

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CAMILA CAVALLI TREMBULAK

**EM BUSCA DO COMPROMETIMENTO: UMA PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO
DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA EM UMA
COOPERATIVA AGRÍCOLA**

CURITIBA

2023

CAMILA CAVALLI TREMBULAK

**EM BUSCA DO COMPROMETIMENTO: UMA PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO
DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA EM UMA
COOPERATIVA AGRÍCOLA**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA

2023

EM BUSCA DO COMPROMETIMENTO: UMA PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA EM UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA

Camila Cavalli Trembulak

RESUMO

O presente artigo possui como objetivo propor um projeto de implantação de um programa de desenvolvimento de lideranças em uma cooperativa agrícola. Como base teórica foi apresentado os temas desenvolvimento de líderes, cooperativa, comprometimento e programas contínuos de formação. A metodologia utilizada para esse artigo foi a de estudo de caso, no qual foi realizado o diagnóstico e análise das necessidades de uma cooperativa agrícola do interior do Paraná. Observou-se que havia a ausência de um programa de desenvolvimento de lideranças e da identificação das competências organizacionais, o que fez com que outros processos fossem prejudicados, como exemplo a seleção de novos talentos, comprometimento e a rotatividade. O projeto proposto e implantado foi dividido em quatro momentos: 1. Workshops de sensibilização dos temas; 2. Mapeamento do perfil das lideranças e devolutiva do resultado no modelo de mentoria; 3. Mapeamento das competências organizacionais; 4. Implantação do projeto de desenvolvimento de lideranças. Concluiu-se que o programa tem apresentado resultados perceptíveis, porém ainda não mensurados em dados e que a cooperativa vem conseguindo aumentar o comprometimento do time.

Palavras-chave: COMPROMETIMENTO; LIDERANÇA, PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO; COOPERATIVA.

ABSTRACT

This article aims to propose a project to implement a leadership development program in an agricultural cooperative. As a theoretical basis, the themes of leadership development, cooperative, commitment and continuous training programs were presented. The methodology used for this article was the case study, in which the diagnosis and analysis of the needs of an agricultural cooperative in the interior of Paraná was carried out. It was observed that there was a lack of a leadership

development program and the identification of organizational skills, which meant that other processes were impaired, such as the selection of new talent, commitment and turnover. The proposed and implemented project was divided into four stages: 1. Workshops to raise awareness of the themes; 2. Mapping of the leadership profile and feedback on the result in the mentoring model; 3. Mapping of organizational skills; 4. Implementation of the leadership development project. It is concluded that the program has shown noticeable results, but not yet measured in data and that the cooperative has managed to increase the team's commitment.

Key words: COMMITMENT; LEADERSHIP, DEVELOPMENT PROGRAM; COOPERATIVE

SUMÁRIO

1. Introdução	6
2. Revisão de Literatura	7
2.1 Dos aspectos da liderança	7
2.2 Dos aspectos de cooperativa	8
2.3 Da cooperativa objeto de estudo.....	8
2.4 Dos aspectos do comprometimento	9
2.5 Programa de desenvolvimento de líderes	10
3. Identificação e Diagnóstico	11
3.1 Do plano de desenvolvimento na cooperativa estudada.....	11
4. Metodologia.....	12
5. Apresentação dos resultados e da proposta de intervenção	14
6. Considerações Finais.....	16
7. Referências	17

1. INTRODUÇÃO

As organizações têm passado por constantes transformações após a globalização, exigindo delas uma maior capacidade de adaptação e flexibilidade a essas mudanças, de modo que isto reflete principalmente no que se refere a mão de obra especializada. Diante desta situação, observa-se a necessidade de preparar os profissionais que estão - ou que irão estar – à frente destas organizações para que consigam atender as necessidades destas a longo prazo, e para isso, construir o comprometimento daqueles.

Seguindo esta linha de necessidade e construção do comprometimento, uma cooperativa agrícola criou um programa de Desenvolvimento de Lideranças, de modo a transformar seu material humano existente, em uma verdadeira força de líderes, programa esse que será o objeto de estudo do presente artigo. Para Ferreira e Sousa (2019) as cooperativas são organizações que tem como características serem sociedades focadas nas pessoas, o desenvolvimento coletivo faz parte da essência do negócio.

Quando nos referimos a importância dada na formação de líderes, essa se dá pelo fato que esta figura, desempenha um papel primordial dentro das empresas, já que sua atribuição é gerir pessoas e conduzir a organização para o êxito de resultados, passando a ser um fator de vantagem competitiva (KOUZES e POSNER, 2017).

Quando nos referimos aos programas de desenvolvimento, precisamos compreender que ele é um processo de longa duração, onde é focado não apenas nos profissionais que já ocupam posição de gestão, mas também, servindo como prospecto para todos os colaboradores que possuem competências para assumir novas posições e que estão alinhados com a estratégia e a ideologia da organização, daí também, o incentivo do comprometimento (COSTA, 2022).

A formação de líderes ganha contornos ainda mais exigentes, quando visto sob a ótica das cooperativas agrícolas, estas que por sinal, tornaram-se essenciais para, não só organizar a mão de obra, mas também, a produção de alimentos e manufaturados (THEODORO; CALEMAN, 2022), num cenário econômico do País, cada vez mais dependente deste setor (CEPEA,2022).

Para Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017), o comprometimento organizacional das equipes está ligado diretamente à liderança, sendo esse elemento

essencial para o alcance de melhores resultados e maior eficiência e eficácia nas organizações. É importante pontuar ainda que, diante da importância e atualidade que um programa de desenvolvimento de líderes possui, bem como o impacto que o comprometimento tem em relação aos resultados das organizações, por si só, já torna desafiador a busca pelo embasamento literário, de modo que, a proposta de estudo aqui proposto, ou seja, no âmbito de uma cooperativa agrária (que como será visto, possui suas particularidades), tornou-se o verdadeiro elemento motivador para elaborar tal pesquisa.

Portanto, esse artigo tem como objetivo geral elaborar um projeto de implantação de um programa de desenvolvimento de lideranças em uma cooperativa agrícola. Os objetivos específicos são: realizar o mapeamento das competências das lideranças da cooperativa a fim de identificar os conteúdos a serem desenvolvidos no programa de desenvolvimento de lideranças; fazer o levantamento das competências organizacionais; e, elaborar um plano de ação para a implantação do programa de desenvolvimento de lideranças.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Inicialmente, para permitir a melhor compreensão do objeto de estudo do presente artigo, se faz necessário abordar os seus pilares, sendo eles: os aspectos da liderança, os aspectos de cooperativa, a cooperativa em estudo, os aspectos do comprometimento e o programa de desenvolvimento de líderes. Vejamos.

2.1 DOS ASPECTOS DA LIDERANÇA

A liderança é compreendida como a influência interpessoal, que é exercida sobre um grupo de pessoas através da comunicação, direcionando-as para o alcance de um ou vários objetivos. Para Tannenbaum, Weschler e Massarik (1961) a liderança sempre irá envolver as tentativas do líder de influenciar no comportamento de um liderado em determinadas situações para que se alcance um resultado.

O processo de liderar, que tem ganhado notoriedade nos últimos anos, envolve o compartilhamento dos objetivos, no qual os envolvidos buscam compreender e

colaborar com o processo para que seja alcançado o resultado final, entendendo o que é preciso ser feito e como precisa ser realizado (YUKL, 2010).

Com o cenário de constantes transformações e mudanças socioambientais, a presença do líder dentro das organizações se torna importante para a eficácia organizacional. O líder deve incentivar, motivar e direcionar a equipe, sendo que o papel de autoridade não será suficiente para atender as necessidades da empresa. Liderar é mover recursos para o cumprimento dos objetivos empresariais (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTI, 2018).

Entende-se, portanto, que a liderança é o processo de educar, orientar e estimular as pessoas para que busquem melhores resultados em um ambiente de incertezas, desafios e riscos (MACEDO *et al.*, 2007). Além disso, para a liderança ser eficaz na atualidade deve-se basear nos princípios morais, éticos e culturais nos relacionamentos interpessoais. O líder precisa ter uma visão sistêmica e estratégica, conduzindo a sua equipe para que se atinja os resultados (SCHLEY *et al.*, 2015).

2.2 DOS ASPECTOS DE COOPERATIVA

Cooperativa é compreendida como uma empresa centrada nas pessoas, que se unem de maneira voluntária para satisfazer necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, de maneira democrática e igualitária. Considerando sua relevância faz-se necessário compreender suas particularidades, vantagens e seus desafios, principalmente nas cooperativas do ramo agrário (THEODORO; CALEMAN, 2022).

2.3 DA COOPERATIVA OBJETO DE ESTUDO

A cooperativa que foi objeto de estudo foi fundada em março de 2001, no município de Mangueirinha, sudoeste do Paraná, a partir da união de 28 agricultores que tinham como foco otimizar sua produção agrícola. Atualmente conta com três pontos de recebimento e armazenagem de grãos e seis unidades agropecuárias, de máquinas e implementos agrícolas, tendo a sua atuação direta em cinco municípios paranaenses (CODEPA, 2023).

A cooperativa objeto de estudo, atua em todo o processo de manejo da cultura (comercialização de sementes, orientação sobre plantio e tratamentos, recebimento e

armazenamento dos grãos), vindo ainda, a ser considerada referência em agricultura de precisão e distribuição de calcário na região em que atua. Em sua estrutura possui ainda, uma unidade de beneficiamento de sementes (feijão, trigo e soja) e uma fábrica de ração para gado de corte e leite.

Diante do crescimento apontado acima, e o que será abordado mais à frente, a escolha desta cooperativa em especial se dá pelo fato de que tal está executando um programa de desenvolvimento de liderança, ao qual conta com a participação de vinte e um líderes que atuam nas suas sete unidades de atendimento ao cooperado, denotando uma consciência de seus integrantes, principalmente fundadores, de organização daquela, bem como, de evolução nas relações interpessoais e administrativas.

2.4 DOS ASPECTOS DO COMPROMETIMENTO

Para Wagner e Hollenbeck (2020), o comprometimento pode ser compreendido como uma fonte de vantagem competitiva, que influencia na tomada de decisões e que gera motivação e engajamento entre os membros das equipes. Colaboradores comprometidos se empenham mais no cumprimento de suas tarefas no trabalho, pois há a colaboração da equipe na execução do seu trabalho e dos objetivos organizacionais, reduzindo a rotatividade (LIMA *et al.*, 2020).

Para Tavares (2005) a comunicação organizacional é uma das variáveis que geram comprometimento organizacional dos colaboradores. Pois, compreende que o bom desempenho das instituições passa pela boa comunicação que ela possui com o meio em que está inserida e com suas partes.

O comprometimento das equipes, segundo Palácios, Vieira e Freire (2010) está relacionado ao clima organizacional. Portanto, existe uma relação positiva já percebida entre o clima (da organização ou da equipe) e estar engajado, ter elevado envolvimento com o seu trabalho, estar satisfeito profissionalmente, além de apresentar boa assiduidade e baixa rotatividade organizacional.

Para Sá e Lemoine (1998), mede-se a eficácia do comprometimento através da adesão à ideologia da organização (crenças, valores, objetivos, entre outros), bem como os esforços que o colaborador exerce para ir além do que se espera em relação a sua função, auxiliando a empresa a alcançar suas metas e objetivos.

Em estudos realizados por Bambacas e Patrickson (2008) foi identificado que a transparência das relações de líder e liderados, a qualidade do feedback oferecido, a clareza e frequência de comunicação e a participação colaborativa das partes, são facilitadores do desenvolvimento do comprometimento. Entendeu-se que a partir de uma relação baseada em verdade, abertura e diálogo, consegue-se desenvolver com mais facilidade a confiança nos trabalhadores (BAMBACAS; PATICKSON, 2008).

Para Borges-Andrade e Pilati (2001) o comprometimento organizacional possui fatores pessoais relativos aos colaboradores, que vão desde as atividades que desempenham até a qualidade da liderança.

2.5 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

O programa de desenvolvimento de lideranças tem como principal objetivo proporcionar e desenvolver conceitos, conteúdos e métodos adequados para o desempenho do líder, incentivando neles o protagonismo nas organizações. Com essa percepção, reforça-se a importância que o papel de liderança tem nas organizações, promovendo mudanças no comportamento e atitudes dos seus liderados (PEIXOTO; ALVES, 2015).

O desenvolvimento das lideranças tem ganhado cada vez mais notoriedade e investimento por parte das empresas, pois, busca-se direcionar os líderes para seus objetivos estratégicos, alinhados com seus valores e crenças, gerando influência sobre um grupo de pessoas para o alcance de objetivos e metas. A capacitação da liderança, também, auxilia na redução de impactos negativos no clima organizacional (ROBBINS, 2006).

Quando nos referimos ao desenvolvimento, entendemos que ele é um processo longo se comparado ao treinamento (capacitação imediata e técnica). No desenvolvimento o trabalhador permanece adquirindo conhecimento, preparo e experiência no decorrer do tempo, por vezes, esse processo tem como foco futuros cargos a serem ocupados dentro da organização e que requerem novas capacidades, habilidades e atitudes (BOEHS, 2021).

Diante disso, a ausência de um plano de desenvolvimento ou um programa mal elaborado, sendo realizado de qualquer maneira sem o acompanhamento necessário, contribuirá para um impacto negativo na organização, visto que a liderança não

conseguirá de maneira efetiva aplicar os direcionamentos da empresa e, nem, as boas práticas do mercado no que se refere a gestão de pessoas. E, desta maneira, interferindo no engajamento e produtividade da equipe (BONARDI, 2022).

Para Goleman (2015), desenvolver lideranças nas organizações é uma estratégia para impulsionar, estimular e conduzir os líderes na busca de resultados através do envolvimento e colaboração de todos, além de ser uma fonte de motivação para todos os envolvidos no processo. Já no âmbito de uma cooperativa, para Ferreira, de Souza e Amoedo (2018) possibilitar o aprimoramento da mão de obra das cooperativas permite contribuir na formação do homem cooperativo, participativo, guiado pela cultura cooperativista, assim como no diferencial competitivo organizacional.

Diante do exposto, verifica-se a importância da criação de um programa de desenvolvimento das lideranças em um ambiente de cooperativa, a fim de possibilitar o desenvolvimento de competências estratégicas, com o intuito de garantir mais eficácia de resultados nas organizações.

3. IDENTIFICAÇÃO E DIAGNÓSTICO

Realizado o estabelecimento das bases que auxiliam na compreensão do objeto do presente Estudo, passar-se-á à fase de identificação e diagnóstico do plano de desenvolvimento aplicado na Cooperativa em especial.

3.1 DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO NA COOPERATIVA ESTUDADA

A empresa objeto de estudo foi fundada no ano de 2001 no município de Mangueirinha/Paraná, iniciando com uma unidade de recebimento e beneficiamento de grãos. Com a expansão ocorrida nos últimos dez anos, bem como o aumento de cooperados, viu-se a necessidade de ampliar a sua operação, surgindo assim mais três unidades de recebimento e beneficiamento de grãos, bem como a implantação de lojas de implemento agrícola e veterinárias, para atender a um novo nicho de mercado – criação de gado de corte e gado leiteiro.

Com essa expansão, situações como a falta de mão de obra, baixo comprometimento das equipes e busca pelo desenvolvimento constante das

lideranças, fizeram com que a alta gestão da cooperativa procurasse um profissional da área de gestão de pessoas para desenvolver a implantar um programa de desenvolvimento de lideranças. Atualmente a cooperativa conta com uma equipe de vinte e um líderes atuando nas mais variadas áreas – administrativo e operacional, que estão divididos nas nove unidades de atendimento ao cooperado.

Diante do exposto, iniciou-se o desenvolvimento de um plano de ação para implantar o projeto de desenvolvimento de líderes da cooperativa. Como uma das principais queixas relatada pela gestão era a dificuldade de mão de obra para atender as necessidades da empresa, em um primeiro momento foi realizado um workshop com as lideranças sobre o tema “Gestão de Pessoas e Recrutamento e Seleção”. Esse momento tinha como objetivo preparar as lideranças no processo de selecionar novos colaboradores e gerenciar as pessoas das equipes, já que o setor de recursos humanos da cooperativa não realizava essa atividade nas unidades.

Dando continuidade ao processo de dessensibilização das lideranças e para atingir o objetivo específico de realizar o mapeamento das competências, foi organizado um workshop sobre tema focando em competências pessoais e da organização (visão, missão e valores). Neste momento, foi criado o manual de competências da CODEPA, sendo elas: comunicação; trabalho em equipe; inteligência emocional; organização; pró atividade; liderança e gestão de pessoas; intra empreendedorismo.

Em paralelo a esse movimento, foi realizado o mapeamento de perfil dos líderes através da ferramenta Assessment, com o objetivo de identificar as potencialidades e aspectos a serem melhorados na equipe. Cada membro do projeto passou pela fase de mentoria e apresentação dos resultados individuais para possibilitar a eles a reflexão e o autoconhecimento. Com o levantamento dessas informações, foi dado início ao plano de ação para a implantação do programa de desenvolvimento de lideranças que será apresentado a seguir.

4. METODOLOGIA

O presente trabalho adotou a estratégia de pesquisa de estudo de caso, que tem como foco, investigar um fenômeno dentro do contexto real, especialmente quando entre os dois não existe um limite definido de forma clara (YIN, 2010).

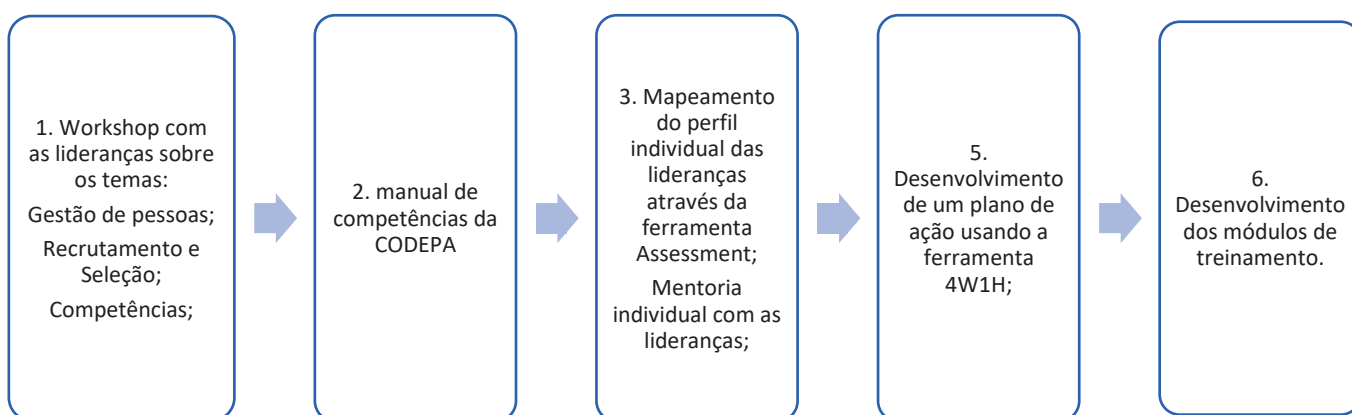
Em um primeiro momento, foi definido como plano de ação três workshops com a temática Gestão de Pessoas, Recrutamento e Seleção e Competências, com o objetivo de dessensibilizar o grupo que fará parte do programa de desenvolvimento de lideranças.

Durante os workshops foi lançado o seguinte questionamento “Quais competências os profissionais que atuam na CODEPA precisam ter para um bom desempenho profissional?”, a coleta dos dados foi feita através de uma dinâmica de grupo. Diante dos dados coletados foi criado um Manual de Competências da CODEPA, sendo elencada as seguintes competências como essenciais: Comunicação; Trabalho em Equipe; Inteligência Emocional; Organização; Pró Atividade; Liderança e Gestão de Pessoas; Intraempreendedorismo.

Posteriormente, foi realizado o mapeamento de perfil dos líderes que farão parte do programa de desenvolvimento de lideranças através da ferramenta Assessment e feito a devolutiva através de mentoria individual, com o objetivo de permitir a eles a percepção do seu momento atual.

Após a coleta dessas informações, foi dado início ao plano de ação para implantar o programa de desenvolvimento de lideranças da cooperativa, sendo descrito conforme a figura 1.

Figura 1. Fases da implantação



FONTE: Desenvolvimento próprio

Com o resultado desse compilado de informações, propõe-se um plano de ação para a implantação do programa de lideranças que será apresentado no próximo tópico.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

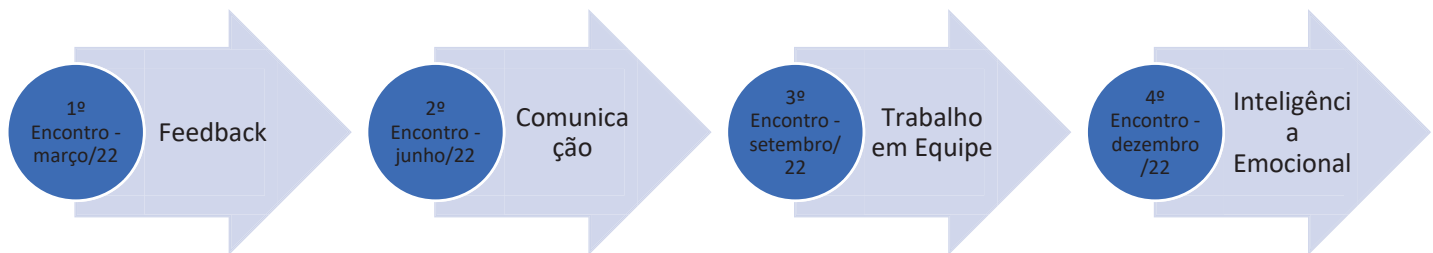
Conforme abordado anteriormente, havia uma ausência de um Programa de Desenvolvimento de Liderança na cooperativa estudada, gerando como consequência falta de mão de obra para atender a constante expansão da organização e baixo comprometimento dos times (principalmente em períodos de safra). Diante do exposto, iniciou-se o processo de implantação do programa.

Para atender a essa demanda, foi estruturado um Programa de Desenvolvimento de lideranças focado em competências que foram identificados pelos líderes nos workshops realizados no processo de dessensibilização, sendo elas: Comunicação; Trabalho em Equipe; Inteligência Emocional; Organização; Pró Atividade; Liderança e Gestão de Pessoas; Intraempreendedorismo. Para Stoner e Freeman (1994) os programas de treinamento e desenvolvimento têm como objetivo desenvolver conhecimento e habilidades nos profissionais.

Para garantir a maior efetividade no processo de aprendizado dos participantes do programa, as competências serão apresentadas em módulos contendo a teoria e a prática da temática. Para Gonçalves (2010) o treinamento tem a função de integrar os participantes para melhorar a socialização e a aprendizagem coletiva, as atividades práticas são facilitadoras na absorção do conhecimento e informações para o fazer profissional.

Para o programa de desenvolvimento de lideranças foi pensado em um plano de ação com módulos, dividido nos seguintes temas: A importância do Feedback; Comunicação; Trabalho em Equipe; Inteligência Emocional. Sendo que os encontros foram trimestrais conforme o cronograma a seguir:

Figura 1. Módulos do Programa de Desenvolvimento de Lideranças



FONTE: Desenvolvimento próprio

Optamos em iniciar o programa de desenvolvimento de lideranças pela temática feedback, visto que essa será a base para o desenvolvimento das demais competências. No módulo sobre feedback foi apresentado aos líderes a importância da ferramenta no desenvolvimento das equipes, bem como os modelos de feedback que podem ser utilizados no dia a dia. Para Cohen e Fink (2003) o feedback é uma oportunidade de obter informações sobre o desempenho, além de medir os resultados e a eficácia. Para Donat (2017) o feedback é um dos fatores que pode influenciar o comprometimento organizacional, sendo positivo quando o colaborador se sente pertencente a empresa.

Após, desenvolvemos o módulo sobre a comunicação, por entender que essa é uma competência básica que irá interferir no desenvolvimento das demais. Além de que, foi trazido pela gestão a necessidade de abordar esse tema com os líderes, visto que em alguns momentos esse processo apresentava falhas. No treinamento sobre comunicação foram apresentados os conceitos de comunicação, o processo de comunicação e mecanismo que facilitassem o desenvolvimento dessa competência no dia a dia da cooperativa. Para Tavares (2005) a comunicação é um dos fatores principais que geram o comprometimento dos colaboradores com a organização, motivo pelo qual o processo de comunicação deve estar na estratégia da empresa. Para que a comunicação seja efetiva, ela precisa ser planejada pensando nos canais e instrumentos de comunicação para atingir a todo o público envolvido na organização.

Posteriormente, a pedido da diretoria da cooperativa, trabalhamos a temática Trabalho em Equipe. Para que o aprendizado gerasse participação e engajamento dos participantes, para esse módulo foi desenvolvido um TEAL (Treinamento Experimental ao Ar Livre) com uma série de dinâmicas que abordam a temática. O TEAL é um método de treinamento que une o corpo e a mente em atividades de desenvolvimento pessoal, buscando promover o autoconhecimento, desenvolvimento de equipes e proporcionar o gerenciamento de situações inesperadas e adversas (JUNIOR; MATEUS; SOUTO, 2008). Para Robbins (2009) uma das variáveis que determina a satisfação e o comprometimento com o trabalho são os colegas do colaborador ou a equipe em que está inserido.

Dando continuidade ao Programa de Desenvolvimento de Lideranças da cooperativa, foi abordado a temática Inteligência Emocional. Esse tema foi trabalhado no mês de dezembro, por anteceder a safra e esse ser um período gerador de estresse nas equipes, visto a grande demanda de trabalho. No módulo trabalhamos a importância da inteligência emocional no dia a dia, além de exercícios envolvendo o tema. Para Guimarães (2019) as frequentes exigências do contexto organizacional, como o controle emocional, a produtividade, a entrega das metas e os relacionamentos interpessoais, faz com que por vezes o indivíduo apresente dificuldade em lidar com a pressão, cobranças e demais situações da empresa. Os líderes precisam desenvolver a capacidade de compreender os sentimentos dos colaboradores, de gerir suas emoções e a de terceiros, de intervir quando de maneira assertiva quando surgirem problemas, além de perceber como está o clima dentro da organização, para que assim sejam vistos como confiáveis (GOLEMAN, 2015).

O programa de desenvolvimento de lideranças na cooperativa será contínuo, tendo como assuntos a serem abordados nos próximos meses: Liderança; Gestão de Pessoas e Intraempreendedorismo. Percebemos, nos módulos aplicados até o presente momento, grandes ganhos em relação aos líderes que serão apresentados a seguir.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação de um programa de desenvolvimento de lideranças foi essencial para o fortalecimento do comprometimento organizacional dos líderes, esse empenho refletiu diretamente no engajamento das equipes. Quanto mais os líderes estiverem

preparados para atender as demandas diárias da sua equipe, mais o time se sentirá pertencente a organização.

Percebemos, também, que ao realizar o mapeamento de perfil dos líderes através do assessment e fazermos a devolutiva no modelo de mentoria, despertou neles o interesse pelo autoconhecimento e pelo desenvolvimento constante. Essa ação permitiu que o desenvolvimento do programa fosse assertivo, visto que com a ferramenta pudemos conhecer melhor o time que participa do programa.

Ao mapearmos as competências organizacionais da cooperativa, otimizamos o processo de seleção de novos colaboradores e como consequência, reduzimos a rotatividade e aumentamos o comprometimento do time, principalmente na época de safra.

Vale observar que o programa de desenvolvimento de lideranças ainda não foi finalizado, e que os resultados obtidos são percebidos, porém ainda não mensurados em sua totalidade. Visto que estamos ainda na fase do desenvolvimento e empoderamento dos líderes dessa cooperativa.

De maneira geral, conseguimos atender ao objetivo inicial traçado que era de elaborar um projeto de implantação de um programa de desenvolvimento de lideranças em uma cooperativa agrícola. Além de perceber que, após a implantação, ocorreu o aumento do comprometimento das lideranças e, conseqüentemente, das equipes.

7. REFERÊNCIAS

ABELHA, Daniel Martins; CARNEIRO, Paulo César da Costa; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, p. 516-532, 2018.

BAMBACAS, Mary; PATRICKSON, Margaret. Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. **Journal of Communication Management**, v. 12, n. 1, p. 51-72, 2008.

BOEHS, S. T. M. **Apostila da disciplina Treinamento e Desenvolvimento**. Curitiba, Universidade Federal do Paraná. MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, em 2021.

BONARDI, Luis Felipe de Rossi. **Proposta de aplicação de um instrumento para acompanhamento da eficácia de programas de desenvolvimento de lideranças**. Artigo – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná – UFPR. Curitiba. 2022.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; PILATI, Ronaldo. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 85-106, 2001.

CODEPA. Disponível em: <https://www.codepa.com.br/sobre>. Acesso em: 04 mar. 2023.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de casos**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, Bruna Burger. **Percepção sobre programas de lideranças em empresas do setor de varejo**. Artigo – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná – UFPR. Curitiba. 2022.

DE SÁ, Maria Auxiliadora Diniz; LEMOINE, Claude. **O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa**. 1998.

DONAT, Michele. **Comprometimento organizacional: elementos que influenciam o vínculo colaborador-empresa**. 2017. 18 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Talentos e Comportamento Humano, Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

FERREIRA, Palloma Rosa.; DE SOUSA, Diego Neves; AMODEO, Nora Beatriz Presno. Situação da educação cooperativista nas cooperativas agropecuárias de Minas Gerais. **Revista Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 42, p. 518-552, 2018.

FERREIRA, Palloma Rosa.; DE SOUSA, Diego Neves. Educação Cooperativista: aprofundando o conceito. **Cooperativismo & Desarrollo**, 27 (2), p.1-32, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GONÇALVES, Patrícia Moreira. O psicólogo nas organizações de treinamento. **LACOMBE, Francisco. Recursos**, 2010.

GUIMARÃES, Larissa Dantas. **A influência da inteligência emocional e da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional**. 2019.

JUNIOR, Edval Dan; MATEUS, Jaqueline; SOUTO, Sandra. Mudança Organizacional: Técnicas empregadas para minimizar impactos e gerar comprometimento. **Revista Cadernos de Administração, Rio de Janeiro, ano**, v. 1, p. 3-6.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **Aprendendo a Liderar: Os cinco fundamentos para se tornar um líder exemplar**. Alta Books Editora, 2017.

LIMA, Maria Célia da Silva et al. Ações de treinamento em uma universidade pública, desenvolvimento profissional e cidadania organizacional: existe relação entre esses construtos? **Organizações & Sociedade**, v. 27, p. 152-170, 2020.

LIZOTE, Suzete Antonieta; VERDINELLI, Miguel Angel; NASCIMENTO, Sabrina do. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**, v. 51, p. 947-967, 2017.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de et al. Aspectos comportamentais da gestão de pessoas. In: **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 2009. p. 150-150.

PALACIOS, Katia Puente; VIEIRA, Rafaella de Andrade; FREIRE, Raphael Andrade Nunes. O impacto do clima no comprometimento afetivo em equipes de trabalho. **Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment**, v. 9, n. 2, p. 311-322, 2010.

PEIXOTO, Keise Gaspar Nascimento; ALVES, Adriana. Desenvolvimento da liderança – Fator crítico para a estratégia organizacional. **As melhores práticas em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015.

PIB-AGRO/CEPEA: PIB DO AGRO CRESCE 8,36% EM 2021; PARTICIPAÇÃO NO PIB BRASILEIRO CHEGA A 27,4%. 2022. CEPEA. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/releases/pib-agro-cepea-pib-do-agro-cresce-8-36-em-2021-participacao-no-pib-brasileiro-chega-a-27-4.aspx>. Acesso em: 04 mar. 2023.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SCHLEY, Joice *et al.* Estilos de liderança: um estudo sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 2, p. 139-152, 2015.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward; GILBERT, Daniel R. **Administración**. Pearson educación, 1996.

TANNENBAUM, Robert; WESCHLER, Irving; MASSARIK, Fred. **Liderança e organização: uma abordagem à ciência do comportamento**. Atlas, 1970.

TAVARES, Rosalina Semedo de Andrade. **Importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: um estudo de caso em uma empresa brasileira**. 2005. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

THEODORO, FERNANDA MANSILHA DA SILVA; CALEMAN, SILVIA MORALES DE QUEIROZ. Educação cooperativista e gestão estratégica: o caso da Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste–COOASGO. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 9, n. 17, p. e11-11, 2022.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Débora Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 4^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUKL, Gary. **Liderança nas organizações**. 7. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2010.

WAGNER; Jhon A.; HOLLENBECK; Jhon R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Saraiva, 4 ed., p. 504, 2020.