a operação de uma nova Indústria de Laticínio com capacidade de produção de 600 mil litros/dia (2019). Em 1999, foi a primeira Cooperativa e Indústria de Laticínios da Região Sul do Brasil a ser certificada com o selo da ISO 9.000.

Atualmente, a Cooperativa Agropecuária do RS conta com quase 5.000 famílias associadas, sendo 2.500 produtores de leite (em 135 município do RS), 2.200 funcionários em suas Unidades de Negócios, industrializando em média de 800 mil litros/dia e possui um portfólio de 350 produtos, entre laticínios, frigorífico e doces. A Estrutura Organizacional da Cooperativa é composta Departamentos de Suporte (Corporativos) e por Unidades de Negócios, sendo os seguintes: Compras, Financeiro, Controladoria, Contabilidade, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Logística, Laticínios (3 unidades), Frigorífico (1 unidade), Suinocultura (3 unidades), Fábrica de Rações (2 unidades), Serviços de Cozinha Industrial (1 unidade) e Varejo (12 supermercados e 13 Mercados Agropecuários).

A estrutura organizacional, é composta pelos níveis estratégico (Diretoria), tático (Gerência e Supervisão) e operacional (Encarregados), sendo 2 diretores (Administrativo- Financeiro e Industrial), 55 Gerentes (GER), 30 Supervisores (SUP) e 100 Encarregados.

De acordo com as informações da Gerente de Recursos Humanos o processo formal de desenvolvimento de Lideranças iniciou em 2004. E a síntese do Programa de Desenvolvimento de Lideranças trabalhado na Cooperativa está apresentado no **Quadro 2.**

**Quadro 2: Processo de Desenvolvimento de Lideranças**

Estrutura	Descrição
1. Público – Alvo	Gerentes e Supervisores
2. Levantamento de Necessidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informações provenientes do Planejamento Estratégico;</li> <li>• Pesquisa de Clima;</li> <li>• Feedback de entrevistas de desligamentos;</li> <li>• Diagnósticos de Empresas de Consultoria.</li> </ul>
3. Temas Abordados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordagens comportamentais;</li> <li>• Processos de Avaliação e Feedback para as equipes;</li> <li>• Cultura e identidade de Cooperativismo;</li> <li>• Indicadores de Desempenho.</li> </ul>
4. Estratégias e Ferramentas Utilizadas	Palestras , workshops, cursos, autodesenvolvimento e automotivação.
5. Instrutores / Parceiros	UNIVATES, Empresas de Consultoria do RS e de SP, Fundação Dom Cabral (FDC), UNISINOS.
6. Abordagem de Coaching / Líder-Coach	A abordagem escolhida foi de Líder-coach, em 2019 foi feito um treinamento intensivo com aplicação prática entre os times, onde aplicaram dinâmicas que envolviam estudos de casos internos e como o líder resolveria na prática.
7. Vantagens / Desafios	<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principal vantagem de desenvolver o time é na maior facilidade de todos na resolução conjunta e cooperada de problemas</li> </ul> <p>Desvantagens / Dificuldades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nem sempre as lideranças sentem-se à vontade em desenvolver outras lideranças por sentirem-se ameaçados em perder o lugar.</li> <li>• Muitas vezes há o sentimento de quem lidera que o liderado não possui a mesma capacidade de resolver o problema e acaba centralizando as ações ao invés de desenvolver seus liderados.</li> </ul>
8. Processo de Avaliação do Programa de Desenvolvimento de Lideranças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de Reação;</li> <li>• Após capacitação, avaliação de eficácia: Entrevista avalia resultados;</li> <li>• Na abordagem de Líder-coach: Plano de ação e análise de impacto/Resultados.</li> </ul>
9. Visão da Cooperativa sobre a importância Desenvolvimento de Lideranças	Houve aumento do interesse a partir da percepção de resultados nas ações de desenvolvimento de lideranças.

Fonte: Elaborado pelos autores

Analisando o Programa de Desenvolvimento das Lideranças, identifica-se que é um processo estruturado adequadamente, alinhado com o Planejamento Estratégico da Cooperativa e visando atender as demandas organizacionais. As temáticas desenvolvidas com as Lideranças estão de acordo com as abordagens utilizadas na atualidade pelas organizações, bom como a abordagem do Líder-coach. Em relação a aplicação de “Líder-coach” na Cooperativa, o processo foi iniciado em 2019, e está sendo disseminado na organização, no entanto, a organização identifica alguns desafios a serem superados para a sua implementação.

Analisando o processo de Avaliação do Treinamento dos Líderes, a partir do Modelo Kirkpatrick (DEWHURST *et al.*, 2015), identifica-se que utilizam a avaliação de reação após as atividades, acompanha a aplicação do aprendizado através de entrevistas, e procura analisar os resultados através de implementação de planos de ação. Porém, a Cooperativa não possui uma sistematização da avaliação através de métricas e indicadores de desempenho do negócio.

Com relação a visão geral da Cooperativa a respeito do investimento em desenvolvimento gerencial, observa-se uma avaliação positiva quanto a importância de preparar as Lideranças da organização, o que corrobora as abordagens teóricas a respeito

de formação e desenvolvimento de pessoas.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

##### 4.1 A PERCEPÇÃO DOS ATRIBUTOS DO LÍDER-COACH PELAS LIDERANÇAS

Na análise da pesquisa junto às Lideranças da Cooperativa em relação a adoção e desenvolvimento dos atributos de Coaching, identifica-se uma percepção positiva tanto em relação as Lideranças em geral, quanto em relação as posições de gerência e supervisão individualmente.

Conforme **Tabela 1**, ao calcular a MAP dos respondentes para cada atributo de Coaching, fica evidente que os atributos mais desenvolvidos na percepção das Lideranças são os Comportamentais como “Presença, Escuta Ativa, Estabelecimento de Confiança e Intimidade, Comunicação Direta e Criação de Consciência”, variando de 4,08 pontos à 4,53 pontos, corroborando a distribuição percentual, e os atributos de desempenho e controle como “Projeção de Ações, Planejamento e estabelecimento de Metas, e Gerenciar o Progresso e Responsabilidade”, variando entre 3,48 pontos e 3,75 pontos.

**Tabela 1: Comparativo da MAP dos atributos x Percentual de adesão aos atributos de Coaching**

ATRIBUTOS DE COACHING	Lideranças (Ger+Sup) MAP	Lideranças MF + F	Lideranças O + R + N
1. Perguntas Poderosas	3,70	65,0%	35,0%
2. Presença	4,10	90,0%	10,0%
3. Escuta Ativa	4,38	100,0%	0,0%
4. Estabelecimento de Confiança e Intimidade	4,53	100,0%	0,0%
5. Comunicação Direta	4,13	92,5%	7,5%
6. Criação de Consciência	4,08	87,5%	12,5%
7. Projeção de Ações	3,73	67,5%	32,5%
8. Planejamento e estabelecimento de Metas	3,48	50,0%	50,0%
9. Gerenciar o Progresso e Responsabilidade	3,75	65,0%	35,0%

Fonte: Elaborado pelos autores

##### 4.2 ATRIBUTOS DO LÍDER-COACH: ANÁLISE COMPARATIVA LIDERANÇAS – GERÊNCIA X SUPERVISÃO

Nessa seção será analisada a percepção das Lideranças em geral com a percepção das posições de Gerência e Supervisão em separado para identificar se há diferença no percentual dos níveis de adesão aos atributos de liderança de acordo com a posição de gerência.

Ao analisar os resultados da *Survey* junto às Lideranças da Cooperativa, comparando o grau de adesão aos atributos de Coaching, representado pela distribuição percentual e pela MAP da pontuação dos respondentes, identifica-se uma similaridade de percepção entre as Lideranças em Geral e os ocupantes das

Posições de Gerência e Supervisão. Como pode-se observar na **Tabela 2**, os atributos mais desenvolvidos são os comportamentais (Presença, Escuta Ativa, Estabelecimento de Confiança e Intimidade, Comunicação Direta e Criação de Consciência) e os menos desenvolvidos são os de desempenho e controle (Projeção de Ações, Planejamento e estabelecimento de Metas, e gerenciar o Progresso e Responsabilidade).

**Tabela 2: Comparativo da MAP Geral dos atributos x Percentual de adesão aos atributos de Coaching das Lideranças em Geral, ocupantes de Posições de Gerência e de Supervisão**

ATRIBUTOS DE COACHING	Lideranças (Ger+Sup) MAP	Lideranças (Ger + Sup) MF + F	Gerência MF + F	Supervisão MF + F
1. Perguntas Poderosas	3,70	65,0%	73,3%	62,5%
2. Presença	4,10	90,0%	80,0%	95,8%
3. Escuta Ativa	4,38	100,0%	100,0%	100,0%
4. Estabelecimento de Confiança e Intimidade	4,53	100,0%	100,0%	100,0%
5. Comunicação Direta	4,13	92,5%	93,3%	91,7%
6. Criação de Consciência	4,08	87,5%	93,3%	83,3%
7. Projeção de Ações	3,73	67,5%	60,0%	70,8%
8. Planejamento e estabelecimento de Metas	3,48	50,0%	46,7%	50,0%
9. Gerenciar o Progresso e Responsabilidade	3,75	65,0%	60,0%	66,7%

Fonte: Elaborado pelos autores

Desta forma, a partir da aplicação da *Survey* na Cooperativa, identifica-se como uma oportunidade de aprimoramento do processo de desenvolvimento das Lideranças uma ênfase nos atributos de Coaching de desempenho e controle, visando a melhoria no gerenciamento das equipes e o desenvolvimento de indicadores de controle. Com isso, seria possível monitorar o processo de aplicação de Lider-Coach e sistematizar o processo de Avaliação de Treinamento como preconiza o Modelo de Kirkpatrick (DEWHURST *et al.*, 2015), visando a mensuração de resultados nos negócios através do desenvolvimento de pessoas. A importância de monitorar os resultados do processo e os atributos gerenciais do Lider-coach (Projeção de Ações, Planejamento e estabelecimento de Metas, gerenciar o Progresso e Responsabilidade) é apoiado por Kaplan e Norton (1997, p. 21), onde afirmam “medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”.

Os resultados apresentados nessa pesquisa são corroborados pelo Modelo Kirkpatrick (HOURNEAUX JUNIOR; EBOLI, 2009), onde considera-se relevante o processo de avaliação dos treinamentos através dos quatro níveis: ter reações positivas (nível 1) é pré-requisito para que o aprendizado ocorra (nível 2); comportamento depende do aprendizado; e é a mudança no comportamento (nível 3) que gera resultados (nível 4) para a organização.

A Cooperativa Agropecuária RS poderia aprimorar a avaliação de resultados do treinamento de suas Lideranças, através mensuração do processo através de algumas métricas (HOURNEAUX JUNIOR; EBOLI, 2009), bem como: crescimento na produtividade; melhoria na qualidade, redução de custos; redução na frequência de acidentes, crescimento nas vendas e até mesmo maiores margens de lucro e de retorno, de maneira a identificar como a empresa foi

beneficiada com o treinamento; se a produtividade aumentou; ou se as reclamações de clientes diminuíram, etc.

Como preconizava Peter Drucker, “atingir um determinado nível de desempenho em um negócio dentro de uma organização humana constitui uma atividade difícil, porém essencial” (DRUCKER, 1964, p. 224).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo de caso realizado em uma Cooperativa Agropecuária, investigou-se por meio de uma pesquisa descritiva-exploratória como está o processo interno para desenvolvimento de lideranças utilizando atributos de líder-coach.

O aprendizado de *coaching* junto aos líderes da cooperativa se iniciou em 2019, através do treinamento *in company* com dinâmicas internas com casos de uso práticos que prepararam os gestores para aplicação dos conceitos de *coaching* no desenvolvimento de lideranças.

Para identificar a percepção da cooperativa em relação a este processo interno de desenvolvimento de lideranças foi aplicada a metodologia de pesquisa quali-quantitativa, composta em duas fases, uma de entrevista com gestora de RH e outra *Survey* com perguntas avaliativas fundamentadas nos atributos de liderança preconizados pela *International Coach Federation* (INTERNATIONAL COACH FEDERATION – ICF, 2017).

Um dos pontos avaliados por meio da entrevista expõe possíveis desvantagens em internalizar o processo de *coaching* no lugar de contratação de profissionais externos especializados sem vínculo hierárquicos com os *coaches*, o que deixaria o ambiente mais confortável para realização dos *feedbacks*, mas entende-se que as vantagens do processo líder-coach acabam sendo maiores e compensando este ponto.

A vinculação direta do líder-coach com a equipe facilita o desenvolvimento dos membros voltados a maximização do potencial dos liderados voltados aos objetivos definidos no plano estratégico da organização. Também há o ponto importante de intersecção, onde os problemas internos são compartilhados e demandantes de cooperação para solução.

A *Survey*, aplicada a partir da plataforma *Survey Monkey* para 85 gestores, com adesão de 39 (45,9%), entre gerentes e supervisores, abrangeu 9 perguntas fechadas (escala de likert) aderentes aos atributos preconizados pelo ICF.

Sobre o perfil dos líderes identificou-se que são em sua maioria experientes no cargo, com 57,5% com mais de cinco anos no cargo e também com boa formação acadêmica, sendo que 95% possuem nível superior e 55% pós-graduação.

Ao final a *Survey* apresentou os resultados que

demonstraram um bom estágio de adesão aos processos de *coaching* pelas lideranças da cooperativa, não apresentando diferenças significativas nos resultados nas posições de gerentes ou supervisores.

Há uma menor percepção de adoção de atributos de *coaching* em perguntas mais associadas a estabelecimento de metas, controle, gerenciamento do que comportamentais como presença, escuta ativa, confiança, intimidade, comunicação direta e criação de consciência.

Uma oportunidade de melhoria apresenta-se a partir da necessidade de evolução no processo avaliação reativa atual, realizada por meio de avaliação de aprendizagem, e que poderia avançar para um estágio de sistematização do *coaching* relacionando o impacto nos resultados, conforme os 4 níveis de avaliação preconizados por Kirkpatrick (DEWHURST *et al.*, 2015; HOURNEAUX JUNIOR, F.; EBOLI, 2009).

Apesar de ainda existirem limitações e maior necessidade de pesquisas sobre as formas e métodos para sistematização e mensuração da eficácia dos desfechos após aplicação de líder-coach, ao final entende-se que há benefício com a implementação do processo interno de desenvolvimento de lideranças.

## Referências

- BIALOSKORSKI NETO, S. **Estratégias e cooperativas agropecuárias**: um ensaio analítico. Seminário de Política Econômica em Cooperativismo e Agronegócios da UFV, 2002.
- BORTOLUCI, M. A. Cooperativismo no Brasil: uma contribuição ao desenvolvimento do cooperativismo agroindustrial. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário Moura Lacerda, Ribeirão Preto (SP). 2002.
- BROCK, V. G. **Grounded theory of the roots and emergence of coaching** (Unpublished Doctoral dissertation). International University of Professional Studies, 2008. Retrieved from <http://libraryofprofessionalcoaching.com/wp-content/uploads/2011/10/dissertation.pdf>.
- CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, L. H.; D’INNOCENZO, M. Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. **Rev Esc Enferm USP**, v. 45 n. 3, p. 730-737, 2011.
- CASCIO, W. A.; BOUDREAU, J. **Investindo em Pessoas**: impacto financeiro das iniciativas de recursos humanos. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CHIARIELLO, C. L. Análise da Gestão de Cooperativas Rurais Tradicionais e Populares: Estudo de Casos na Cocamar e Copavi. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos (SP). 2006.

- DEWHURST, D.; HARRIS, M.; FOSTER-BOHM, G.; ODELL, G. Applying the Kirkpatrick model to a coaching program. **Training and Development**, [s. l.], n. February, p. 14–15, 2015. Disponível em: [https://www.kirkpatrickpartners.com/Portals/0/Resources/Library/Applying the Kirkpatrick Model to a Coaching Program\\_TD\\_Feb 15.pdf](https://www.kirkpatrickpartners.com/Portals/0/Resources/Library/Applying%20the%20Kirkpatrick%20Model%20to%20a%20Coaching%20Program_TD_Feb15.pdf).
- DIGIROLAMO, J. A.; TKACH, J. T. An Exploration of Managers and Leaders Using Coaching Skills. **American Psychological Association**, v. 71, n. 3, p. 195–218, 2019.
- DRUCKER, P. F. Managing for results: economic tasks and risk-taking decisions. **Harper & Row**, 1964.
- FORGIARINI, D. I. Aprendizagem Intraorganizacional em cooperativas. Tese (Doutorado em Administração). Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo: 2019. Disponível em <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/8989>.
- FORGIARINI, D. I.; ALVES, C. N.; MENDINA, H. J. C. Aspectos teóricos do cooperativismo e suas implicações para a gestão de cooperativas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas - RGC**, Santa Maria, p. 21–36, 2018.
- GILLEY, A.; GILLEY, J. W.; KOUIDER, E. Characteristics of managerial coaching. **Performance Improvement Quarterly**, v. 23, n. 1, p. 53–70, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/30509/pdf>. Acesso em: out. 2018.
- GILLEY, J. W.; BOUGHTON, N. W. **Stop Managing, Start Coaching!**: How Performance Coaching Can Enhance Commitment and Improve Productivity. Irwin Professional Pub. 1996.
- GOLDSMITH, M.; LYONS, L. S.; MCARTHUR, S. Coaching for leadership: Writings on leadership from the world's greatest coaches. John Wiley & Sons, Inc. Ed. Vol. 399, 2012. <https://www.perlego.com/book/1000719/>
- GRANT, A. M. The impact of life coaching on goal- attainment, metacognition and mental health. **Social Behavior and Personality**, v. 31, p. 253–264, 2003.
- HOURNEAUX JUNIOR, F.; EBOLI, M. P. Os 50 anos da Metodologia de Kirkpatrick: Reflexões sobre a Mensuração de Resultados em Educação Corporativa. XXXIII Encontro da ENANPAD. São Paulo: ENANPAD, 2009. p.1-14.
- HUNT, J. M.; WEINTRAUB J. R. Learning developmental coaching. **Journal of Management Education**, v. 28, n. 1, p. 39–61, 2004.
- INTERNATIONAL COACH FEDERATION – ICF. **Core competencies**. Lexington, KY: Author, 2017.
- INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE, **World Cooperative Monitor**. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures>.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KROPOTKIN, Piotr. **Ajuda mútua**: um fator de evolução. São Sebastião: A Senhora Editora, 2009.
- KROTH, M. **Manager as motivator**. Westport, CT: Praeger, 2007.
- MACHADO FILHO, C. A. P.; MARINO, M. K.; CONEJERO, M. A. **Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais**. 2003. Disponível em: <http://www.fia.com.br/PENSA/>.
- MCGURK, J. In Anderson, V; Rayner,C; Schyns,B. (Eds.), **Coaching at the sharp end: The role of line managers in coaching at work** (pp. vii–viii). London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 2009.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL - OCB. **Anuário do cooperativismo brasileiro**. 2022. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/>.
- SANCHEZ, V. A. La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa: luces y sombras. **Revista de Estudios Cooperativos**, n. 61, 1995.
- THEEBOOM, T.; BEERSMA, B.; VAN VIANEN, A. E. M. Does Coaching work? A Meta-Analysis on the Effects of Coaching on Individual Level Outcomes in an Organizational Context. **Journal of Positive Psychology**, v. 9, n. 1, p. 1–18, 2014.
- WORD COOPERATIVE MONITOR. 2021. Disponível em: <https://monitor.coop/en/media/library/research-and-reviews/world-cooperative-monitor-2021>.
- YIN, R. K. **O Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2015.



### **Apêndice A - Roteiro de Entrevista com Gestor de Recursos Humanos**

- Nome:
- Cargo Atual:
- Cargo do Superior Imediato:

1. Como foi o início do processo de Desenvolvimento de Lideranças na Cooperativa Santa Clara? Em qual ano iniciou esse processo? E como evoluiu ao longo do tempo até o estágio atual?
2. Qual é o público alvo do Desenvolvimento de Lideranças?
3. Quais são os temas abordados no desenvolvimento de Lideranças? Como são definidos anualmente os temas a serem desenvolvidos (Levantamento de Necessidades)?
4. Quais são as estratégias e ferramentas utilizadas no desenvolvimento de Lideranças? Como são desenvolvidas estas estratégias / Ferramentas?
5. Quem são os instrutores / parceiros desse processo desenvolvimento de Lideranças? Consultores / Instituições de Ensino / Entidades Profissionais?
6. A temática do Coaching ou Líder-coach já foi desenvolvida em algum treinamento na Cooperativa? Explicar.
7. A Estratégia de Coaching / Líder-coaching já foi utilizada pela Cooperativa? Se não foi utilizada, pretende utilizá-la? Em que fase o processo de implantação?
8. Na visão da Cooperativa quais são os objetivos, as vantagens e/ou desafios e/ou dificuldades na aplicação da Estratégia de Coaching / Líder-coach.
9. Em termos de avaliação do Processo de Desenvolvimento de Lideranças, a Cooperativa utiliza: Avaliação de Reação, Avaliação de Aprendizagem, Avaliação de Comportamento e Avaliação de Resultados (Quais Indicadores).Explicar/Citar exemplos.
10. Qual a percepção da Cooperativa sobre os investimentos em Desenvolvimento de Lideranças desde o início do processo até o momento?

2. Com que frequência VOCÊ COMO LIDERANÇA, concentrou sua atenção completa em uma conversa com seus Liderados e espontaneamente desenvolveu o relacionamento entre vocês?  
( ) Muito Frequentemente ( ) Frequentemente  
( ) Ocasionalmente ( ) Raramente ( ) Nunca

3. Com que frequência VOCÊ COMO LIDERANÇA, ouviu ativamente/atentamente e refletiu sobre o que o seu liderado estava dizendo?  
( ) Muito Frequentemente ( ) Frequentemente  
( ) Ocasionalmente ( ) Raramente ( ) Nunca

Com que frequência VOCÊ COMO LIDERANÇA, se esforçou para desenvolver uma relação de colaboração e confiança?  
( ) Muito Frequentemente ( ) Frequentemente  
( ) Ocasionalmente ( ) Raramente ( ) Nunca

4. Com que frequência VOCÊ COMO LIDERANÇA, conversou de forma direta com seu liderado?  
( ) Muito Frequentemente ( ) Frequentemente  
( ) Ocasionalmente ( ) Raramente ( ) Nunca

5. Com que frequência, suas interações levaram a uma maior conscientização, compreensão ou entendimento?  
( ) Muito Frequentemente ( ) Frequentemente  
( ) Ocasionalmente ( ) Raramente ( ) Nunca

Com que frequência VOCÊ trabalhou para projetar ações que poderiam promover o crescimento na carreira ou desempenho profissional aos seus liderados?  
( ) Muito Frequentemente ( ) Frequentemente  
( ) Ocasionalmente ( ) Raramente ( ) Nunca

6. Com que frequência VOCÊ trabalhou para planejar e definir metas que poderiam promover o crescimento na carreira ou desempenho profissional aos seus liderados?  
( ) Muito Frequentemente ( ) Frequentemente  
( ) Ocasionalmente ( ) Raramente ( ) Nunca

Com que frequência VOCÊ trabalhou para gerenciar o progresso dos seus liderados e mantê-los responsáveis por trabalhar em direção as suas metas de carreira ou desempenho profissional?( ) Muito Frequentemente ( ) Frequentemente ( ) Ocasionalmente ( ) Raramente ( ) Nunca

7. Gostaria de dar mais alguma contribuição referente ao processo de desenvolvimento de lideranças (PDL)? \_\_\_\_\_

### **Apêndice B – Survey aplicado à Gerentes e Supervisores**

1. Com que frequência VOCÊ COMO LIDERANÇA, fez uma pergunta que iniciou um processo de aprendizado?  
( ) Muito Frequentemente ( ) Frequentemente  
( ) Ocasionalmente ( ) Raramente ( ) Nunca