

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
DIRETORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

RICARDO ERTEL FERREIRA

**PIPELINE DE LIDERANÇA COMO ESTRATÉGIA PARA COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS: OPORTUNIDADES E LIMITAÇÕES**

Cruz Alta

2025

Ricardo Ertel Ferreira

PIPELINE DE LIDERANÇA COMO ESTRATÉGIA PARA COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS: OPORTUNIDADES E LIMITAÇÕES

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do título de Mestre em Gestão de
Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação de
Gestão de Negócios da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral

Coorientadora: Prof. Dra. Paola Richter Londero

Cruz Alta

2025

F383p Ferreira, Ricardo Ertel.
Pipeline de liderança como estratégia para cooperativas agropecuárias : oportunidades e limitações / por Ricardo Ertel Ferreira. – 2025.
124 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Cruz Alta, RS, 2025.
Orientadora: Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral.
Coorientadora: Dra. Paola Richter Londero.

1. Pipeline de liderança. 2. Cooperativas.
3. Desenvolvimento. 4. Educação corporativa. 5. Gestão.
6. Agropecuária. I. Título.

CDU: 65.012.4:63

Catálogo na Publicação (CIP):
Bibliotecário Alessandro Dietrich - CRB 10/2338

Ricardo Ertel Ferreira

PIPELINE DE LIDERANÇA COMO ESTRATÉGIA PARA COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS: OPORTUNIDADES E LIMITAÇÕES

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do título de Mestre em Gestão de
Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação de
Gestão de Negócios da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos – UNISINOS

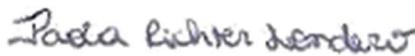
Orientadora: Prof. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral
Coorientadora: Prof. Dra. Paola Richter Londero

Aprovado em 29 de maio de 2025

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Patricia Martins Fagundes Cabral - UNISINOS



Prof. Dra. Paola Richter Londero - ESCOOP



Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior – UNISINOS

Documento assinado digitalmente
gov.br VIVIANE ROSSATO LAIMER
Data: 23/05/2025 15:50:10-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profa. Dra. Viviane Rossato Laimer (UFFS)

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho representa não só o encerramento de uma etapa acadêmica, mas parte de um processo somado de apoios, incentivos e colaborações fundamentais ao longo da caminhada da vida.

Agradeço, em primeiro lugar, à minha orientadora, Prof.^a Patricia Cabral, e à minha coorientadora, Prof.^a Paola Londero, pelo conhecimento compartilhado, pelas contribuições e pela escuta atenta durante todo o desenvolvimento da dissertação. Estendo meus agradecimentos aos professores e à banca avaliadora, que enriqueceram este trabalho com suas observações.

À Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, meu reconhecimento por oferecer um ambiente e base acadêmica propício à pesquisa e à reflexão. Aos colegas de turma, agradeço pelas trocas, incentivo mútuo e pelo companheirismo nessa jornada.

Um agradecimento especial à Cooperativa Central Gaúcha Ltda (CCGL), pela oportunidade de realizar esta pesquisa em um ambiente que tanto me inspira e desafia. Meu reconhecimento ao nosso vice-presidente Guillermo Dawson, pelo incentivo, apoio institucional e direcionamento estratégico que foram fundamentais para a concretização deste estudo. À minha gerente Carina Reichert, minha gratidão por compreender a importância deste trabalho e por sempre viabilizar o tempo e os recursos necessários para que eu pudesse me dedicar à pesquisa. Aos entrevistados que gentilmente dedicaram parte do seu tempo para contribuir com este estudo. Sem suas vozes, este trabalho não teria a profundidade e a relevância necessárias.

Agradeço ao SESCOOP e à FECOAGRO pelo apoio financeiro, viabilizando não apenas a formação acadêmica, mas também o fortalecimento do *network* entre as cooperativas e da valorização entre teoria e prática.

À minha família, minha base e fonte de força: minha mãe Neusa Maria Ertel Ferreira e meu pai Ruy Moraes Ferreira, pelo exemplo, pela dedicação em minha formação até este momento. À minha companheira e fonte de inspiração, Jamile Zanatta Nicolodi, por ser meu apoio, por acreditar em mim em todos os momentos e por caminhar ao meu lado com amor, paciência e apoio incondicional.

RESUMO

A pesquisa investiga a aplicabilidade do *Pipeline* de Liderança em uma cooperativa agropecuária, analisando suas oportunidades e limitações. O modelo de *pipeline* estrutura o desenvolvimento de líderes em sete níveis progressivos, baseados em valores profissionais, gestão do tempo e habilidades específicas. No entanto, a estrutura organizacional e a cultura cooperativista, marcadas por governança compartilhada, tomada de decisão descentralizada e forte colaboração, podem trazer implicações diferentes de uma organização convencional para a aplicação do modelo. Por meio de entrevistas qualitativas com lideranças de uma cooperativa agropecuária de grande porte e outra que já adota o *Pipeline*, buscou-se compreender a percepção dos líderes sobre sua trajetória e desenvolvimento. Os resultados apontam que, embora o modelo seja uma estratégia eficaz para gestão e desenvolvimento de lideranças, sua implementação enfrenta desafios, como a ausência de um processo formal de sucessão, necessidade de um RH estratégico e envolvimento da alta liderança. A proximidade da diretoria no desenvolvimento das lideranças emergiu como um fator essencial para o sucesso do modelo. Além disso, identificaram-se dissonâncias entre a percepção das lideranças e a realidade organizacional, destacando a importância de uma estrutura processos de progressão de carreira. A pesquisa recomenda capacitação contínua, fortalecimento da gestão de talentos e maior alinhamento do RH à estratégia organizacional, garantindo um desenvolvimento sistemático das lideranças, respeitando as particularidades da cultura cooperativista. Dessa forma, o estudo contribui para o debate sobre a profissionalização da gestão, a educação corporativa e a sustentabilidade das cooperativas agropecuárias a longo prazo.

Palavras-chave: *Pipeline* de liderança; cooperativas; desenvolvimento; educação corporativa.

ABSTRACT

This research investigates the applicability of the Leadership *Pipeline* in an agricultural cooperative, analyzing its opportunities and limitations. The *Pipeline* model structures leadership development into seven progressive levels, based on professional values, time management, and specific skills. However, the organizational structure and cooperative culture, characterized by shared governance, decentralized decision-making, and strong collaboration, may present different implications for its implementation compared to conventional organizations. Through qualitative interviews with leaders from a large agricultural cooperative and another that already adopts the *Pipeline* model, the study sought to understand their perceptions regarding their leadership journey and development. The results indicate that, although the model serves as an effective strategy for leadership development and management, its implementation faces challenges such as the lack of a formal succession process, the need for a strategic HR approach, and the involvement of senior leadership. The direct participation of the board in leadership development emerged as a crucial factor for the model's success. Additionally, discrepancies between leaders' perceptions and organizational reality were identified, emphasizing the importance of structured career progression processes. The study recommends continuous training, talent management enhancement, and stronger HR alignment with organizational strategy, ensuring systematic leadership development while respecting the cooperative culture. Thus, this research contributes to the discussion on management professionalization, governance strengthening, and the long-term sustainability of agricultural cooperatives.

Keywords: Leadership pipeline; cooperatives; development; training.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatos relevantes na história do cooperativismo	25
Quadro 2 - Níveis de liderança e suas características	50
Quadro 3 - Mapeamento dos participantes internos.....	62
Quadro 4 - Categorias propostas na pesquisa	66
Quadro 5 - Distribuição dos dados	67
Quadro 6 - Desdobramento da categoria A (Objetivos do <i>Pipeline</i> de Liderança)	68
Quadro 7 - Desdobramento da categoria B (Implementação do Pipeline de Liderança)	70
Quadro 8 - Desdobramento da categoria C (Área do Pipeline de Liderança)	73
Quadro 9 - Limitações e oportunidades na utilização do pipeline	82
Quadro 10 - Notas de campo das respostas para pergunta 1	100
Quadro 11 - Notas de campo das respostas para pergunta 2.....	102
Quadro 12 - Notas de campo das respostas para pergunta 3.....	104
Quadro 13 - Notas de campo das respostas para pergunta 4.....	106
Quadro 14 - Notas de campo das respostas para pergunta 5.....	107
Quadro 15 - Notas de campo das respostas para pergunta 1.....	109
Quadro 16 - Notas de campo das respostas para pergunta 2.....	111
Quadro 17 - Notas de campo das respostas para pergunta 3.....	113
Quadro 18 - Notas de campo das respostas para pergunta 4.....	115
Quadro 19 - Notas de campo das respostas para pergunta 5.....	117
Quadro 20 - Notas de campo das respostas para pergunta 6.....	119

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do trabalho.....	23
Figura 2 - Sistema de governança	30
Figura 3 - Pipeline de liderança.....	43

LISTA DE SIGLAS

ACI: Aliança Cooperativa Internacional;
ANS: Agencia Nacional de Saúde Suplementar;
BACEN: Banco Central;
BSC: *Balanced Scorecard*;
CCGL: Cooperativa Central Gaúcha Ltda;
IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa;
OCB: Organização das Cooperativas do Brasil;
OCERGS: Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul;
SESCOOP: Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo;
TCLE: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo Geral.....	15
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
1.3	JUSTIFICATIVA	15
1.4	DELIMITAÇÕES.....	19
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1	COOPERATIVISMO	24
2.2	LIDERANÇA.....	35
2.2.1	Lideranças em Cooperativas	40
2.3	<i>PIPELINE DE LIDERANÇA</i>	43
2.3.1	Passagem 1: De gerenciar a si mesmo a gerenciar os outros.....	46
2.3.2	Passagem 2: De gerenciar os outros para gerenciar gestores.....	46
2.3.3	Passagem 3: De gerenciar a gestores a gestor funcional.....	47
2.3.4	Passagem 4: De gestor funcional a gestor de negócios	48
2.3.5	Passagem 5: De gestor de negócios a gestor de grupo	48
2.3.6	Passagem 6: De gestor de grupo a gestor corporativo.....	49
2.3.7	Dissonâncias do papel de liderança	52
3	METODOLOGIA.....	54
3.1	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	56
3.2	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	59
3.3	PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA	60

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DAS ENTREVISTAS.....	61
4.1 ANÁLISE DOS DADOS.....	63
4.1.1 Visão Geral da Codificação	64
4.1.2 Apresentação dos Dados.....	67
5 RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
5.1 RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS	84

1 INTRODUÇÃO

Liderança, longe de ser uma simples posição hierárquica, é uma habilidade que envolve inspirar, motivar e orientar indivíduos rumo a objetivos comuns. Ao longo de nossas vidas, sempre teremos a influência de figuras de liderança, seja por líderes que nos são impostos ou escolhidos voluntariamente. Esses líderes podem ser chefes de estado, chefes no âmbito profissional, líderes religiosos, até figuras familiares que escolhemos como exemplos.

Pesquisas sobre liderança são relevantes para interessados no tema, pois contribuem para a compreensão e o aprimoramento das práticas de gestão, impactando diretamente a eficiência e a sustentabilidade das organizações. Em cooperativas, a liderança desempenha um papel crucial, uma vez que essas entidades possuem características específicas de governança, baseadas na participação coletiva e na tomada de decisão compartilhada.

Diante disso, a escolha da pesquisa se justifica pela necessidade de investigar a aplicação do modelo de *Pipeline* de Liderança no contexto das cooperativas do Rio Grande do Sul, considerando sua representatividade no setor agropecuário e sua relevância para o desenvolvimento econômico e social da região. Ao explorar as oportunidades e limitações desse modelo, espera-se contribuir para a qualificação da gestão cooperativista, promovendo um entendimento mais aprofundado sobre a formação e evolução das lideranças nesse ambiente.

Existem abordagens diversas para avaliar a atuação de uma liderança. Dentre essas, podemos citar o *Balanced Scorecard*, desenvolvido na década de 90 por Norton e Kaplan, e os sistemas de gestão por competências. Esses buscam identificar uma ampla gama de habilidades ou categorias de resultados esperados das lideranças. Tais modelos servem para diagnosticar e identificar lacunas entre o que se espera de cada liderança e o que é realmente entregue por ela.

Dessa forma, a gestão por competência lista categorias de habilidades e capacidades almejadas pelas lideranças, e o BSC relaciona as lideranças estendendo a avaliação até o desempenho econômico do negócio. No entanto, apesar destas abordagens serem funcionais, para Charam, Drotter e Noel (2011), são limitadas pelo foco único nas habilidades, sem fazer distinção entre níveis de lideranças. Baseando

nosso estudo no modelo do *pipeline*, foi realizada uma pesquisa dentro do contexto das cooperativas do agronegócio, este modelo de organização que apesar de semelhante, possui particularidades distintas com organizações mercantis convencionais do agronegócio.

Uma cooperativa é uma entidade composta por um grupo de indivíduos que se reúnem, seja como pessoas físicas ou jurídicas, e estabelecem uma organização com a finalidade de alcançar um objetivo compartilhado, geralmente, o objetivo dos cooperados ao criar uma cooperativa é facilitar o progresso e gerar escala em suas atividades, aproveitando-a para realizar operações de forma colaborativa (Chaddad; Cook, 2004).

Para elucidar uma a relevância desta forma de organização empresarial, o relatório Expressão do Cooperativismo Gaúcho, publicado pelo Sistema OCERGS/SESCOOP, que reúne números das cooperativas no ano de 2023, apresenta um panorama dos 8 ramos de atividades, quais são: Trabalho e Produção de Bens e Serviços, Agropecuário, Crédito, Saúde, Infraestrutura, Transporte, Consumo e Seguros.

No ano de 2023, todo o sistema cooperativo no Rio Grande do Sul reúne mais de 3,2 milhões de associados, 423 cooperativas, mais de 74 mil empregados, encerrou o ano com mais de 71 bilhões de faturamento, 23,4 bilhões de patrimônio líquido e 3,6 bilhões de sobras apuradas. Destes valores o ramo do agronegócio representa 336,3 mil associados nas 121 cooperativas, sendo o ramo que mais emprega no estado do Rio Grande do Sul com mais de 40 mil empregados.

Os tipos de cooperativas podem variar de acordo com sua dimensão e objetivos, existindo 3 tipos: singulares, centrais ou federações, denominadas respectivamente de Cooperativas de 1º, 2º e 3º graus. É importante ressaltar que muitas das cooperativas gaúchas competem, através de seus produtos e serviços, com empresas que não cooperativas, não possuindo assim, os mesmos princípios.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015) sustenta que a forma de governança das cooperativas avança no mundo por promover a sustentabilidade das cooperativas, aumentar o valor e gerar confiança em seus relacionamentos. As cooperativas que seguem os princípios da governança profissionalizam sua gestão,

ampliando controles, mitigando riscos, geram diferenciais competitivos, trazendo mais recursos para o negócio.

Desta forma chegamos à percepção de que além de ser economicamente viável, o que é a realidade de todas as empresas para se manterem, o negócio da cooperativa precisa atuar como uma organização social e democrática com seus interessados, conforme a própria Organização das Cooperativas do Brasil identifica o cooperativismo, como um sistema fundamentado em pessoas, não no capital, que visa às necessidades de grupo e não o lucro (OCB, 2017).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As cooperativas agropecuárias enfrentam desafios importantes para a sustentação do modelo, quando se fala em sucessão e desenvolvimento de lideranças. Portanto torna-se essencial a busca por modelos estruturados, como o *Pipeline de Liderança* de Charan, Drotter e Noel (2011). No entanto, sua aplicação nesse setor ainda é pouco estudada, considerando a gestão participativa e a cultura organizacional das cooperativas.

A ausência de uma estratégia clara de desenvolvimento de lideranças pode gerar desalinhamentos e comprometer a progressão de carreira, afetando a sustentabilidade da cooperativa. Diante disso, esta pesquisa analisa a viabilidade do modelo Pipeline de Liderança em cooperativas agropecuárias, com o objetivo de identificar oportunidades e limitações de sua aplicação e propor recomendações que fortaleçam a competitividade no longo prazo.

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção são descritos o objetivo geral e os objetivos específicos desse trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é investigar a viabilidade de aplicação do *pipeline* de liderança e suas restrições em uma cooperativa do agronegócio, identificando suas oportunidades e limitações.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para responder ao objetivo geral deste trabalho, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a estrutura organizacional da empresa estudada, identificando nas lideranças entrevistadas se os 7 níveis definidos por Charam (2011) estão presentes no negócio da cooperativa e em qual nível estão;
- b) Identificar se as lideranças possuem clareza dos valores profissionais, gestão do tempo e habilidades necessárias para o seu cargo na cooperativa;
- c) Identificar as possíveis dissonâncias entre as percepções das lideranças, juntamente com os cargos da cooperativa, com o proposto por Charam, Drotter e Noel (2011) no *Pipeline* de Liderança;
- d) Formular recomendações sobre oportunidades e limitações da implementação do *Pipeline* de Liderança em uma cooperativa.

1.3 JUSTIFICATIVA

A pesquisa busca identificar lacunas nos papéis de lideranças na cooperativa, que exercem suas atividades e podem estar sendo avaliados por resultados não adequados ou trabalhando na busca de objetivos não alinhados com o seu nível de gestão. Por vezes a avaliação de colaboradores é realizada de forma específica e com critérios diferentes para atividades distintas, e este cuidado muitas vezes pode não ser utilizado com a avaliação de lideranças, portanto, não só a definição do papel, mas também a avaliação deste papel possui uma significativa importância para o desenvolvimento das lideranças.

A utilização do modelo do *pipeline* foi motivada pela percepção de um impacto potencial e a escolha do *pipeline* de liderança acontece por meio da percepção da necessidade crítica do desenvolvimento de liderança em organizações cooperativas. A experiência profissional e acadêmica tem evidenciado que a eficácia das organizações está profundamente ligada à forma de atuação de suas lideranças.

A percepção é que o *pipeline* de liderança oferece uma estrutura abrangente e prática que pode ser adaptada e aplicada em diversos contextos organizacionais. Esta percepção é baseada em observações diretas de desafios, reforçando a crença de que investir no desenvolvimento sistemático de líderes é um imperativo estratégico para o sucesso a longo prazo das cooperativas.

A escolha do contexto das cooperativas justifica-se pela atuação no setor de Recursos Humanos em uma cooperativa, o que reforça a percepção sobre a importância de estratégias que orientem o papel das lideranças. Embora estudos como o de Birchall e Ketilson (2009) apontem que cooperativas tendem a apresentar desempenho superior em cenários de crise, essas organizações ainda enfrentam desafios significativos, como a escassez de profissionais qualificados, demandas por competências de gestão e a necessidade de adaptação às novas tecnologias.

Além disso, há a carência de um foco mais estruturado em sustentabilidade ambiental e a crescente pressão das exigências mercadológicas em um cenário de rápidas transformações (Zylbersztajn, 2002). Tais fatores são críticos para a perenidade das cooperativas e exigem estratégias contínuas de adaptação e inovação.

Cada vez mais as organizações ficaram conscientes da necessidade de desenvolver empresas sustentáveis, desta forma, o *pipeline* muda a perspectiva desses líderes, voltando o olhar para o futuro, como estas tendências globais, em vez de abordar questões de desempenho atuais. Sem avaliações apropriadas e clareza nos papéis, qualquer liderança enfrentará maiores dificuldades para se adequar às mudanças necessárias.

Conforme aponta Charam (2011), a progressão na liderança exige a adaptação a novos desafios e a redefinição de responsabilidades. Além disso, a falta de direcionamento pode comprometer a eficácia das lideranças, afetando diretamente o desempenho organizacional (Yukl, 2013). No contexto cooperativista, a liderança

desempenha um papel fundamental na sustentabilidade e no sucesso da organização, sendo necessário um processo contínuo de desenvolvimento e avaliação (Chiavenato, 2014).

O contexto das cooperativas é um solo fértil para o estudo de lideranças que vieram ou possuem uma trajetória em funções operacionais, pois, muitas vezes seguiram um caminho que envolve a prática em funções operacionais antes de assumir a gestão. Esse padrão é comum em muitas organizações cooperativas, pois permite que os líderes compreendam profundamente as operações e os valores, princípios e cultura cooperativista.

A pesquisa permite contribuições que beneficiam diferentes partes interessadas. Para o cooperativismo, a pesquisa apresenta uma alternativa de estratégia para o desenvolvimento de lideranças. Ao analisar e propor estruturas específicas de líderes dentro das cooperativas, a pesquisa oferece *insights* práticos e aplicáveis que podem ser implementados para fortalecer a gestão das cooperativas.

Para a academia, a pesquisa busca ser um estudo sobre a utilização do *pipeline* de liderança no contexto das cooperativas. A pesquisa contribui explorando uma estrutura de lideranças que pode ser adaptada e aplicada especificamente no setor cooperativo. Esta análise busca enriquecer a literatura acadêmica e oferece uma base teórica para futuras pesquisas e estudos sobre liderança em cooperativas. Além disso, fornece informações para a possibilidade de criação de um modelo a ser replicado e adaptado por outros pesquisadores interessados ao explorar dinâmicas de liderança em diferentes contextos e níveis organizacionais.

A literatura sobre liderança é vasta, multifacetada e em está em constante evolução, refletindo a complexidade do fenômeno nas organizações. Tradicionalmente, liderança era concebida como uma qualidade inata, centrada nos traços pessoais do líder e na sua habilidade de influenciar seguidores (BASS, 1990). Ao longo do tempo, esse entendimento foi ampliado por diversas abordagens que passaram a considerar aspectos comportamentais, situacionais e relacionais.

Peter Northouse (2018) define liderança como um processo no qual um indivíduo influencia um grupo para alcançar um objetivo comum, destacando a importância da interação social nesse fenômeno. Gary Yukl (2013), por sua vez,

ênfatiza que a liderança é também uma alavanca de mudança organizacional, sendo essencial para alinhar comportamentos, valores e estratégias.

Daniel Goleman (1995), ao introduzir o conceito de inteligência emocional na liderança, ampliou a compreensão do papel do líder ao destacar a importância da autorregulação emocional, empatia e habilidades sociais como elementos centrais para a eficácia no comando de equipes. Segundo ele, líderes emocionalmente inteligentes são capazes de inspirar, motivar e criar vínculos de confiança duradouros, aspectos fundamentais especialmente em ambientes organizacionais complexos e colaborativos.

Complementando essa visão, Henry Mintzberg (1973) critica a concepção mecanicista da liderança, defendendo que a prática da gestão — e, por consequência, da liderança — deve ser compreendida a partir da realidade concreta do trabalho gerencial. Para o autor, liderar não é apenas tomar decisões estratégicas, mas também gerenciar relações, fluxos de informação e rotinas operacionais. Sua abordagem evidencia a necessidade de líderes com forte capacidade analítica e sensibilidade ao contexto, especialmente em organizações como as cooperativas, onde convivem racionalidade técnica e valores comunitários.

Keith Grint (2005) oferece uma contribuição crítica ao afirmar que a liderança não é apenas uma função ou conjunto de competências, mas uma construção social dependente da forma como os problemas são enquadrados. Ele distingue entre problemas resolúveis com autoridade técnica e os chamados “problemas perversos” (wicked problems), que exigem liderança adaptativa e capacidade de mobilizar múltiplas perspectivas. Essa perspectiva é especialmente útil para pensar a liderança em contextos complexos, como o das cooperativas agroindustriais, onde coexistem demandas econômicas, sociais e ambientais.

Ao considerar essas abordagens, percebe-se que o desafio contemporâneo da liderança vai além da autoridade formal ou da eficiência técnica. Exige uma combinação de competências relacionais, visão estratégica, inteligência emocional e capacidade adaptativa. Essa compreensão mais ampla e sofisticada do fenômeno embasa a necessidade de modelos de desenvolvimento de lideranças que reconheçam a diversidade de contextos e papéis exercidos ao longo da trajetória

profissional, como é o caso das estruturas em baseadas no pipeline, que buscam trazer clareza para os papéis de liderança, adaptados ao contexto da organização.

Para o setor do agronegócio, a pesquisa busca uma alternativa de profissionalização dos líderes do setor agronegócio, visando torná-los mais eficazes e eficientes dentro das cooperativas. A pesquisa trata de alinhamentos que podem ser adotados para promover o desenvolvimento contínuo e a capacitação dos líderes, assegurando que esses possuam as habilidades e conhecimentos necessários para enfrentar os desafios do mercado atual.

O agronegócio é compreendido como a soma das operações de manufatura e distribuição de suprimentos agrícolas, operações na produção rural, armazenagem, processamento e distribuição das commodities agrícolas (Davis; Goldberg, 1957). A ausência de uma regulamentação específica para o setor agropecuário impacta diretamente o desenvolvimento das lideranças dentro das cooperativas agroindustriais.

Diferentemente de setores como saúde e crédito, onde regras claras são estabelecidas por órgãos reguladores, como Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e Banco Central (BACEN), o agronegócio opera em um ambiente de maior autonomia e flexibilidade. Essa característica impõe desafios adicionais às lideranças, que precisam estabelecer diretrizes estratégicas sem um arcabouço normativo padronizado.

Sem uma regulação formal, cabe às lideranças das cooperativas agropecuárias definirem processos de governança, *compliance* e gestão de riscos, considerando as particularidades do mercado e as constantes oscilações econômicas e climáticas. Esse cenário exige habilidades gerenciais mais desenvolvidas, visão estratégica e capacidade de adaptação para garantir a sustentabilidade e competitividade das cooperativas. Além disso, a falta de regulamentação pode gerar incertezas sobre melhores práticas de gestão, tornando ainda mais relevante a formação de lideranças preparadas para enfrentar desafios variados e garantir a perenidade do negócio.

1.4 DELIMITAÇÕES

O estudo se limita a uma cooperativa central do agronegócio de grande porte situada no noroeste do estado do Rio Grande do Sul. A cooperativa possui uma unidade *Holding* - de apoio - e três unidades de negócio: CCGL TEC, unidade de pesquisa e tecnologia que desenvolve estudos nas áreas de manejo e conservação do solo, manejo de plantas daninhas, manejo de doenças, manejo de pragas, fertilidade do solo e nutrição de plantas, além de possuir um tambo experimental para pesquisas na área do leite; CCGL LAC, unidade de beneficiamento de leite, onde recebe o leite fluido (*in natura*) dos produtores rurais associados às cooperativas singulares ligadas à central; e CCGL LOG, unidade de logística que atende as cooperativas filiadas, prestando serviços de recebimento, armazenagem e expedição de grãos por meio de transporte rodoviário, ferroviário e hidroviário.

A opção por analisar um único caso possui implicações metodológicas importantes. A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso único, possibilitando uma compreensão aprofundada do contexto, das estruturas organizacionais da cooperativa e dos desafios enfrentados pela cooperativa em relação ao desenvolvimento de lideranças. Essa delimitação também reduz a possibilidade de generalização dos resultados para outras organizações, uma vez que as especificidades da cooperativa estudada influenciam diretamente os achados da pesquisa.

A escolha por um único caso justifica-se pela complexidade da estrutura da cooperativa, que conta com múltiplas unidades de negócio, diferentes perfis de liderança e uma governança característica do modelo cooperativo. Dessa forma, busca-se extrair informações relevantes sobre a aplicabilidade do modelo dentro desse contexto específico.

A escolha de uma cooperativa como objeto de estudo também se justifica devido à relevância socioeconômica dessas organizações no Brasil, especialmente no setor agropecuário. As cooperativas têm um papel central no desenvolvimento econômico das regiões onde atuam, promovendo a inclusão produtiva de pequenos e médios produtores rurais e garantindo acesso a mercados, tecnologias e suporte técnico. No entanto, a literatura sobre gestão e desenvolvimento de lideranças dentro do cooperativismo ainda é limitada, tornando o tema do estudo importante para preencher essa lacuna.

A opção pelo setor agropecuário deve-se ao fato de que o agronegócio é um dos pilares da economia brasileira, representando uma parcela significativa do PIB e influenciando diretamente a geração de empregos e o desenvolvimento de diversas cadeias produtivas.

Além disso, as cooperativas agropecuárias enfrentam desafios específicos na formação de lideranças, como a necessidade de conciliar uma gestão profissionalizada com os princípios cooperativistas, a sucessão de lideranças em um setor historicamente marcado por uma gestão familiar e a adaptação a novas tecnologias e exigências do mercado global. Esses aspectos tornam o estudo do *Pipeline* de Liderança pertinente dentro desse contexto.

Buscou-se, portanto, identificar as divergências entre o papel das lideranças entrevistadas na cooperativa, por meio de uma pesquisa qualitativa, e as recomendações propostas por Charan, Drotter e Noel (2011), com o intuito de evidenciar as dissonâncias entre o que é realizado na prática e o que é recomendado pelo modelo teórico.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O primeiro segmento introdutório da pesquisa proporciona uma visão global, contextualizando o problema e delineando objetivos, justificativas, relevância e a estrutura do trabalho. No segundo capítulo, é realizado um exame do referencial teórico, abrangendo os temas de cooperativismo, liderança e *pipeline* de liderança. O terceiro capítulo apresenta a abordagem metodológica adotada para atender aos objetivos propostos na pesquisa.

No quarto capítulo, será realizada a análise e discussão dos dados sobre o uso do *pipeline* de liderança dentro de cooperativas, com base nos dados coletados por meio de entrevistas. A teoria do *pipeline* de liderança, desenvolvida por Charan, Drotter e Noel (2011), propõe um modelo de transição entre níveis de liderança, identificando as entregas necessárias em cada etapa e como os líderes devem adaptar suas habilidades à medida que avançam na organização.

As cooperativas têm estruturas organizacionais distintas de empresas tradicionais, com uma governança mais participativa e uma cultura que valoriza a

democracia e a igualdade entre os membros (Birchall, 2014). Esses aspectos podem criar limitações na implementação de modelos hierárquicos como o *pipeline*, exigindo ajustes para que o desenvolvimento da liderança ocorra de maneira integrada aos valores da cooperativa. Além disso, a ênfase no desenvolvimento de competências gerenciais pode, em alguns casos, entrar em conflito com a ênfase em competências técnicas, fundamentais em setores como o agropecuário (Clegg; Komberger; Pitsis, 2016).

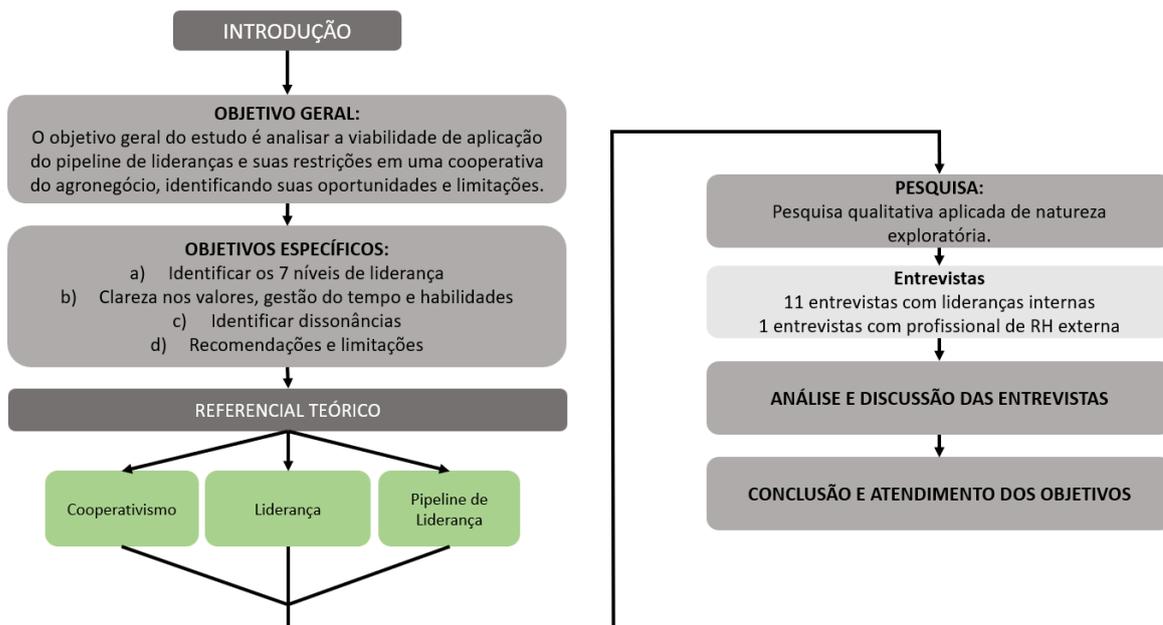
No quinto capítulo, serão apresentadas as conclusões derivadas da análise teórica e das entrevistas realizadas, com o objetivo de avaliar a viabilidade da aplicação do *pipeline* de liderança em cooperativas agropecuárias. Este capítulo discutirá implicações do *pipeline*, tal como concebido por Charan, Drotter e Noel (2011), e fornecerá apontamentos importantes para o contexto cooperativo.

Considerando que o modelo original foi projetado para organizações mais hierarquizadas e orientadas por metas de desempenho econômico, a discussão abordará a necessidade de adaptações ao *pipeline*, de modo que ele respeite os princípios da gestão participativa e a autonomia dos cooperados (Spear, 2004).

A conclusão se apoiará em autores que discutem a sustentabilidade e o desenvolvimento de lideranças em organizações cooperativas, destacando a importância de modelos de liderança flexíveis e ajustáveis às características específicas de cada organização (Clegg et al., 2016).

A partir dessas reflexões, o capítulo fornecerá uma avaliação crítica sobre a aplicabilidade do *pipeline* de liderança no contexto cooperativo, sugerindo possíveis adaptações ou caminhos alternativos para o desenvolvimento de líderes nesses ambientes. Para facilitar a compreensão do fluxo desenvolvido para a execução do estudo, elaborou-se um esquema detalhado, apresentado na Figura 1, delineando os passos a serem seguidos com base na metodologia escolhida.

Figura 1 - Estrutura do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentado o arcabouço teórico para sustentar a pesquisa aplicada. É exposto o tema do cooperativismo, sua história e finalidades, para uma maior compreensão das características entre a percepção dessa forma de organização e suas diferenças com uma organização não cooperativa.

Em um segundo momento, aborda-se o tema de desenvolvimento de lideranças, práticas e tendências de estudo através do tempo. Assim, busca-se elucidar a importância do desenvolvimento de lideranças dentro de uma empresa cooperativa. Por fim, expõe-se o conceito de *pipeline* de liderança, suas premissas, estrutura e aplicação, para compreender se o conceito consegue atender às necessidades que serão evidenciadas pela pesquisa no aprimoramento das lideranças.

2.1 COOPERATIVISMO

O cooperativismo, reconhecido como existe hoje, surge em 1844 em Rochdale na Inglaterra, como uma organização frente à crise provocada pelo desenvolvimento do capitalismo industrial e, atualmente, organiza milhões de pessoas para cooperação e trabalho em conjunto, causando grande impacto socioeconômico nos países onde as cooperativas estão inseridas (Bronstrup et al., 2020),

A definição da palavra cooperativa para a Aliança Cooperativa Internacional (2015), é de ser uma organização autônoma de pessoas unidas voluntariamente para atender aos seus desejos e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa controlada democraticamente.

Para Vieira (2019) o cooperativismo pode ser definido como uma doutrina econômica e social, que se fundamenta na liberdade, o humanismo, a democracia, a solidariedade, a igualdade, a racionalidade e o ideal de justiça social. O cooperativismo apresenta-se como uma economia mais solidária e humana em relação ao sistema industrial-capitalista instaurado na sociedade contemporânea, tendo seus valores norteados pelos conceitos de cooperação, transformação e equilíbrio.

No Brasil, o cooperativismo é amparado pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define as cooperativas como a “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados [...]” (Brasil, 1971).

As organizações cooperativistas não visam somente o lucro - ou sobras, como é definido para este tipo de organização - porém, espera-se que elas obtenham resultados positivos para que continuem a gerar sobras para o seu quadro social e resultado econômico para a comunidade a qual está inserida (Bronstrup et al., 2020). Por sua vez, os cooperados possuem uma relação dúbia com a organização, sendo donos e usuários do negócio, podendo assim haver um ambiente propício para o conflito de interesses.

O Quadro 1 expõe um resumo dos fatos relevantes na história do cooperativismo.

Quadro 1 - Fatos relevantes na história do cooperativismo

Período	Fatos relevantes
1610	Quando foram estabelecidas as primeiras reduções jesuítas, a intenção era criar um estado baseado na cooperação mútua. O modelo de sociedade solidária entre missionários, indígenas e colonizadores tinha como objetivo principal o bem-estar do indivíduo e de sua família, priorizando valores humanos acima dos interesses econômicos. Sob a orientação dos padres, a prática do mutirão floresceu entre os índios guaranis nas diversas reduções jesuíticas, persistindo por aproximadamente 150 anos. Embora haja argumentos em favor da conexão histórica entre o cooperativismo e as reduções jesuíticas, a primeira cooperativa amplamente reconhecida e mundialmente conhecida foi estabelecida na Inglaterra, dois séculos mais tarde.
Século XVIII e XIX	Na Inglaterra, a história do cooperativismo teve seu marco oficial durante a Revolução Industrial, período em que a força de trabalho enfrentava salários baixos, um aumento alarmante no desemprego e jornadas de trabalho extenuantes, inclusive para mulheres e crianças. Nesse desafiador contexto, um grupo de 28

	<p>tecelões fundou a primeira cooperativa: a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, localizada em Manchester.</p>
1841	<p>No Brasil, o movimento cooperativista propriamente dito começou a ganhar destaque em Santa Catarina, na localidade de Palmital. Nos sertões do Paraná, uma colônia de produção e consumo estabeleceu a Colônia Tereza Cristina, que, apesar de sua existência efêmera, desempenhou um papel significativo no desenvolvimento do ideal cooperativista no país. Ao longo do século XIX, com a chegada de imigrantes alemães e italianos, iniciativas cooperativas tornaram-se mais frequentes. Diversas comunidades que se formaram em todo o território nacional, especialmente no sul, tentaram solucionar questões relacionadas ao consumo, crédito e produção por meio de organizações comunitárias, seguindo os moldes que conheciam de suas terras natais.</p>
1844	<p>Na Inglaterra, após um ano de árduo trabalho, os tecelões de Rochdale conseguiram juntar um capital de 28 libras, resultado da economia mensal de uma libra feita por cada membro. Esse montante permitiu a abertura de um modesto armazém cooperativo em 21 de dezembro de 1844. Nesse estabelecimento, a cooperativa de consumo oferecia produtos como manteiga, açúcar, farinha de trigo e aveia. A iniciativa foi alvo de deboche e era desmoralizada por parte dos comerciantes locais, mas surpreendentemente, o capital da cooperativa aumentou para 180 libras já no primeiro ano de operação. Cerca de uma década depois, o "Armazém de Rochdale" já contava com 1.400 associados. Doze anos mais tarde, o número de membros cresceu para 3.450, e o capital atingiu a marca de 152 mil libras.</p>

1852	Na Alemanha, a primeira cooperativa de crédito foi estabelecida na cidade de Deilitzsch. Esse movimento deu origem ao Volksbank, conhecido como o "banco do povo", dedicado às necessidades dos proprietários de pequenas empresas, como comerciantes e artesãos. Esse modelo atraiu significativa adesão da população, resultando em 183 cooperativas já em 1859, com dezoito mil membros localizados na Pomerânia e na Saxônia. Essas cooperativas adotaram o modelo que posteriormente ficou conhecido como Schulze-Delitzsch.
1862 e 1864	Na Alemanha em Anhausen e Heddesdorf, cooperativas de crédito rural foram estabelecidas, posteriormente denominadas Raiffeisenbank. Em 1900, após um início com baixa adesão, já existiam 2.083 cooperativas na região, todas seguindo o modelo Raiffeisen, e contavam com 265 mil associados. Na véspera da Primeira Guerra Mundial, a Alemanha abrigava 16.927 Raiffeisenbank, em comparação com 980 Volksbank. O cooperativismo de crédito progrediu rapidamente, ultrapassando as fronteiras da Alemanha e se estendendo para países como Itália, França, Holanda, Inglaterra e Áustria, tornando-se uma referência mundial no desenvolvimento desse setor.
1889	As iniciativas cooperativistas no Brasil rapidamente se expandiram por Minas Gerais e alcançaram outros estados como Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Esse movimento inicial foi crucial para o surgimento de diversas cooperativas de diferentes ramos no país. A primeira cooperativa de consumo, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, foi estabelecida em 1889, marcando um passo significativo no desenvolvimento do cooperativismo no Brasil.
1895	A Aliança Cooperativa Internacional foi estabelecida em Londres com o propósito de dar continuidade ao legado dos Pioneiros de Rochdale e de representar os interesses do movimento cooperativista em escala global. Apesar de existirem várias indicações de organizações baseadas nos princípios cooperativistas, tanto a ACI quanto todas as organizações semelhantes reconhecem em Rochdale o marco inicial do cooperativismo.

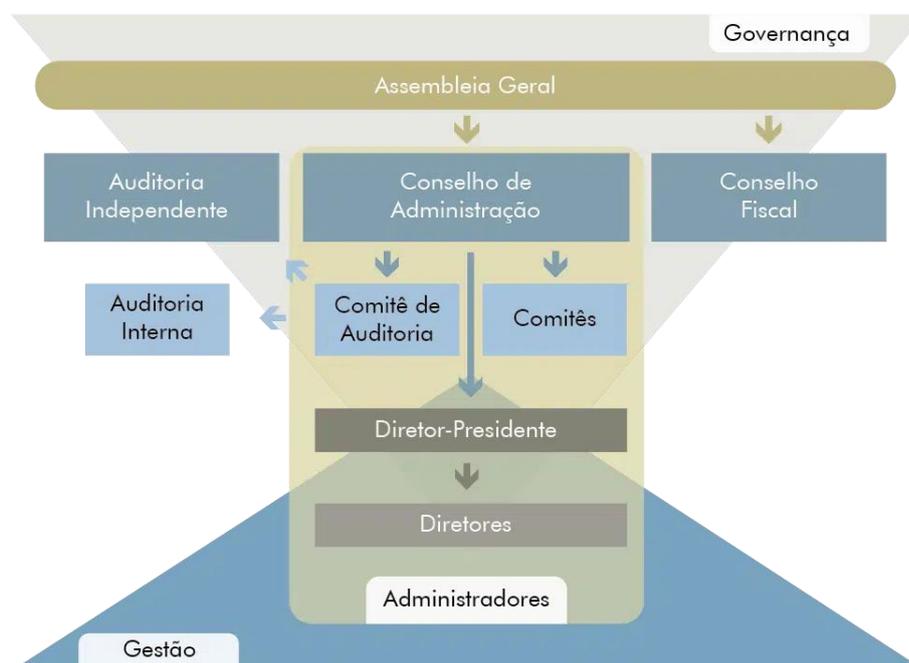
1902	As cooperativas de crédito tiveram sua origem no Rio Grande do Sul graças à iniciativa do padre suíço Theodor Amstadt. Ele incentivou colonos de origem alemã a estabelecer uma cooperativa de crédito rural na Vila Imperial, atualmente conhecida como Nova Petrópolis. Além disso, a crise do café em São Paulo serviu como estímulo para a criação de cooperativas, que surgiram como uma maneira de proteger os interesses dos produtores rurais do estado.
1903	A crise do café em São Paulo foi um estímulo à criação de cooperativas, como forma de defesa dos interesses dos produtores rurais no estado.
1906	As cooperativas rurais tomaram impulso no Rio Grande do Sul, originalmente por imigrantes alemães e italianos, que trouxeram de seus países a cultura do trabalho associativo e a experiência de atividades familiares comunitárias, motivando-os a se organizarem em cooperativa.
1969	Nas décadas de 50 e 60, o cooperativismo experimentou uma expansão considerável no Brasil, permeando vários setores da sociedade brasileira. Em 2 de dezembro de 1969, foi estabelecida a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), com a missão de representar e proteger os interesses do movimento cooperativista no país. A OCB foi fundada como uma sociedade civil, sem fins lucrativos, mantendo sua neutralidade política e religiosa.
1971	A Lei 5.764/71 estabeleceu diretrizes para a criação de cooperativas, mas limitou a autonomia dos associados, interferindo nos processos de estabelecimento, fundamentação e fiscalização das cooperativas. Essa restrição foi superada com a promulgação da Constituição de 1988, que proibiu a intervenção do Estado nas associações, permitindo assim o início da autogestão no movimento cooperativista.

1995	O cooperativismo brasileiro ganhou reconhecimento internacional quando Roberto Rodrigues, ex-presidente da OCB, foi eleito presidente da ACI, tornando-se o primeiro não europeu a ocupar esse cargo. Esse marco também desempenhou um papel significativo no avanço das cooperativas brasileiras.
1998	Em 1998, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) foi estabelecido por meio da Medida Provisória 1.715, datada de 3 de setembro. Essa nova instituição do sistema S foi criada com o propósito de complementar as atividades da OCB, focando especificamente na educação cooperativista. O Sescoop tem a responsabilidade de oferecer ensino, formação profissional, organização e promoção social para trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas brasileiras.
2016	A OCB definiu que o cooperativismo brasileiro englobaria treze áreas econômicas, que são amplamente reconhecidas no cenário socioeconômico do país. Estas áreas incluem: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo e lazer. Em 2016, o Brasil contava com mais de 6.760 cooperativas, reunindo treze milhões de cooperados e empregando 372 mil trabalhadores. Isso confirma que o cooperativismo não apenas representa um sistema econômico robusto, mas também desempenha um papel social significativo, sendo uma parte relevante do tecido socioeconômico do país.

Fonte: Adaptado de Urack (2019).

Considerada uma sociedade de pessoas, as cooperativas são orientadas pelos princípios cooperativistas da ACI e possuem um sistema de governança estabelecido de acordo com as diretrizes do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. A Figura 2 apresenta o sistema de governança cooperativo conforme o IBGC (2015).

Figura 2 - Sistema de governança



Fonte: IBGC (2015).

O IBGC (2015) destaca que os principais aspectos envolvidos na governança cooperativa são:

- i. **Assembleia Geral - Associado/Cooperado:** É o produtor rural (no caso das cooperativas do agronegócio) que atua como o detentor do capital social, sendo o legítimo proprietário da cooperativa;
- ii. **Conselho de Administração:** Este desempenha um papel central na estrutura de governança cooperativa, sendo encarregado do processo decisório e do direcionamento estratégico do empreendimento;
- iii. **Gestão:** Uma prática recomendada é a separação clara entre governança e gestão, adotando um modelo em que a governança seja estruturada por meio de um conselho de administração eleito e uma diretoria executiva contratada;
- iv. **Conselho Fiscal:** Considerado um mecanismo independente de controle para os cooperados, o Conselho Fiscal tem como principal objetivo supervisionar as atividades do Conselho de Administração e dos Diretores Executivos.

Este estudo concentra-se intencionalmente nas lideranças da gestão tática e operacional da cooperativa, não abrangendo as práticas estratégicas nem os principais atores da alta gestão, por entender que a análise dessas esferas exige uma abordagem distinta.

Em 1895, em Londres, foi fundada a Aliança Cooperativa Internacional que tinha como objetivo representar o interesse cooperativista pelo mundo, promovendo seus princípios e valores. Neste mesmo ano foi realizado o Congresso da ACI em Manchester, onde foram definidos os 6 princípios iniciais do cooperativismo, estes pelos quais qualquer cooperativa tem a responsabilidade de zelar. Em 1995, no centenário do congresso, foi revisto o papel crucial das cooperativas também para as locais onde estão estabelecidas, assim adicionando um sétimo princípio. Listam-se abaixo os 7 princípios apresentados.

- i. **Princípio 1: Adesão livre e voluntária:** O princípio da adesão voluntária e livre busca com que as cooperativas sejam abertas a todos os indivíduos dispostos a utilizar seus serviços e a aceitar as responsabilidades de membro, sem discriminação de gênero, raça, classe social, posição política ou religiosa. Esse princípio permite que as cooperativas funcionem como organizações inclusivas e garanta que seus membros sejam livres para entrar e sair da organização conforme desejarem, o que fortalece o compromisso voluntário e o senso de pertencimento. Ao eliminar barreiras de entrada, as cooperativas conseguem integrar uma ampla gama de experiências e perspectivas, o que as enriquece e fortalece, diferenciando-as de outras formas de organização. Este princípio contribui para que as cooperativas busquem um ambiente onde a igualdade é prioritária, promovendo um espaço de apoio mútuo e cooperação genuína (Birchall, 2004);
- ii. **Princípio 2: Gestão democrática:** A gestão democrática pelos membros é um pilar fundamental das cooperativas e assegura que a organização seja controlada diretamente por seus associados. Diferente de empresas tradicionais, onde o poder de voto pode ser proporcional ao investimento financeiro, nas cooperativas cada membro possui um voto, independente da contribuição de capital. Esse princípio fomenta a participação equitativa nas

decisões, reforçando a ideia de que o poder dentro da organização deve ser compartilhado entre todos, promovendo uma cultura de igualdade e responsabilidade coletiva. Além disso, a gestão democrática assegura que as políticas e decisões sejam tomadas com base nos interesses coletivos e não por interesses particulares, o que busca aumentar a confiança entre os membros e fortalece a coesão da cooperativa (Ostrom, 1990);

- iii. **Princípio 3: Participação econômica dos associados:** A participação econômica dos membros é central para a sustentabilidade das cooperativas, pois garante que cada membro contribua e, ao mesmo tempo, participe dos resultados econômicos da organização. Esse princípio estabelece que os membros são responsáveis pelo capital da cooperativa, e, como consequência, também participam dos retornos financeiros de maneira justa. A ideia é que os benefícios gerados pela cooperativa sejam distribuídos de acordo com a contribuição ou o uso dos serviços, promovendo um senso de equidade financeira. Isso visa incentivar os membros a se comprometerem fielmente com os objetivos da cooperativa, reforçando o sentido de propriedade coletiva e estimulando a autossuficiência econômica, ao contrário de organizações onde os lucros são concentrados em acionistas externos (Zeuli; Cropp, 2004);
- iv. **Princípio 4: Autonomia e independência:** Este princípio busca assegurar que as cooperativas mantenham sua identidade e continuem sendo controladas por seus membros, mesmo ao buscar parcerias ou financiamento externo. Esse princípio garante que a organização preserve sua autonomia e controle democrático, evitando que pressões externas alterem seu propósito cooperativo e razão de existir. Isso é particularmente relevante em cenários onde a cooperativa busca financiamento externo, pois é necessário que qualquer parceria ou apoio financeiro respeite a estrutura e o controle democrático dos membros. Dessa forma, as cooperativas conseguem preservar sua missão e valores essenciais, sem comprometer sua identidade organizacional em favor de interesses externos, algo que é essencial para sua sustentabilidade a longo prazo (MacPherson, 1995);
- v. **Princípio 5: Educação, formação e informação:** Este princípio da é essencial para o sucesso e sustentabilidade das cooperativas, pois visa capacitar seus

membros, líderes e funcionários para que desempenhem papéis ativos e responsáveis dentro da organização. Além de promover o desenvolvimento das habilidades dos membros, o princípio reforça a compreensão dos valores cooperativistas e do impacto social das cooperativas. A educação constante dos membros contribui para o fortalecimento do compromisso e para o entendimento coletivo de que a cooperativa é um empreendimento baseado na colaboração, onde todos devem estar informados sobre suas operações e princípios éticos. Dessa forma, o investimento em educação e informação fomenta uma cultura organizacional sólida e comprometida, garantindo que as decisões sejam feitas com base em um conhecimento comum e em um profundo entendimento dos objetivos coletivos (Côté, 2001);

- vi. **Princípio 6: Intercooperação:** A intercooperação é um princípio que incentiva as cooperativas a colaborarem entre si em nível local, nacional e internacional. Esse princípio reconhece que a união entre cooperativas gera benefícios mútuos e fortalece o movimento cooperativo como um todo. Ao cooperarem entre si, as cooperativas compartilham recursos, conhecimentos e experiências, promovendo a inovação e a eficiência organizacional. Além disso, a intercooperação aumenta a capacidade das cooperativas de enfrentar desafios econômicos e sociais comuns, possibilitando que pequenas cooperativas ganhem competitividade e visibilidade no mercado. (ICA, 2013);
- vii. **Princípio 7: Interesse pela comunidade:** O princípio de interesse pela comunidade reflete o compromisso das cooperativas com o desenvolvimento sustentável das áreas em que estão inseridas. Diferente de empresas que têm como objetivo principal o lucro para os acionistas, as cooperativas buscam contribuir com o bem-estar e a qualidade de vida das comunidades ao seu redor. Isso se traduz em iniciativas de responsabilidade social e ambiental, ações educativas, suporte a programas de inclusão social e parcerias com entidades locais para enfrentar desafios comunitários. Esse compromisso com o desenvolvimento local e com a responsabilidade social possibilita posicionar as cooperativas como agentes de transformação social, promovendo não só o bem-estar dos membros, mas também da comunidade onde operam (Putnam, 2000).

Para obtenção de um resultado social e econômico sustentável nas organizações cooperativas, neutralizando possíveis conflitos de interesse, é necessário destacar que o aprimoramento dos processos internos da organização cooperativa está diretamente relacionado com a competência gerencial de seu quadro gestor, que, segundo Davis e Bialoskorski, 2010 precisa ser habilidoso para lidar com os diferentes stakeholders da organização e possuir um nível conhecimento cooperativista que atenda a essa necessidade.

Neste sentido, torna-se essencial que as cooperativas incentivem o desenvolvimento de lideranças no quadro de colaboradores, de modo que seja possível aprimorar o desempenho organizacional da cooperativa. Em uma cooperativa em que os cooperados desempenham papéis de liderança, seguindo um modelo de governança sem distinção entre membros e líderes formais, essa dinâmica pode ter um impacto significativo no crescimento das lideranças. Esse formato, frequentemente denominado governança participativa, democrática ou inclusiva, traz consigo características específicas para o desenvolvimento das habilidades de liderança.

Observa-se que as inquietações do sistema cooperativo transcendem as meras considerações econômicas, abrangendo igualmente dimensões sociais e ecológicas no âmbito de suas operações. De acordo com as análises de (Rosses, 2019), os colaboradores das cooperativas buscam alternativas que atendam às suas necessidades de emprego e renda, e diante deste cenário, torna-se imperativo examinar de que maneira a gestão de recursos humanos pode desempenhar um papel para atender a necessidade de renda da comunidade, simultaneamente atendendo as necessidades econômicas da cooperativa.

Os valores e princípios do cooperativismo têm uma forte relação com o desenvolvimento de lideranças, pois proporcionam uma base sólida para a construção de um ambiente organizacional que favorece o crescimento individual e coletivo. Princípios como o da Autonomia e Independência, que possibilitam que cada cooperativa opere de acordo com as necessidades locais, possibilitam às lideranças que desenvolvam habilidades de gestão financeira que equilibre interesse individuais com objetivos coletivos. O princípio da Educação, Formação e Informação alinha-se com as lideranças na ênfase da formação dos membros, incluindo lideranças, que são

incentivados a buscar constantemente o aprendizado e a compartilhar conhecimentos, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo.

Com o Interesse pela Comunidade destaca-se a responsabilidade social das cooperativas, logo, os líderes cooperativos, ao incorporarem esse princípio, desenvolvem a consciência social e buscam liderar iniciativas que procuram beneficiar a comunidade como um todo. Desta forma os valores e princípios do cooperativismo não apenas moldam a cultura organizacional, mas também proporcionam um terreno fértil para o desenvolvimento de lideranças éticas, participativas e socialmente responsáveis.

Para Rodrigues (2008) há uma preocupação relevante por parte das cooperativas em buscar, no contexto do mercado capitalista, profissionais qualificados que não só ofereçam suporte essencial aos negócios e às lideranças eleitas, mas que também estejam alinhados com a missão singular da cooperativa.

Nesse sentido, investir na capacitação dos recursos humanos, especialmente dos gestores contratados, torna-se crucial, uma vez que esses profissionais precisam estar familiarizados e compreender a dinâmica da organização à qual pertencem. Isso é ainda mais essencial quando os profissionais contratados não trazem consigo uma mentalidade cooperativa, pois tal cenário pode representar uma ameaça à sobrevivência da cooperativa, tanto no contexto social quanto no contexto econômico.

2.2 LIDERANÇA

Liderança é um processo no qual uma pessoa pode guiar, orientar e motivar as ações e esforços de outros indivíduos para alcançar objetivos específicos em um determinado contexto. Liderança envolve a habilidade de um gerente em inspirar confiança e dedicação total nos subordinados (Moreira et al., 2020).

A liderança que será estudada no contexto da cooperativa, abrangerá lideranças de nível operacional (encarregados, supervisores e coordenadores) a nível tático de gestão (gerentes de divisão e gerentes de unidade), todos com alçadas, autonomia, gestão de pessoas e remuneração diferenciada em seus respectivos setores.

A liderança é objeto de estudo e investigação científica por mais de um século, e para entender sua dinâmica nos tempos atuais, é crucial ter um entendimento sólido dos diversos caminhos percorridos pelas teorias administrativas ao longo do tempo.

Ao longo dos anos, a pesquisa e a literatura sobre liderança progrediram desde a análise de traços e características pessoais necessários para líderes eficazes até uma abordagem centrada nas ações que os líderes eficazes devem realizar. Atualmente, essa compreensão evoluiu para uma abordagem situacional e flexível, capaz de se adaptar rapidamente às mudanças constantes no contexto das organizações (Reis, 2021).

A cada Revolução Industrial, o perfil exigido dos trabalhadores passou por transformações significativas, migrando do trabalho manual para o intelectual. Anteriormente, eram necessárias décadas ou até séculos para que uma nova tecnologia se tornasse padrão nas indústrias. No entanto, atualmente, essa dinâmica mudou drasticamente, em questão de poucos anos, uma tendência pode se transformar rapidamente em norma, refletindo a velocidade das mudanças tecnológicas (Reis, 2021).

Ao longo da história, o estudo sobre liderança tem passado por etapas distintas, cada uma marcada por diferentes abordagens teóricas. Para analisar sua evolução, será importante conhecer as principais correntes presentes na literatura: Teoria dos Traços, Teoria Comportamental, Teoria Contingencial, Teoria Transacional, Teoria Transformacional, Liderança Servidora e Liderança 4.0.

Cada uma dessas abordagens contribuiu para a compreensão progressiva do fenômeno da liderança, oferecendo perspectivas únicas sobre os traços, comportamentos, contextos e estilos que definem líderes eficazes em diferentes épocas e contextos organizacionais (Reis, 2021).

A abordagem da personalidade, conhecida como Teoria dos Traços, é considerada a pioneira na sistematização dos estudos sobre liderança. Esta teoria teve origem em pesquisas realizadas entre 1904-1948. No entanto, essa abordagem limitava-se ao estudo do líder em si, não levando em conta os contextos ambientais que influenciam a relação líder e seu seguidor (Bergamini, 1994).

A liderança era vista como uma habilidade inata do indivíduo, sendo necessário possuir certas características para desempenhar essa função. Estas características

incluíam aspectos físicos, como altura, aparência, idade e constituição física, bem como competências intelectuais, tais como inteligência, habilidades de comunicação, nível educacional e capacidade de raciocínio. Além disso, traços de personalidade como extroversão, autoconfiança e autocontrole também eram considerados como indicadores de aptidão para liderança (Pereira, 2015).

O estudo da liderança adquiriu maior profundidade quando mudaram o foco de tentar descobrir como os líderes eficazes eram, para identificar o que eles faziam e como agiam. Essa mudança de abordagem ocorreu no período pós-guerra, influenciada pela Escola de Relações Humanas. A Teoria Comportamental, surgida nesse contexto, abandonou a ênfase nas características inatas de personalidade e passou a destacar os comportamentos necessários para exercer liderança de forma eficaz (Bergamini, 1994).

Nessa perspectiva, a atenção voltou-se para as ações observáveis dos líderes, como suas habilidades de comunicação, capacidade de tomada de decisões, habilidades de resolução de conflitos e capacidade de motivar e inspirar suas equipes (Tolfo, 2000). Ao analisar os comportamentos dos líderes, foram identificados padrões e estratégias que contribuem para o sucesso na liderança, proporcionando uma compreensão mais concreta e aplicável do fenômeno da liderança nas organizações. E através da Teoria comportamental foram criados os conceitos de líder autocrático, voltado a tarefas e orientado para o atingimento de objetivos, e o líder democrático, voltado a pessoas e orientado às necessidades individuais e coesão do grupo.

Apesar dos avanços na Teoria Comportamental, ainda persiste o desafio de identificar traços e comportamentos de liderança que fossem universalmente eficazes. Diante desta dificuldade, surgiu a abordagem da Teoria Contingencial, que reconhece que variáveis situacionais, além das características do líder e dos liderados, exercem uma influência significativa no trabalho em grupo.

Essa perspectiva contingencial destaca a importância de considerar o contexto em que a liderança ocorre. Fatores como a natureza da tarefa, a estrutura da organização, as relações interpessoais e a cultura organizacional são levadas em consideração para entender como diferentes situações exigem abordagens de liderança distintas. Portanto, a Teoria Contingencial enfatiza a necessidade de adaptação por parte dos líderes, mostrando que não existe uma única forma de

liderança que seja eficaz em todas as circunstâncias, mas sim estratégias que variam de acordo com as demandas específicas do ambiente em que estão inseridas (Van Seters; Field, 1990).

A evolução no pensamento sobre liderança considera que esse fenômeno não se limita apenas à pessoa do líder ou às circunstâncias em que ocorre. Na verdade, a liderança é compreendida como um processo de interação social, caracterizado por uma influência mútua entre líderes e liderados. Nessa perspectiva, a liderança é vista como uma dinâmica contínua e complexa, onde a comunicação, a confiança, o respeito mútuo e a colaboração desempenham papéis cruciais.

A relação entre líder e seguidor é interdependente, com ambos os lados exercendo influência sobre o outro, moldando assim o curso das ações e decisões dentro de um grupo ou organização. Essa compreensão mais ampla e interativa da liderança reflete a complexidade da dinâmica humana e reconhece a importância das relações sociais no contexto do liderar e seguir (Adriano e Godoy, 2014).

A Teoria da Liderança Transacional é definida como um processo de troca entre líderes e liderados, envolvendo aspectos políticos, econômicos e psicológicos, desde que ambas as partes acreditem que isso lhes trará benefícios. No entanto, essa abordagem não implica em uma ligação duradoura entre as partes envolvidas.

O relacionamento é baseado em transações, onde os líderes recompensam ou punem os liderados com base no desempenho, estabelecendo uma dinâmica de troca contingente. Esse tipo de liderança é focado em metas específicas, recompensas tangíveis e punições, e geralmente é utilizado em contextos organizacionais onde as atividades são estruturadas e as expectativas são claras (Bergamini, 1994).

Na Teoria da Liderança Transacional, a liderança acontece por meio de recompensas, onde os liderados recebem incentivos específicos de seus líderes em troca do cumprimento de tarefas ou metas estabelecidas. Esse modelo de liderança se baseia na ideia de que os membros da equipe são motivados por recompensas tangíveis, como aumentos salariais, promoções ou outros benefícios, e estão dispostos a cumprir as expectativas e diretrizes estabelecidas pelos líderes para obter essas recompensas. Dessa forma, a relação entre líder e liderado é guiada por transações onde o desempenho é recompensado, criando uma dinâmica de troca que sustenta a liderança transacional (Pedruzzi Jr, 2014).

Dentro de uma perspectiva oposta, surge a Teoria da Liderança Transformacional, caracterizada por abordagens de liderança que afirmam que a motivação dos liderados não provém de incentivos externos, mas, ao contrário, está intrinsecamente ligada a aspectos internos e pessoais. Nessa teoria, os líderes transformacionais inspiram e motivam seus seguidores ao elevar a consciência sobre valores compartilhados, estimular a criatividade e promover uma visão inspiradora do futuro.

Em vez de depender de recompensas tangíveis, essa abordagem se concentra em cultivar um senso de propósito e identidade comum, resultando em um engajamento e desempenho excepcionais por parte dos liderados. Assim, a liderança transformacional se baseia na capacidade do líder de influenciar profundamente seus seguidores, estimulando seu potencial interno e incentivando o crescimento pessoal e profissional (Adriano e Godoy, 2014).

Para Burns (1978), o líder não apenas responde a uma necessidade existente ou solicitação de um seguidor em potencial, mas também procura compreender os motivos subjacentes dos seguidores. O líder transformacional se dedica a identificar e satisfazer necessidades de alto nível, além de enxergar o seguidor como uma pessoa completa, levando em conta suas aspirações, valores e potencialidades.

Nesse tipo de liderança, o resultado é um relacionamento de estímulo mútuo, onde tanto o líder quanto os seguidores se inspiram e se elevam mutuamente. Esse processo de elevação transforma os seguidores em líderes por direito próprio, pois são capacitados, motivados e guiados para alcançar seu pleno potencial. A liderança transformacional, portanto, vai além das transações superficiais, focando em um crescimento pessoal e profundo, não apenas dos liderados, mas também do próprio líder, criando um ambiente de desenvolvimento contínuo e inspiração mútua.

No início dos anos 2000, com a crescente preocupação ética na liderança, surgiu a abordagem da Liderança Servidora, que enfatiza que o líder deve primariamente servir aos outros. Nessa perspectiva, o líder coloca as necessidades dos liderados acima das suas próprias e trabalha para ajudar no desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe. O objetivo é não apenas liderar, mas também cultivar líderes dentro da equipe, promovendo um ciclo contínuo de liderança servidora. Nesse modelo, o líder é um exemplo de empatia, humildade e dedicação

ao serviço de outros. Ao criar um ambiente de apoio e crescimento para os liderados, a liderança servidora não apenas busca fortalecer a equipe, mas também criar uma cultura organizacional baseada em valores éticos e no bem comum. Dessa forma, a abordagem da Liderança Servidora não apenas promove liderança eficaz, mas também incentiva a formação de líderes altruístas e orientados para o serviço, resultando em organizações mais éticas e socialmente responsáveis (Finley, 2012).

A liderança servidora se diferencia da liderança transformacional principalmente pelo seu foco nas pessoas em vez de nos resultados organizacionais. Enquanto a liderança transformacional envolve inspirar e motivar os seguidores para alcançar metas e objetivos específicos, a liderança servidora coloca a ênfase principal no bem-estar, desenvolvimento e satisfação das pessoas que estão sendo lideradas (Dion, 2012).

2.2.1 Lideranças em Cooperativas

As cooperativas têm métodos de operar que diferem das organizações não cooperativas, isto parte desde seus valores e princípios, legislação até as práticas de mercado. Em uma forma geral as cooperativas concorrem com as práticas comuns ao mercado do setor que está inserida, e tem que buscar sobreviver no ambiente competitivo e ao mesmo tempo se manter fiel aos seus princípios doutrinários (Waack e Machado, 1999).

Mudanças no ambiente competitivo global forçaram as cooperativas a buscarem uma maior eficiência operacional, e por consequência econômica, nas atividades do ramo do agronegócio para que as cooperativas se mantenham competitivas e com soluções relevantes para o produtor rural. No Brasil até a década de 60 aconteceu o auge da expansão das cooperativas agrícolas, pois existiam benefícios tributários, que deixaram de existir após uma extensa reforma tributária.

Neste cenário competitivo do agronegócio brasileiro, a industrialização e modernização forçam cada vez mais a necessidade de uma gestão profissionalizada, que atenda o cooperado, o cliente final e a sociedade onde está inserida. O agronegócio no início dos anos 90 teve suas operações beneficiadas pela desregulamentação e liberação do comércio, o qual alavancou os ganhos em

produção e modernização. Mas ao mesmo tempo gerou uma forte competição por terras em um ambiente considerado instável e imprevisível, qual acarretou na consolidação de produtores cada vez maiores, principalmente em áreas de fronteira agrícola, onde cerca de 8,4% dos estabelecimentos agrícolas compõem 87% do valor total de produção do Brasil (Chaddad, 2017).

Políticas e práticas históricas das cooperativas brasileiras parecem não mais se alinhar com a realidade do mercado dinâmico e globalizado de hoje, ao mesmo tempo, as cooperativas apresentam um grande conhecimento em relação ao setor produtivo agroindustrial e uma aproximação, inerente à organização cooperativa, com o produtor rural.

Conforme citado por Bialoskorski (2015), as cooperativas precisam se modernizar com relação à gestão e a busca de melhorias por competitividade. Hoje há uma inadequação do processo gerencial das cooperativas para lidar com a crescente competitividade do mercado atual, onde muitos membros não possuem o preparo técnico e a experiência necessária para atuação no empreendimento cooperativo agroindustrial.

Para Barassuol (2015) uma alternativa para atender a profissionalização das lideranças nas cooperativas pode-se abordar 2 aspectos: a contratação de profissionais capacitados pelo mercado, para que deem suporte às decisões da alta gestão e a profissionalização da gestão com formação e capacidade técnica. Quando se fala em contratar profissionais capacitados, torna-se necessária a busca da integração dos contratados com os valores cooperativistas.

Para atender a alternativa trazida por Barassuol (2015) iremos buscar atender as necessidades de liderança da cooperativa através do *pipeline* de liderança, qual busca identificar cada nível de liderança, dizendo quais são seus valores, habilidades necessárias e gestão do tempo, para podermos identificar as lideranças profissionais que agregam corretamente ao resultado da cooperativa.

Apesar de haver uma quantidade substancial de estudos referentes ao tema *pipeline* de liderança e liderança em cooperativas, não foi encontrado nenhum estudo que integrasse estas duas teorias.

Já na literatura tradicional sobre liderança foi construída, em grande parte, a partir de organizações hierárquicas, com estruturas de comando e controle bem

definidas. Modelos como a liderança transacional e transformacional conforme Bass, (1990) que enfatiza a capacidade do líder de influenciar resultados a partir de metas, recompensas e inspiração. Da mesma forma, teorias baseadas em traços ou estilos de liderança consideram atributos individuais como fatores determinantes do sucesso em liderar (Yukl, 2013). Esses modelos, embora amplamente validados em contextos corporativos, nem sempre refletem as dinâmicas colaborativas e comunitárias que marcam as organizações cooperativas.

Nas cooperativas, a liderança é atravessada por princípios democráticos, autogestão e equidade, o que exige uma abordagem distinta. Aqui, o líder atua menos como um gestor de metas e mais como um facilitador de consensos, promotor do engajamento coletivo e guardião dos valores cooperativistas (Cruz e Dias, 2015). Isso implica uma liderança mais horizontalizada, onde o poder de influência é construído por legitimidade social e vínculo com a base dos cooperados ou colaboradores, e não apenas por autoridade formal. Essa lógica exige competências específicas, como escuta ativa, empatia, transparência e habilidade para lidar com a diversidade de interesses que são aspectos nem sempre priorizados nos modelos tradicionais.

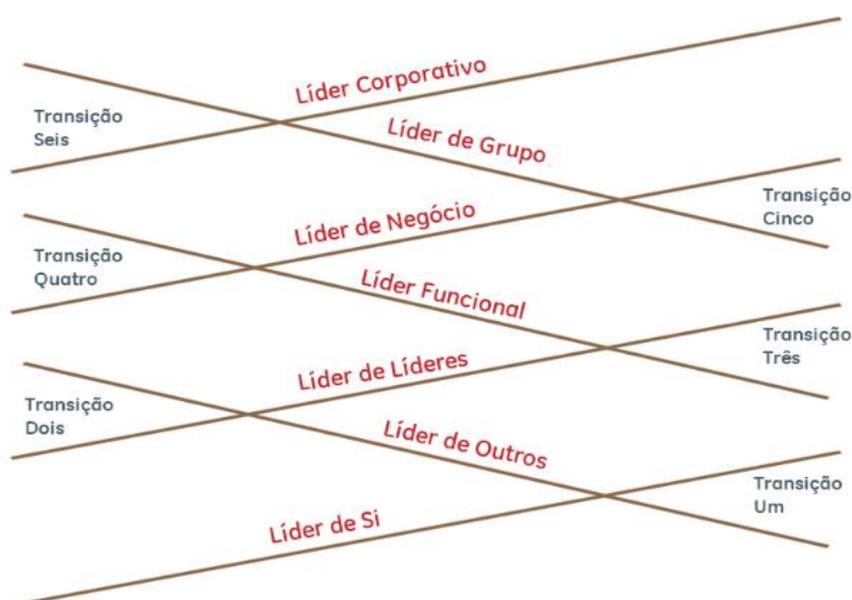
A integração entre os dois enfoques passa, portanto, por reconhecer que liderança não é um conceito fixo, mas contingente ao contexto organizacional em que está inserido (Grint, 2005). No caso das cooperativas, é possível dialogar com elementos da liderança tradicional, como o foco em resultados e desenvolvimento de competências, desde que adaptados aos valores do cooperativismo. Essa integração demanda uma liderança “contextualmente inteligente” (Goldsmith e Reuter, 2021), capaz de transitar entre diferentes estilos e práticas conforme as necessidades do grupo e os desafios organizacionais. Ao propor estratégias de desenvolvimento de lideranças para o cooperativismo, portanto, é necessário considerar esse equilíbrio: entre a racionalidade estratégica dos modelos clássicos e a sensibilidade relacional das práticas cooperativas.

2.3 PIPELINE DE LIDERANÇA

Nos últimos anos, as organizações têm demonstrado uma crescente conscientização sobre a importância de estabelecer empreendimentos sustentáveis, em contraposição à ênfase exclusiva na obtenção de lucros imediatos. Podemos observar líderes em todos os níveis focando exclusivamente nos desafios imediatos, isso aconteceu especialmente durante a recessão que teve início em 2007-2008, quando cada dia trazia uma decisão difícil para os líderes. Nesse cenário, há pouca dedicação em identificar e se preparar para um futuro bem-sucedido para suas empresas, negócios, funções ou equipes (Charam; Drotter; Noel, 2011).

O *pipeline* de liderança busca estabelecer através da avaliação de três perspectivas – das habilidades necessárias, do gerenciamento de tempo e dos valores profissionais - se cada liderança está desempenhando a sua função na posição correta dentro do *pipeline*. Também, traça uma forma de caminho para que o líder avance entre a gestão de si até a gestão corporativa. Explorando as transições, direcionando os esforços de cada liderança, Ram Charan (2011) propõem um modelo de *pipeline* que pode ser adaptado para as organizações de acordo com os seus objetivos para a sustentabilidade econômica, conforme demonstrado na Figura 3.

Figura 3 - *Pipeline* de liderança



Fonte: Charam (2011).

O *pipeline* de liderança se concentra na forma de construir uma arquitetura que deverá ser compreendida e utilizada por todos os líderes em todos os níveis – não apenas pelos líderes do RH. Compreender e implementar a arquitetura aumentará a eficácia dos líderes, especialmente se liderarem outros líderes.

O *pipeline* não é um cilindro reto, mas um cano que se curva em seis pontos. Cada uma dessas passagens representa uma transição na posição organizacional – um nível diferente e uma nova complexidade da liderança – em que uma mudança significativa precisa ser promovida. Essas mudanças envolvem grande alteração nos requisitos do cargo, o que demanda novas habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais. No *pipeline* proposto por Ram Charan, há seis transições de liderança, em que ele analisa detalhadamente as habilidades necessárias, a alocação de tempo e os valores envolvidos:

- a. **Habilidades:** as novas competências necessárias para executar novas responsabilidades;
- b. **Aplicações de tempo:** novo quadro temporal que orienta o trabalho do líder;
- c. **Valores profissionais:** o que é importante e que, dessa forma, passa a ser o foco de seus esforços.

Ram Charan (2011) acredita que em algumas empresas, pelo menos 50% das pessoas em posições de liderança trabalham muito abaixo do patamar apropriado. Elas têm potencial para serem líderes, mas esse potencial pode não estar sendo utilizado plenamente no seu cargo. Em sua obra, ele sugere uma estrutura para uma grande organização descentralizada em 7 níveis, onde, cada mudança de nível exige um cuidado específico. Os níveis são:

- i. Gestor de si;
- ii. Gestor de outros;
- iii. Gestor de gestores;
- iv. Gestor funcional;
- v. Gestor de negócio;
- vi. Gestor de grupo;
- vii. Gestor corporativo.

O *pipeline* possibilita que as organizações percebam se os seus líderes estão atingindo a plena capacidade porque estão sendo responsabilizados pelos fatores certos. Entender o valor do cargo, a aplicação do tempo e as habilidades necessárias em cada nível é crucial para a aplicação do método, onde, os valores elucidam o que é resultado para aquela posição, a aplicação do tempo é direcionada por estes valores e as habilidades são descobertas de acordo com a necessidade da posição.

A utilização do *pipeline* busca trazer 3 benefícios no desenvolvimento das lideranças como:

1 - Reduz a tensão dos colaboradores individuais, pois quando alguém pula passagens de liderança, sendo posto em uma posição a qual não tem as habilidades necessárias, não domina a aplicação do tempo e não tem os valores necessários, pode ter um preço emocional elevado;

2 - O *pipeline* contribui para que as passagens de liderança aconteçam na velocidade certa. Profissionais que mudam de empresa com frequência, acabam não absorvendo os valores e habilidades necessários, e os que ficam por muito tempo na mesma empresa em um mesmo nível, não conhecem os lugares onde possam adquirir novas habilidades e desenvolver sua capacidade de liderança. O modelo fornece um sistema de medidas que identifica quando alguém está pronto para passar ao próximo nível de liderança;

3 - A utilização do *pipeline* tende a reduzir o período de tempo necessário para preparar um colaborador individual (ou uma liderança) para uma posição superior em uma grande empresa. Como o modelo define claramente o que é necessário para realizar a transição de um nível para o próximo, o tempo tende a não ser desperdiçado com valores e habilidades que não são vitais na posição.

Para um melhor entendimento das melhorias que o *pipeline* pode fornecer, se faz necessário compreender como ele se desdobra na organização. Para que se possa visualizar oportunidades da sua usabilidade dentro do contexto pesquisado, no caso, uma cooperativa, serão desdobradas abaixo as passagens de nível de liderança.

2.3.1 Passagem 1: De gerenciar a si mesmo a gerenciar os outros

Esta primeira transição pode ser considerada a mais importante para muitos indivíduos, pois é considerada a primeira ascensão natural de carreira de um colaborador individual. A transição aqui intimida pela quantidade de habilidades diferentes e necessárias para o indivíduo, incluindo ser o primeiro contato com a delegação de tarefas.

As habilidade que eram necessárias anteriormente, como colaborador individual (gestor de si) de domínio técnico, trabalho em equipe, utilização de ferramentas, se transformam em um emaranhado bastante grande de habilidades requeridas, como, planejamento, definição de cargos, delegação de tarefas, seleção de pessoal, monitoramento de desempenho, feedback, avaliação de desempenho, comunicação e ambientação, desenvolvimento de relacionamentos em todas as direções (acima, abaixo e lateralmente) entre outros.

Em seu gerenciamento do tempo, qual existia uma disciplina diária de chegada e saída, cumprimento de prazos, normalmente de curto prazo, agora passam a ser: planejamento anual, disponibilização de tempo para subordinados, definição de prioridades para a equipe e tempo de comunicação com outros departamentos, clientes e fornecedores.

Com relação aos valores profissionais, que eram a obtenção de resultados por meio de proficiência profissional, trabalho de alta qualidade e incorporação dos valores da empresa, agora passaram a ser: obtenção de resultados por meio dos outros, sucesso do trabalho dos subordinados, métodos gerenciais, integridade visível, entre outros.

2.3.2 Passagem 2: De gerenciar os outros para gerenciar gestores

Diferente do que é entendido na passagem anterior, esta passagem por muitas vezes é considerada como mais um degrau na carreira de um indivíduo e não uma transição importante na carreira. Esta etapa traz à tona a necessidade de avaliar os gestores abaixo pela qualidade das decisões tomadas, na frequência e qualidade dos

feedbacks, na capacidade de trabalhar com outros departamentos e na habilidade de produzir resultados em equipe.

As habilidades necessárias para um gestor de gestores, de acordo com Charam, passam a ser: selecionar e treinar gestores de primeiro nível, cobrar gerentes de primeiro nível pelo trabalho gerencial, alocar e realocar recursos da unidade e administrar fronteiras entre unidades que lhe são subordinadas.

2.3.3 Passagem 3: De gerenciar a gestores a gestor funcional

Esta passagem, quanto menor a organização, pode ser dita como uma grande promoção, pois pode ser neste estágio que se pode obter diferenciações como: ações da empresa, status de executivo, ou outras formas de reconhecimento. Neste nível o gestor precisará trabalhar com as informações recebidas de formas e lugares diferentes, e que nem sempre estão corretas. Ele precisa virar um hábil intérprete e caçador de informações confiáveis.

Este estágio exige maturidade de liderança, estágio qual dificilmente um gestor é preparado. Maturidade neste caso, entende-se como um líder que desenvolveu sua empatia, senso de oportunidade, discernimento e fontes de informação. Aprendeu a absorver informações tanto de dentro da empresa quanto de fora, por meios formais e informais. Aprendeu a liderar o seu pessoal sem restringir a criatividade ou impedir que sejam assumidos riscos calculados. Aprendeu a reconhecer o pensamento de longo prazo, sem se esquecer do curto prazo. Este é considerado um amadurecimento completo de indivíduos que cresceram como gestores e líderes.

Neste nível de liderança as habilidades deverão ser vistas de várias perspectivas que irão transcender o setor de liderança, o pensamento de setor como ilha, qual pode acontecer em alguns casos, não cabe mais neste nível. A habilidade de se comunicar com um grupo de vários níveis é necessária, portanto, a comunicação eficaz é crucial neste nível, mesmo se tornando cada vez mais difícil e complexa.

Na posição de gestor funcional o contato direto e frequente com os liderados, normalmente não é mais frequente, e as conversas individuais não são mais tão possíveis, devido aos liderados poderem estarem localidades diferentes, portanto, o

líder maduro neste nível precisa aprender a delegar e confiar nos liderados, para assim ter uma visão mais holística do seu negócio e ter uma mentalidade estratégica.

Gestores funcionais precisarão dominar a habilidade de escutar e aprender sobre as demais áreas que terão que lidar. O gestor demandará de uma carga intensa de informações para ter a compreensão plena e detalhada do negócio que está inserido. Valorizar o novo e o desconhecido neste nível é necessário e um grande desafio em direção a maturidade da liderança.

2.3.4 Passagem 4: De gestor funcional a gestor de negócios

Para esta transição, o líder precisa encarar a responsabilidade pelo desenvolvimento de produtos ou serviços da organização, tendo total gerenciamento dos custos e receitas. Isto pode gerar uma grande alçada e autonomia para o gestor, assim como representa um grande desafio. Isso porque o seu foco não estará mais em elaborar um novo plano de remuneração ou lançar um produto a tempo, mas sim em como a empresa irá crescer, como ter maiores receitas, como ter vantagem competitiva, entre outras reflexões que precisarão ser feitas e que necessitam de um foco para fora, tanto quanto para dentro da organização.

Neste nível de liderança a interferência do gestor imediato acontece esporadicamente, e o autodidatismo se torna fundamental para enfrentar os desafios do gestor que está desempenhando seu papel neste nível.

2.3.5 Passagem 5: De gestor de negócios a gestor de grupo

Nesta transição, o gestor começa a ter controle sobre um negócio em específico e passa a ter responsabilidade por vários negócios, necessitando distribuir recursos limitados entre negócios que podem ou não ser concorrentes. Ele precisará criar estratégias que gerem sinergia entre as unidades, prestando a atenção nos gestores de negócio, nas equipes e na cultura que resulta das decisões dos gestores de negócio.

O gestor de grupo precisará avaliar os gestores de negócios por indicadores além do que apenas seu resultado financeiro, mas também da ligação horizontal entre

os negócios, as soluções criativas em gestão de pessoas, integrando divisões. Este gestor será responsável pela ampliação de mercado do negócio, descobrindo oportunidades e decidindo as políticas de ampliação com análises, compreendendo a abrangência, se é necessário aquisição, etc.

Este estágio de liderança também pode ser considerado um cargo intermediário entre o gestor de negócio e o CEO, já que ele auxilia o gestor corporativo reduzindo o número de pessoas que são diretamente ligadas a ele. Mas empresas que entendem o real valor desta posição sabem que parte significativa da estratégia passa pelo gestor de grupo, como novos mercados, atingimento de novos clientes, aumentos de capacidade requerida, etc.

A alocação de recursos em diferentes unidades é uma habilidade essencial de um gestor de grupo, olhar para diferentes países, culturas e construir a base para um salto de faturamento das empresas, está nos objetivos do gestor de grupo, que detém uma grande responsabilidade estratégica na organização.

2.3.6 Passagem 6: De gestor de grupo a gestor corporativo

Para assumir o cargo de CEO de uma empresa, um cargo que com frequência é carregado de reconhecimento público nas mídias, é necessária uma grande dose de experiência, fracasso e conhecimento. O gestor corporativo precisa voltar sua atenção e seus esforços para a realização das estratégias e pelo resultado da empresa, para isso precisarão entender profundamente cada negócio, adquirindo uma noção quase que instintiva de como a empresa ganha dinheiro.

Sua tarefa é avaliar se a organização está atuando com seu potencial pleno, trabalhando para que as estratégias de longo prazo se transformem em práticas sustentáveis. Lideranças que chegaram nesse nível precisarão estar preparadas para não verem o resultado acontecer com a mesma velocidade e frequência que nos níveis anteriores. Desistir de desenvolver programas de ciclos lentos e evolutivos pode acontecer, devido à falta de experiência com ações de longo prazo, como por exemplo a implementação de um novo programa de qualidade, ou mudar a identidade da marca.

A maior parte do tempo utilizado pelo gestor corporativo será com relacionamentos externos, interagindo com grupos onde passará uma imagem positiva da empresa e de si, tornando também, a aplicação de tempo mais sedutora que pode fazer com que o gestor corporativo não volte a olhar para dentro da organização com o mesmo afincamento que busca novas oportunidades fora da empresa.

Neste nível de liderança o gestor precisará lidar com o conselho de administração da empresa, necessitando escutá-los e considerar suas perspectivas, mesmo que de fora da empresa. O relacionamento interpessoal é crucial nesse nível, saber ser uma liderança aberta, fará com que as más notícias cheguem, pois elas precisarão chegar, para que o gestor corporativo tenha o maior nível de informações para a tomada de decisão.

O Quadro 2 resume os valores, a aplicação de tempo e as habilidades necessárias para cada nível de liderança.

Quadro 2 - Níveis de liderança e suas características

Nível de liderança	Valores profissionais – Entrega de resultados	Aplicação do tempo	Habilidades necessárias
Gestor de si	Trabalho de qualidade. Proficiência profissional. Incorporação de valores.	Disciplina diária de chegada e saída. Cumprimento de prazos (curtos).	Domínio técnico. Trabalho em equipe. Utilização de ferramentas.
Gestor de outros	Obtenção de resultados por meio dos outros. Sucesso no trabalho dos subordinados.	Planejamento anual. Tempo com pessoal. Definição de prioridades.	Planejamento, delegação de tarefas, seleção de pessoal, <i>feedback</i> etc.
Gestor de gestores	Entrega de resultados em equipe, trabalhando com outros departamentos e equipes.	Avaliação de gestores pela qualidade de decisão tomadas, <i>feedbacks</i> realizados etc.	Seleção e treinamento de gestores de pessoas. Alocar recursos de acordo com a necessidade da organização.

Gestor funcional	Responsabilidade pela eficiência funcional. Inovação e melhoria contínua. Foco em resultados sustentáveis.	Alocação de tempo entre operações e estratégias. Priorização de projetos de médio prazo.	Desenvolvimento de estratégias funcionais. Gestão de orçamento e recursos. Tomada de decisões complexas.
Gestor de negócio	Orientação para resultados de longo prazo. Sustentabilidade financeira e operacional. Alinhamento estratégico.	Foco em planejamento de longo prazo. Acompanhamento de desempenho e indicadores-chave.	Gestão de múltiplas unidades de negócios. Negociação com stakeholders internos e externos. Gestão de risco.
Gestor de grupo	Visão estratégica de longo alcance. Liderança inspiradora e colaborativa. Foco em inovação e crescimento.	Dedicação a estratégias corporativas, gestão de crise e inovação. Equilíbrio entre táticas e estratégia.	Direcionamento estratégico global. Alinhamento de diversas áreas do negócio com a visão corporativa. Tomada de decisões sob incerteza.
Gestor corporativo	Responsabilidade total pelos resultados da organização. Visão de transformação e sustentabilidade corporativa.	Priorização de visão estratégica global, sustentabilidade e desenvolvimento organizacional a longo prazo.	Criação de estratégias de crescimento global. Capacidade de influenciar cultura organizacional e liderar em nível macro. Gestão de alta complexidade e risco.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo Pipeline de Liderança que é difundido por sua abordagem estruturada de desenvolvimento progressivo de líderes, foi concebido com base em contextos organizacionais essencialmente hierárquicos e voltados ao desempenho individual. Ele pressupõe uma trajetória linear, na qual o avanço está condicionado a mudanças de escopo. No entanto, essa lógica pode ser limitada quando aplicada a culturas organizacionais mais horizontais e participativas, como ocorre nas

cooperativas agroindustriais, onde predominam valores de coletividade, solidariedade e autogestão conforme afirma Chaddad (2022).

Em estruturas cooperativistas, o exercício da liderança frequentemente ocorre de forma distribuída, compartilhada e baseada na legitimidade social, não apenas no papel formal ocupado. A liderança, nesse caso, é muitas vezes mais relacional do que posicional, exigindo competências como escuta ativa, mediação de interesses e capacidade de mobilização horizontal conforme afirmam Raelin (2011) e Bolden (2016). Essas características contrastam com o modelo pipeline, que enfatiza transições verticais e o domínio de habilidades técnicas e gerenciais específicas a cada nível. Além disso, o pipeline tende a desconsiderar o valor das lideranças informais e o papel coletivo no processo decisório, fundamentais no ambiente cooperativo.

Portanto, a implementação do Pipeline de Liderança em cooperativas exige uma leitura crítica e adaptativa. Mais do que replicar modelos tradicionais, é necessário compreender as singularidades da cultura organizacional cooperativa e incorporar práticas de desenvolvimento de liderança que respeitem seus princípios democráticos e sua lógica de funcionamento. Isso inclui reconhecer que o crescimento de um líder pode ocorrer de maneira não linear, a partir de experiências práticas, participação em projetos coletivos e influência social dentro da comunidade organizacional (Palomino, 2020; Dobrowolski et al., 2021). Nesse sentido, a crítica ao pipeline não é sobre sua invalidade, mas sobre sua limitação quando aplicado de forma padronizada em contextos que exigem abordagens mais orgânicas e participativas.

2.3.7 Dissonâncias do papel de liderança

A compreensão da dissonância no contexto desta pesquisa irá requerer a definição conceitual de seus principais fundamentos teóricos. Portanto, a análise foi estruturada a partir de dois referenciais: o *Pipeline* de Liderança, de Charan, Drotter e Noel (2011), e a Teoria das Lacunas de Competência de Boyatzis (2008). Esses modelos oferecem subsídios para entender como a percepção dos líderes sobre seus

papéis pode divergir das expectativas organizacionais e teóricas, gerando desafios para o desenvolvimento da liderança.

O *Pipeline* de Liderança, conforme descrito por Charan, Drotter e Noel (2011), é um modelo que define sete níveis de liderança, detalhando as transições críticas que os profissionais devem enfrentar ao longo de sua trajetória. Esse modelo é utilizado para estruturar programas de sucessão e desenvolvimento de lideranças. No entanto, a efetividade do *pipeline* depende da clareza com que os líderes compreendem suas atribuições e da capacidade da organização em fornecer diretrizes e suporte adequados para as transições. A falta de alinhamento entre as expectativas dos indivíduos e as exigências do nível de liderança em que se encontram pode gerar dissonâncias que impactam o desempenho e a progressão na carreira.

Complementando essa perspectiva, a **Teoria das Lacunas de Competência**, desenvolvida por Boyatzis (2008), fala sobre como falhas na identificação e no desenvolvimento de habilidades podem comprometer a eficácia da liderança. Segundo a teoria, a performance de um líder está diretamente ligada ao alinhamento entre suas competências individuais e as demandas do cargo ocupado.

Quando há lacunas significativas entre as habilidades esperadas e as habilidades reais, ocorrem dificuldades na execução das funções de liderança, resultando em impactos negativos tanto para o profissional quanto para a organização. Essas lacunas podem ser resultado de fatores como falta de treinamentos e ações de desenvolvimento adequados, promoções prematuras ou ausência de feedback estruturado, tornando essencial a adoção de estratégias para reduzir tais discrepâncias.

A falta de clareza sobre as transições do *pipeline*, associada a lacunas de competência não identificadas, pode comprometer a progressão dos profissionais e gerar impactos no desempenho organizacional. Dessa forma, compreender os desalinhamentos entre a percepção dos líderes e as exigências teóricas de cada nível hierárquico é importante para formular recomendações mais assertivas para o aprimoramento do modelo de liderança adotado na cooperativa.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada nesta dissertação de mestrado estabeleceu uma abordagem de investigação para a problemática proposta. A pesquisa seguirá uma estrutura de pesquisa qualitativa aplicada de natureza exploratória, que segundo Richardson (1999) é descrita como a busca por uma compreensão minuciosa dos significados e das características específicas apresentadas pelos entrevistados, em oposição à utilização de medidas quantitativas para avaliar atributos ou comportamentos.

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, buscando entender a trajetória de algumas lideranças da Cooperativa Central Gaúcha Ltda, em níveis hierárquicos variados, para identificar se cada líder tem conhecimento sobre seus valores profissionais, aplicação do tempo e habilidades em cada nível hierárquico, e como esse entendimento através da utilização do *Pipeline* pode contribuir com o seu papel de gestor. Este entendimento irá dar base para responder aos objetivos gerais e específicos da pesquisa.

Para compreender as experiências e perspectivas dos líderes das cooperativas em relação aos princípios do *pipeline*, foi empregada uma pesquisa de campo que determina o ambiente de estudo, os métodos de acesso a ele e os participantes envolvidos. A partir dessas definições, foram estabelecidos os meios de coleta e análise de dados, conforme orientado por Marconi e Lakatos (2009).

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é um modo de pesquisa que trata de entender um acontecimento dentro do seu local de verdade, especialmente quando as divisões entre o acontecimento e o lugar não são muito claros. Essa forma possibilita uma pesquisa criteriosa de atores ligados uns aos outros, usando várias fontes de provas, como conversas, papéis e observações diretas.

Para Stake (1995), o estudo de caso mostra uma única e profunda amostra do assunto que é examinado, permitindo ver suas qualidades e gerar *insights* aprofundados. A ideia de que um estudo de caso pode ajudar a formar ideias e para ver se os supostos são certos, dando uma visão rica e ligada do fenômeno que se está olhando veio de Eisenhart (1989). No âmbito das ciências sociais aplicadas, a opção pelo estudo de caso faz sentido quando se quer uma análise rica e específica

em lugar de uma generalização numérica. Conforme Flyvbjerg (2006), essa forma é muito boa para captar as mudanças nas organizações, os problemas para serem corrigidos e as decisões tomadas que não podem ser captadas na sua totalidade com métodos quantitativos comuns.

O estudo de caso pode adotar uma abordagem interpretativa, buscando compreender o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma abordagem pragmática, que procura apresentar uma perspectiva abrangente, o mais completa e coerente possível, do objeto de estudo sob a ótica do pesquisador (Fonseca, 2002).

A natureza exploratória, conforme definida por Gil (2002), refere-se a uma investigação cujo propósito é promover uma compreensão mais aprofundada do contexto, buscando torná-lo mais claro ou desenvolver uma hipótese. Gil destaca que o objetivo desse tipo de pesquisa é aprimorar conceitos ou fazer descobertas intuitivas.

A pesquisa foi aplicada com lideranças de níveis hierárquicos e duas unidades distintas de negócio dentro do Grupo CCGL, sendo elas, em Cruz Alta - Unidades de beneficiamento de leite e a unidade administrativa de apoio. Também foi realizada uma entrevista com a Coordenadora de RH responsável pela implementação e operacionalização do *Pipeline* de Liderança em uma cooperativa singular.

Segundo Eisenhardt e Graebner (2007), uma estratégia fundamental para conduzir pesquisas de campo envolve a utilização de diversos sujeitos com amplo conhecimento, os quais possam examinar os fenômenos em análise a partir de diferentes perspectivas. Esses participantes podem abranger membros organizacionais de distintos níveis hierárquicos, áreas funcionais, grupos e locais, além de representantes de outras organizações pertinentes e observadores externos.

3.1 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas que buscaram estimular a participação do entrevistado para conhecer a sua trajetória e uma maior compreensão das transições de níveis de lideranças que aconteceram na carreira dos gestores.

Neste estudo foram realizadas 12 entrevistas semiestruturadas, sendo 11 com lideranças internas da cooperativa central e 1 com uma profissional de RH de uma cooperativa singular. Os roteiros das entrevistas foram estruturados de uma forma a dar os subsídios necessários para captação das informações que nortearam o objetivo da pesquisa e posteriormente submetidos para análise de 2 especialistas, para revisão e validação das perguntas a serem realizadas, bem como, do rigor metodológico utilizado.

Os especialistas, professores do Programa de Pós-graduação de Gestão de Negócios da UNISINOS (Universidade do Vale do Rio dos Sinos), ambos Doutores e com ampla experiência e atuação nos programas de Pós-Graduação da universidade.

Por questões éticas, os envolvidos no processo de pesquisa foram informados sobre a sua participação voluntária na entrevista e assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido por escrito no momento da entrevista, qual descreve sobre a natureza da pesquisa, público-alvo, envolvimento na entrevista, informações técnicas do processo de entrevistas e sobre o tratamento dos dados, quais, as gravações e transcrições ficarão em posse do entrevistador por até 5 anos.

Para realização das entrevistas foram selecionados colaboradores que estão articuladas culturalmente com a cooperativa ou empresa, assim como Gil (2023) sugere na seleção dos informantes para o levantamento de dados, portanto, foram realizadas com gestores da cooperativa, seguindo alguns critérios conforme abaixo:

- i. Critério 1: Estar na cooperativa como gestor a mais de 5 anos - isso possibilita respostas de gestores com uma maior ambientação com a cooperativa, por conseqüente se espera um entendimento mais amplo das responsabilidades do cargo e suas implicações nos demais setores relacionados;

- ii. Critério 2: Ter passado por mais de um cargo de liderança, seja passando por outros setores, ou crescimento vertical no próprio setor. O fato de ter passado por mais de um setor dentro da CCGL colabora com a mudança de percepção dele em vários níveis de liderança, enriquecendo a contribuição do entrevistado;
- iii. Critério 3: Ter pelo menos 3 subordinados diretos. Alguns gestores da cooperativa não possuem equipe ligada diretamente abaixo, portanto para esta pesquisa será realizada com lideranças que possuem gestão de pessoas;
- iv. Critério 4: Ter autonomia e responsabilidade pela tomada de decisão no setor.

Desta forma os cargos aptos para a realização da pesquisa são os líderes que ocupam posições de: Encarregado, Coordenador, Supervisor e Gerente. Essas lideranças desempenham papéis estratégicos, táticos e operacionais, o que possibilita uma contribuição substancial em termos de profundidade e qualidade das informações apresentadas.

A abordagem semiestruturada das entrevistas é capaz de dar significado ao relato, evidenciando não apenas os eventos sequenciais da história, mas também a maneira pela qual essa narrativa é construída, compreendendo assim duas dimensões essenciais: a própria história, que consiste na sucessão de eventos, e o discurso, que representa a forma como o conteúdo é expresso (Godoi; Mello; Silva, 2010).

O primeiro conjunto de entrevistas foi conduzido com líderes internos da Cooperativa Central. O roteiro foi estruturado em duas etapas. A primeira buscou conhecer a trajetória dos entrevistados dentro da cooperativa e compreender sua posição hierárquica em relação ao modelo de *Pipeline* de Liderança, conforme proposto por Charan, Drotter e Noel (2011). Já a segunda etapa teve como objetivo analisar a percepção dos líderes sobre a qualificação e desenvolvimento da liderança dentro da organização, bem como sua clareza quanto aos valores profissionais, gestão do tempo e habilidades exigidas para cada nível hierárquico.

As perguntas abordaram temas como a trajetória profissional do entrevistado, os desafios enfrentados nas transições entre cargos de liderança, a percepção sobre

a adequação do modelo de *Pipeline* de Liderança para a cooperativa e as competências essenciais para o desempenho eficaz das funções de liderança. Além disso, os entrevistados foram convidados a refletir sobre a importância do alinhamento das lideranças com os valores e princípios do cooperativismo e sobre os desafios da implementação desse modelo na cooperativa estudada.

A entrevista realizada com a profissional de Recursos Humanos de uma cooperativa que já implementou o *Pipeline* de Liderança teve como objetivo obter uma perspectiva externa sobre o processo de implantação desse modelo em uma organização cooperativista, identificando boas práticas, desafios e aprendizados.

O roteiro da entrevista foi dividido em três etapas. Na primeira, buscou-se compreender o contexto da cooperativa entrevistada e o processo de decisão e implementação do *Pipeline* de Liderança, incluindo as pessoas envolvidas e as estratégias adotadas para capacitação dos líderes. A segunda etapa abordou a utilização prática do modelo, investigando os benefícios percebidos, a clareza dos valores, habilidades e gestão do tempo exigidos em cada nível do *pipeline* e como esses aspectos foram monitorados pela cooperativa. Por fim, a terceira etapa explorou os desafios enfrentados durante a implementação, as resistências por parte das lideranças e as adaptações realizadas para atender às particularidades da cooperativa.

A entrevista com essa profissional forneceu informações valiosas sobre as melhores práticas na adoção do *Pipeline* de Liderança e os principais obstáculos encontrados nesse processo, permitindo uma análise comparativa entre a experiência da cooperativa estudada e aquela que já implementou o modelo.

Na pesquisa qualitativa, o critério de saturação é utilizado para determinar o ponto em que a coleta de dados pode ser encerrada, visto que novas informações já não contribuem significativamente para a compreensão do fenômeno em estudo. Segundo Strauss e Corbin (1998), a saturação ocorre quando os dados se tornam repetitivos, e nenhuma nova categoria ou propriedade emergente surge. Esse conceito, introduzido por Glaser e Strauss (1967), permanece relevante e é discutido na literatura atual.

Bauer e Gaskell (2008) destacam que a saturação ocorre quando a inclusão de novos participantes não resulta em informações adicionais significativas, indicando

que o fenômeno já foi suficientemente compreendido. Assim, a saturação orienta os pesquisadores sobre o momento apropriado para concluir a fase de coleta de dados, assegurando a profundidade e a eficácia da análise qualitativa.

Charmaz (2006) reforça essa perspectiva, argumentando que a saturação é alcançada quando os dados coletados fornecem uma compreensão suficiente do fenômeno, não havendo a necessidade de incluir novos participantes. Portanto, foram realizadas 11 entrevistas com gestores internos para chegar na saturação. A saturação não está necessariamente vinculada a um número pré-determinado de entrevistados, mas à profundidade e à qualidade das informações obtidas, garantindo que o fenômeno seja explorado de forma completa e robusta. Dessa forma, a saturação justifica o encerramento da coleta de dados, pois o pesquisador considera que as informações são adequadas e suficientes para responder aos objetivos de pesquisa.

A coleta de dados foi realizada pelo pesquisador, através de entrevistas presenciais e remotas – unicamente com a representante da cooperativa singular, através da plataforma Zoom - entre os dias 15 de outubro de 2024 e 01 de novembro de 2024, totalizando as 12 entrevistas e gerando 5 horas, 46 minutos e 24 segundos de gravação, quais foram transcritas com o auxílio do Google Colaboratory.

3.2 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados aconteceu através da transcrição das entrevistas coletadas, posteriormente foi realizada uma convergência dos temas de estudo, tópicos ou conceitos relevantes para a pesquisa. Foram analisados os dados e identificados padrões ou semelhanças e diferenças entre os pesquisados. Foi realizada uma análise do conteúdo para examinar significados subjacentes nas respostas dos entrevistados, que emergiram como informações relevantes da percepção do *pipeline*, as quais poderiam ser consideradas irrelevantes pelos entrevistados. A escolha por essa abordagem se justifica pela sua capacidade de sistematizar informações oriundas da linguagem sendo ela escrita ou falada, permitindo a extração de significados latentes e manifestos nos discursos dos

entrevistados, com foco na identificação de padrões, contradições e categorias temáticas relevantes.

Foram realizadas notas de campo das entrevistas e posteriormente a codificação e para realizar as apresentações dos dados foi utilizado a codificação e agrupamento das respostas coletadas utilizando o software Nvivo 15®, qual facilitou a apresentação da distribuição dos códigos entre os entrevistados.

Para garantir maior confiabilidade ao processo, as categorias foram continuamente revisadas e refinadas, de forma a manter coerência interna e consistência teórica. O software NVivo, utilizado como apoio à organização e análise dos dados, facilitou o agrupamento das unidades de registro e o cruzamento de informações por perfil dos entrevistados. A busca captar a complexidade das percepções sobre a liderança em ambientes cooperativos.

Os dados foram analisados seguindo a abordagem de análise de conteúdo Bardin (2011), utilizando a codificação temática como estratégia para identificar categorias emergentes. O primeiro passo foi a leitura flutuante das transcrições, em seguida identificar unidades de significado, agrupá-las em códigos e criar uma categoria posteriormente. A categorização e os códigos a priori ficam identificados no Quadro 5, bem como a interpretação dos achados à luz do referencial teórico adotado.

3.3 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA

Os princípios éticos foram observados para assegurar a segurança na pesquisa e a integridade, bem como a proteção dos participantes. A participação foi formalizada por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), modelo conforme apêndice C. O formulário incluiu informações como a identificação do pesquisador, o propósito da pesquisa, os benefícios da participação, o nível e tipo de envolvimento dos participantes, os riscos envolvidos, a garantia de confidencialidade e a possibilidade de retirada a qualquer momento da pesquisa (Creswell, 2010).

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DAS ENTREVISTAS

No presente capítulo de resultados, busca-se analisar e discutir os achados empíricos à luz da fundamentação teórica. Este capítulo apresenta os principais resultados obtidos a partir da análise do *pipeline* de liderança no contexto das cooperativas do setor agropecuário. No apêndice D serão apresentadas as notas de campo das 12 entrevistas coletadas para análise.

Realizou-se a categorização analítica dos dados que emergem das entrevistas. Essa categorização utiliza conceitos que expressam padrões nos dados com o propósito de serem agrupados de acordo com a similaridade que apresentam, buscando servir de base para o atingimento dos objetivos da pesquisa.

Foram utilizados os dados coletados das entrevistas para identificar o perfil dos gestores entrevistados (nível hierárquico, tempo de experiência, formação e principais desafios que enfrentaram). Desta forma foram relacionadas essas informações com os níveis do *Pipeline* de Liderança (Charan, Drotter e Noel, 2011) e identificados se os entrevistados correspondem aos 7 níveis descritos na teoria original de Charam que é baseada em uma grande organização comercial descentralizada.

O Quadro 3 apresenta os dados demográficos por participante interno da cooperativa na pesquisa, considerando sua faixa etária, nível (cargo) de liderança na cooperativa, nível de liderança segundo o *Pipeline* de Liderança, gênero e tempo de empresa. As entrevistas na central aconteceram de forma presencial e gravadas, a entrevista com a coordenadora do RH da cooperativa singular foi realizada de forma remota através de plataforma.

As entrevistas com cada participante tiveram duração de: Entrevistado 01 duração de 32 minutos e 6 segundos, Entrevistado 02 com duração de 17 minutos e 59 segundos, Entrevistado 03 com duração de 22 minutos e 45 segundos, Entrevistado 04 com duração de 40 minutos e 41 segundos, Entrevistado 05 com duração de 29 minutos e 45 segundos, Entrevistado 06 com duração de 32 minutos e 41 segundos, Entrevistado 07 com duração de 30 minutos e 3 segundos, Entrevistado 08 com duração de 30 minutos e 30 segundos, Entrevistado 09 com duração de 39 minutos e 24 segundos, Entrevistado 10 com duração de 19 minutos e 30 segundos,

Entrevistado 11 com duração de 22 minutos e 8 segundos. Ao todo foram 5 horas 17 minutos e 35 segundos de entrevistas.

Quadro 3 - Mapeamento dos participantes internos

Entre vista	Faixa etária (em anos)	Nível educacional	Nível de liderança na cooperativa - Cargo	Nível de liderança no Pipeline de Liderança	Gênero	Tempo de empresa
E1	De 35 a 44	Mestrado	Gerente	Líder funcional	M	Mais de 15 anos
E2	De 35 a 44	Mestrado	Gerente	Líder de negócio	M	Mais de 15 anos
E3	De 35 a 44	Mestrado	Coordenador	Líder de outros	M	De 7 a 15 anos
E4	De 35 a 44	Superior	Coordenador	Líder de líderes	M	Mais de 15 anos
E5	De 35 a 44	Mestrado	Gerente	Líder de outros	F	De 7 a 15 anos
E6	De 35 a 44	Mestrado	Coordenador	Líder de líderes	M	Mais de 15 anos
E7	De 25 a 34	Mestrado	Gerente	Líder funcional	F	De 3 a 7 anos
E8	De 35 a 44	Mestrado	Gerente	Líder de líderes	F	Mais de 15 anos
E9	De 35 a 44	Mestrado	Gerente	Líder funcional	F	Mais de 15 anos
E10	De 35 a 44	Especialista	Coordenador	Líder de outros	M	Mais de 15 anos
E11	De 35 a 44	Superior	Gerente	Líder de outros	M	Mais de 15 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

As faixas etárias foram definidas baseadas em ciclos profissionais, que se baseia no Modelo de Desenvolvimento de Carreira Super. Super (1980) propôs que a carreira se desenvolve em fases, que se relacionam com a idade e experiências profissionais:

- Exploração (até 24 anos): Entrada no mercado, experimentação, Jovens ingressando no mercado de trabalho;
- Estabelecimento (de 25 a 44 anos): Construção e ascensão profissional, buscando consolidação na carreira e possivelmente em cargos de liderança intermediária;
- Manutenção (de 45 a 64 anos): Consolidação e especialistas;
- Desengajamento (65 anos ou mais): Profissionais seniores, próximos da aposentadoria ou em posições estratégicas.

Adotou-se uma classificação de faixas etárias baseada nos ciclos profissionais, conforme os modelos de desenvolvimento de carreira (Super, 1980). Esta

categorização permite avaliar as percepções conforme as diferentes fases da trajetória profissional, considerando aspectos como ascensão, consolidação e preparação para transições de carreira. Neste sentido, percebe-se uma predominância dos entrevistados estarem no estágio de estabelecimento e ascensão profissional (25 a 44 anos), isso fica evidente nas entrevistas devido a vasta mudança de nível de liderança relatada nas entrevistas.

O nível educacional dos participantes foi classificado em graduação, pós-graduação *latu sensu* (especialização), mestrado e doutorado, de acordo com a titulação acadêmica.

As definições de cargos foram utilizadas de acordo com o organograma e descrições dos cargos da cooperativa, onde foram definidas como: Auxiliar, Assistente ou Analista, Supervisor ou Encarregado, Coordenador, Gerente ou Diretor. Foram entrevistados profissionais com mais de 5 anos de cooperativa e com passagens de nível de liderança, por isso a sua grande maioria se encontra hoje entre Coordenadores e Gerentes na amostra entrevistada.

O *Pipeline* de Liderança (Charan, Drotter e Noel, 2011) sugere que cada transição de nível requer mudanças nas habilidades, no uso do tempo e nos valores profissionais. Identificar em qual nível os gestores se encontram possibilita entender os desafios específicos de cada transição e o nível de maturidade da liderança na cooperativa, portanto foram classificados os entrevistados de acordo com o descrito na teoria principal, como: Líder de si, Líder de outros, Líder de líderes, Líder funcional, Líder de negócio, Líder de grupo e Líder corporativo.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados obtidos por meio de entrevistas qualitativas realizadas com os líderes da cooperativa estudada e da entrevista com o coordenador de Recursos Humanos da cooperativa singular. Esta etapa tem como objetivo identificar e interpretar padrões nos relatos dos participantes para compreender as oportunidades e limitações da implementação do *Pipeline* de Liderança no contexto cooperativo.

4.1.1 Visão Geral da Codificação

A análise dos dados realizada foi feita utilizando a técnica de análise de conteúdo, como sugerido por Bardin (2011). Buscou-se padrões nos discursos das pessoas entrevistadas, juntando partes importantes em unidades de significado, que depois se tornaram códigos. Primeiramente foi realizada a leitura leve das entrevistas, o que ajudou a entrar no assunto e identificar alguns tópicos repetidos. Posteriormente, foi feita a codificação livre, onde partes das falas foram marcadas e ligadas a códigos que mostravam ideias importantes. Depois da primeira organização, os códigos foram arrumados atribuídos em categorias que se relacionam à análise, como mostra a Tabela 1.

O agrupamento foi estruturado utilizando significados parecidos e de acordo com os objetivos da pesquisa, o que permite fazer a discussão dos resultados em três categorias principais:

- i. **Objetivos do *Pipeline* de Liderança:** reúne os códigos relacionados aos benefícios e finalidades da aplicação do modelo. Abrange os trechos das entrevistas que evidenciam a compreensão dos participantes sobre os temas dos potenciais benefícios da adoção do modelo na cooperativa. Essa percepção pode estar alinhada com os princípios defendidos por Northouse (2018), que afirma que a liderança eficaz exige clareza de propósito e consistência nas práticas de desenvolvimento. Além disso, a adoção de modelos estruturados é coerente com a ideia de que o desenvolvimento de líderes deve ser planejado e sistemático, especialmente em organizações que buscam sustentabilidade de longo prazo como as cooperativas (Groves, 2007);
- ii. **Implementação do *Pipeline*:** organiza os dados relacionados aos obstáculos, condições e percepções sobre a viabilidade da adoção do modelo na prática. Nessa categoria, emergem tensões entre a estrutura proposta pelo Pipeline e a realidade cotidiana da cooperativa, especialmente no que diz respeito à sobreposição de papéis, à falta de tempo para atividades de desenvolvimento e à ausência de critérios objetivos para transições entre níveis. Também podem ser mencionadas

resistências culturais, como a valorização de líderes técnicos em detrimento de competências de gestão e a dificuldade de abrir espaço para o desenvolvimento de novos talentos. Tais desafios refletem o que Mintzberg (1973) já apontava ao criticar modelos excessivamente normativos, destacando que o trabalho gerencial é marcado por ambiguidade, interrupções constantes e decisões situacionais. Do mesmo modo, Grint (2005) argumenta que os modelos tradicionais falham ao não reconhecer a complexidade e a natureza socialmente construída da liderança. Assim, a implementação do pipeline requer um olhar adaptativo e sensível ao contexto organizacional, especialmente em ambientes cooperativos, onde o papel do líder é mais relacional do que posicional (Raelin, 2011).

- iii. **Área do *Pipeline* de Liderança:** reúne percepções sobre o entendimento (ou falta dele) a respeito dos três pilares centrais do modelo: valores profissionais, gestão do tempo e habilidades exigidas em cada nível. As falas demonstraram sobre os líderes que ainda atuam de forma predominantemente operacional, com baixa consciência sobre as mudanças comportamentais esperadas nas transições de nível. Embora reconhecida a importância da delegação, da visão sistêmica e do desenvolvimento de pessoas, tais competências nem sempre são cultivadas de forma intencional. Em contextos como o das cooperativas, onde a liderança se exerce também por influência simbólica e ética Bialoskorski (2012) afirma que a falta de clareza sobre esses pilares compromete a transição de líderes do nível técnico para o nível estratégico, limitando a efetividade do modelo.

A categorização apresentada no Quadro 4 permite uma análise mais estruturada dos achados, facilitando a compreensão dos impactos da implementação do *Pipeline* de Liderança na cooperativa estudada. Serão discutidos os resultados obtidos a partir dessas categorias, relacionando-os com a literatura existente.

Quadro 4 - Categorias propostas na pesquisa

Categoria	Código	Descrição
A. Objetivos do Pipeline de Liderança	Preparação da liderança	Refere-se ao processo de capacitação ou a falta de capacitação dos líderes para assumirem novas responsabilidades para o próximo nível de liderança
	Identificar o preparo do líder	Avaliação ou a ausência de avaliação da prontidão do líder para avançar um nível de liderança.
	Redução do tempo de preparação	Existência ou ausência de estratégias para acelerar o desenvolvimento e transição de líderes, necessário para preparar um líder para o próximo nível
B. Implementação do Pipeline	Relevância do <i>pipeline</i> na cooperativa	Percepção sobre a importância ou não dos benefícios da adoção do <i>Pipeline</i> de Liderança.
	Limitações do <i>pipeline</i> na cooperativa	Dificuldades e barreiras encontradas na aplicação do modelo na cooperativa.
	Meio de implementação do <i>pipeline</i>	Estratégias e práticas adotadas para viabilizar a implementação do <i>Pipeline</i> de Liderança.
C. Área do Pipeline de Liderança	Valores profissionais	Compreensão ou a falta de compreensão do que é importante para a função, tornando-se o foco para de seus esforços no nível de liderança.
	Gerenciamento do tempo	Capacidade ou a incapacidade de gestão do tempo e priorização das atividades conforme o nível de liderança.
	Habilidades necessárias	Identificação e desenvolvimento ou a ausência de identificação e desenvolvimento das capacidades requeridas para executar a função conforme o nível de liderança.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.2 Apresentação dos Dados

A distribuição dos dados com relação a frequência de citações de cada uma das categorias definidas a priori está apresentada na Quadro 5.

Quadro 5 - Distribuição dos dados

	A. Objetivos do <i>Pipeline</i> de Liderança	B. Implementação do <i>Pipeline</i>	C. Área do <i>Pipeline</i> de Liderança
Contagem	44	100	50

Fonte: Elaborado pelo autor.

As categorias definidas foram todas citadas em praticamente todas as entrevistas realizadas, indicando a relevância e a assertividade das categorias estabelecidas. Somente o E2 não abordou aspectos da categoria A, que seriam importantes que poderiam ser atendidos pelos objetivos da utilização do *Pipeline* de liderança.

Direcionamentos sobre a implementação do *Pipeline* foram abordados em todas as entrevistas. O meio de se ser implementado, suas limitações e a relevância do modelo foram citadas 100 vezes pelos entrevistados, isso demonstra o interesse dos pesquisados pela utilização do modelo e seus possíveis impactos na cooperativa. O E4 enfatiza a relevância do *pipeline*:

Trazendo essa teoria, acho que ela vai nos nortear para dar uma perspectiva, que às vezes muita gente não tem essa perspectiva. Quem mais se destaca naturalmente acaba ganhando uma posição, ganhando uma posição de liderança, mas se a gente puder trazer a técnica e poder trabalhar tecnicamente.

A E5 fala sobre o seu contato com o *pipeline* e sobre como ela entende que o modelo poderia ter contribuído com a sua trajetória de mudanças de nível de liderança dentro da cooperativa:

Teria me auxiliado muito. Porque por muitas vezes eu me senti insegura no que eu estava fazendo por não ter a competência talvez desejada para desempenhar aquela atividade. Então as vezes tu tens ali um desafio, tu tem prazo para entregar ele e ao mesmo tempo você

tem que se capacitar para fazer aquela entrega. Então acredito que esse foi o maior desafio. Não estar pronta, não estar preparada. Até porque eu fiquei sabendo do que era esperado para a minha função no momento em que eu fui promovida. Então se eu tivesse tido conhecimento disso antes, internamente ou externamente, eu poderia ter buscado aperfeiçoar as minhas competências ou as minhas habilidades.

O Quadro 6 apresenta a abertura da categoria A (Objetivos do *Pipeline* de Liderança) nos códigos pré-definidos e sua frequência por tema abordado por cada um dos entrevistados.

Quadro 6 - Desdobramento da categoria A (Objetivos do *Pipeline* de Liderança)

Códigos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
Identificar o preparo do líder para o próximo nível	0	0	2	1	1	0	2	1	0	0	0	0	7
Preparação da liderança para o próximo nível	3	0	3	3	5	1	6	4	2	3	4	1	35
Redução do tempo necessário para preparar um colaborador para o próximo nível	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao responder as questões, os entrevistados citaram 44 vezes a categoria A, qual, remete aos benefícios do *pipeline* de liderança. Nesta categoria, evidencia-se a necessidade de preparação das lideranças para o próximo nível de liderança como uma maior preocupação dos entrevistados. O desenvolvimento de líderes eficazes exige uma transição estruturada entre os diferentes níveis de liderança, o que implica mudanças significativas em habilidades, tempo dedicado a atividades-chave e valores profissionais.

A falta de clareza nesses aspectos pode comprometer o desempenho do líder e dificultar sua progressão para o próximo nível organizacional assim como citado por Charam (2011). Para Kouzes e Posner (2017) o desenvolvimento da liderança não é um evento único, mas um processo contínuo que requer aprendizado, prática e

reflexão. Empresas eficazes entendem que cada novo nível de responsabilidade exige uma adaptação de mentalidade e comportamento para inspirar e engajar suas equipes". O E4 evidencia isso em sua contribuição:

Em nenhum momento eu tive uma orientação assim de que forma eu devo desempenhar minha atividade para galgar algo ... a gente não tem uma estruturação, vamos dizer assim, preto no branco planejada, as coisas acontecem naturalmente daí".

Identificar a prontidão dos líderes para que possam exercer suas atividades em um próximo nível foi citado somente 7 vezes e o aspecto da redução do tempo necessário para preparar um líder para o próximo nível, foi citada somente em 2 momentos. Em uma delas o E6 cita sobre a preocupação com a preparação das lideranças para atingirem novos níveis de liderança na cooperativa:

Acredito que seja insuficiente pelo potencial das equipes aqui, das pessoas e que eu acredito que a cooperativa perca resultados. Acho que as pessoas poderiam evoluir de forma mais rápida se elas sentissem um suporte maior com a questão do desenvolvimento.

Em cada estágio da liderança são necessárias habilidades específicas distintamente refinadas para cada função desempenhada. Segundo McCall (1998), a formação efetiva dos líderes é mais efetivamente adquirida por meio da prática em desafios do que por meio do treinamento formal. Dessa forma é fundamental garantir que o líder tenha passado por experiências significativas antes da promoção para se preparar adequadamente para os novos desafios. Sem a preparação adequada, o líder pode enfrentar dificuldades em se adaptar ao novo cenário podendo comprometer a eficiência na condução da equipe.

E4 diz "meu primeiro contato com toda essa teoria está sendo agora com essa abordagem", o a E7 corrobora:

Eu não conhecia o *pipeline* de liderança, não li o livro até, fiquei bastante interessada em fazer a leitura do livro, mas do que você explicou sim, eu acredito que poderia ser uma grande ferramenta, importante, necessária para que a gente tivesse mais propriedade na hora de fazer essas passagens, eu achei bem interessante mesmo, fiquei curiosa

O Quadro 7 apresenta a abertura da categoria B (Implementação do *Pipeline* de Liderança) nos códigos pré-definidos e sua frequência por tema abordado por cada um dos entrevistados.

Quadro 7 - Desdobramento da categoria B (Implementação do *Pipeline* de Liderança)

Códigos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
Limitações do <i>pipeline</i> na cooperativa	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	10
Meio de implementação do <i>pipeline</i>	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	14	27
Relevância do <i>pipeline</i> na cooperativa	4	4	8	6	6	7	7	5	3	3	6	4	63

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ressalta-se na categoria B as citações sobre a relevância do *pipeline* de liderança para o desenvolvimento das lideranças da cooperativa, o tema foi citado 63 vezes nas entrevistas, qual a relevância emergia pela necessidade de um programa estruturado, ou seja, pela ausência do *pipeline* ou pelo horizonte que o modelo pode criar para as práticas de desenvolvimento de lideranças.

A implementação de um *pipeline* de liderança estruturado desempenha um papel crucial para a continuidade e o crescimento sustentável das organizações. Charan (2011) afirma que o desenvolvimento da liderança deve seguir um processo contínuo, permitindo que os profissionais adquiram as competências necessárias antes de assumirem novos desafios, reduzindo o tempo necessário para promoções ou subidas de nível de liderança.

Além disso, Kaiser, Hogan e Craig (2008) destacam que a ausência de um sistema estruturado de desenvolvimento de líderes pode resultar em lacunas de sucessão, impactando negativamente a performance e a competitividade das empresas. A E7 relata um pouco sobre essa falta de preparo para as transições e cita ao menos uma promoção prematura que teve na carreira dentro da cooperativa,

explicitando que, o direcionamento da área parece estar mais diretamente ligado ao gestor imediato que está acompanhando o novo líder:

Muito pouco, muito pouco (direcionamento). O maior direcionamento foi na minha entrada na cooperativa, que pude receber orientações do meu gestor imediato na época, sobre quais eram os anseios que ele tinha em relação à área de paletização, quais eram os estudos que ele queria que eu desenvolvesse, quais eram os gestores que ele queria que eu criasse ... bastante diferente do que eu tô vivendo hoje, dessa última realidade, nessa última posição onde eu acabei entrando como um susto, de um dia, muito rápido. Eu estava no cargo na área de custos e de um dia para o outro eu fui convidada a assumir a logística e eu não estava, digamos que assim, preparada, amadurecendo essa ideia, então eu fui lá e na verdade o direcionamento que eu fui tendo das prioridades, das necessidades, ele não veio da minha liderança.

Um modelo claro de progressão permite que os líderes compreendam quais habilidades precisam ser desenvolvidas para avançar, tornando o processo de sucessão mais previsível e eficiente. As afirmações são reforçadas por Segundo Yukl (2013), que afirma que a clareza no desenvolvimento de lideranças não só melhora o desempenho organizacional, mas também gera maior engajamento, pois os profissionais enxergam oportunidades concretas de crescimento dentro da empresa.

As citações também evidenciaram meios aos quais foram percebidos pelos entrevistados para implementação do *pipeline*, tanto pela percepção leiga dos líderes entrevistados como a entrevistada externa que citou expressivas 14 vezes na sua contribuição, utilizando-se de sua experiência previa da implantação do *pipeline*. Cita a E12 sobre a implementação do *pipeline*:

Não houve uma transição, a gente foi introduzindo gradativamente e está até hoje introduzindo e trabalhando com o *pipeline* ... então não é agora a partir desse momento nós vamos utilizar essa metodologia, ele não impactou os cargos, ajudou para a gente do RH a clarear no desenho dos cargos, ajudou nós a classificar os nossos cargos ali dentro, mas a gente não mudou nomenclatura de cargos por causa do *pipeline*.

A implementação do *Pipeline* na cooperativa estudada não ocorreu de forma abrupta, mas através de um processo contínuo e progressivo, ainda em andamento. O esforço na implantação do *pipeline* na cooperativa contribuiu diretamente para as

definições de cargos e responsabilidades, o que é insumo básico para um setor de RH nortear as suas ações junto as áreas do negócio.

Esse cenário reforça a ideia de que o desenvolvimento de liderança é dinâmico e deve ser constantemente ajustado às necessidades da organização conforme defendido por Charan (2011). A ausência de uma transição imediata e definida pode indicar uma adaptação gradual do modelo, o que levanta a necessidade de compreender quais fatores têm influenciado essa implementação. Elementos como cultura organizacional, resistência à mudança e o nível de engajamento das lideranças podem impactar diretamente a adoção do *pipeline*, tornando o processo mais demorado ou elucidando a necessidade de ajustes específicos para a realidade da cooperativa.

A implementação contínua também pode indicar que a estrutura original do *pipeline* pode não ter sido aplicada em sua totalidade ou que as transições entre os níveis não estão definidas. Como apontam Kaiser, Hogan e Craig (2008), a falta de um sistema estruturado para o desenvolvimento de líderes pode gerar lacunas de sucessão e comprometer a competitividade organizacional.

Nesse sentido, torna-se relevante avaliar se todos os níveis necessários do *pipeline* de liderança são adequados ao contexto da cooperativa ou se há, como aparentemente fica claro, necessidade de adaptações para melhor atender às especificidades da cooperativa. Caso a progressão dos líderes esteja ocorrendo de maneira pouco estruturada, pode haver impactos na clareza sobre as entregas de valor em cada nível e na capacidade da cooperativa de preparar sucessores.

Outro ponto relevante para análise é o tempo necessário para que as mudanças no modelo sejam internalizadas pela organização. A adoção gradual pode ser reflexo de desafios na formação de lideranças, especialmente se não houver diretrizes claras sobre os critérios para progressão dos níveis no *pipeline*.

O desenvolvimento de líderes exige um planejamento estruturado para que os profissionais adquiram as competências necessárias antes de assumirem novos papéis (McCauley; Van Velsor, 2004). No entanto, se esse processo se alonga indefinidamente, pode indicar dificuldades na transição entre os níveis de liderança. Além disso, um *pipeline* não completo pode gerar incertezas entre os colaboradores

sobre quais competências e comportamentos são necessários para avançar, dificultando a consolidação do modelo dentro da cooperativa.

O Quadro 8 apresenta a abertura da categoria C (Área do *Pipeline* de Liderança) nos códigos pré-definidos e sua frequência por tema abordado em cada um dos entrevistados.

Quadro 8 - Desdobramento da categoria C (Área do *Pipeline* de Liderança)

Códigos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
Clareza nas habilidades necessárias	3	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	17
Clareza no gerenciamento do tempo	1	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	12
Clareza nos valores profissionais	0	1	1	3	5	2	2	1	3	1	1	1	21

Fonte: Elaborado pelo autor.

As áreas abordadas pelo *pipeline* tiveram pouca expressão durante as entrevistas. A mais citada foram os valores profissionais no cargo, pelo entrevistado ter ciência ou não do que é esperado dele. Como o *pipeline* de liderança é composto por diferentes níveis, onde cada um representando uma transição crítica na carreira de um líder, essas transições exigem mudanças significativas em habilidades, valores e tempo dedicado a diferentes atividades. A definição clara dessas áreas é vital para que os profissionais compreendam o que é esperado em cada fase e possam se preparar adequadamente para novas responsabilidades.

Uma das dificuldades citadas com relação a aplicação do tempo, é um problema recorrente já comentado conforme a teoria de Charan (2011), que destaca a dificuldade na transição entre os níveis de liderança devido à necessidade de redistribuir o tempo entre tarefas operacionais e estratégicas. Isso pode ser observado nos depoimentos do E1, que menciona a dificuldade em equilibrar essas demandas:

Eu acho que gestão de tempo é uma das maiores dificuldades que eu particularmente tenho, fico bastante tempo resolvendo coisas operacionais, principalmente em fechamento de mês. E a aplicação do tempo (entre atividades operacionais e estratégicas) é uma grande dificuldade que eu acho a grande maioria das pessoas tem aqui, eu acho que é um ponto que a gente deveria ter um desenvolvimento melhor.

Em geral, os entrevistados relataram desafios na tomada de decisão devido à necessidade de conciliar diferentes interesses dentro da cooperativa, o que está alinhado com os estudos de Parnell (2014), que destacam a necessidade de uma liderança com uma visão de longo prazo no ambiente cooperativo. Isso evidencia que os gestores não podem apenas operar no nível tático, mas precisam desenvolver competências estratégicas para alinhar as expectativas dos stakeholders.

Segundo McCauley e Van Velsor (2004), o desenvolvimento da liderança ocorre por meio de experiências desafiadoras, feedback contínuo e aprendizado direcionado, assim, cada nível do *pipeline* deve estar associado a critérios específicos de desempenho e competências, garantindo que os líderes desenvolvam as capacidades necessárias antes de avançarem para a próxima etapa. Essa abordagem fortalece a identidade da empresa e facilita a adaptação dos novos líderes aos desafios estratégicos.

O E6 ressalta a necessidade de saber principalmente, quais são os valores do trabalho que entrega:

Eu não tenho um sentimento claro de como as outras lideranças acima de mim enxergam a própria logística de captação. Qual é o que está bom, o que está ruim, onde a gente pode melhorar nossos pontos fortes e fracos na visão deles.

Em geral, os entrevistados relataram desafios na tomada de decisão devido à necessidade de conciliar diferentes interesses dentro da cooperativa, o que está alinhado com os estudos de Parnell (2014), que destacam a necessidade de uma liderança com uma visão de longo prazo no ambiente cooperativo. Isso evidencia que os gestores não podem apenas operar no nível tático, mas precisam desenvolver competências estratégicas para alinhar as expectativas dos stakeholders.

5 RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a coleta de dados com o grupo de participantes entrevistados, não se identificaram todos os 7 níveis de liderança propostos por Charan (2011) dentro da cooperativa. Todavia, analisando-se a estrutura organizacional da cooperativa, através da população entrevistada, revela-se uma hierarquia bem definida, composta por múltiplos níveis de liderança, ainda que sem uma categorização explícita alinhada ao modelo do *Pipeline* de Liderança de Charan (2011).

Conforme a Teoria das Lacunas de Competência (Competency Gaps Theory), proposta por Richard Boyatzis (2008), parte do princípio de que o desempenho eficaz em uma função organizacional depende da congruência entre as competências do indivíduo e aquelas exigidas pelo cargo. Quando essa correspondência não ocorre, surgem as chamadas *lacunas de competência*, que podem impactar negativamente a performance individual e organizacional.

Essas lacunas resultam de múltiplos fatores, incluindo mudanças nas demandas do trabalho, transformações organizacionais, limitações no desenvolvimento profissional e até mesmo a falta de alinhamento entre os interesses do colaborador e as exigências da função. Richard Boyatzis (2008) também destaca que a identificação dessas lacunas é essencial para o desenvolvimento de estratégias de capacitação e aprendizagem contínua, permitindo que os profissionais adquiram ou aprimorem as competências necessárias para atender às expectativas da organização.

No contexto dos resultados da pesquisa, a Teoria das Lacunas de Competência se mostra relevante para compreender as possíveis dissonâncias entre os níveis de liderança na cooperativa estudada. A presença ou ausência de determinadas competências pode influenciar diretamente a eficácia da implementação do *Pipeline* de Liderança, uma vez que a progressão entre os níveis hierárquicos exige não apenas o domínio técnico da função anterior, mas o desenvolvimento de novas habilidades e comportamentos de liderança. Assim, a análise das entrevistas permite identificar se existem lacunas que dificultam essa transição e se há oportunidades de desenvolvimento que podem ser exploradas para fortalecer a liderança dentro da cooperativa.

As entrevistas qualitativas demonstraram que a transição entre os níveis ocorre de forma pouco ou não estruturadas, com desafios relacionados à preparação para novas responsabilidades, conforme apontado também por Mintzberg (1993), que destaca a importância das transições organizacionais bem geridas para a eficácia da liderança. Identificou-se que a maioria dos líderes entrevistados se encontra em três níveis do *pipeline* — de líder de outros a líder funcional — evidenciando que o desenvolvimento gerencial ainda se concentra na operacionalização e na gestão direta de pessoas, em vez de uma forte atuação estratégica.

O achado converge com as reflexões de Yukl (2013), que ressalta que a progressão da liderança exige, não apenas mudança de escopo de responsabilidades, mas também desenvolvimento de novas competências comportamentais e cognitivas. Além disso, verificou-se que a organização apresenta desafios na formação de líderes em níveis mais elevados, reforçando a necessidade de um modelo estruturado de desenvolvimento de liderança, conforme argumentado por Goleman, Boyatzis e McKee (2013), que enfatizam o papel da inteligência emocional e da maturidade organizacional na efetividade das transições de liderança.

Dessa forma, os resultados indicam que, embora a cooperativa possua elementos que possibilitem a identificação com os níveis do *pipeline*, há oportunidades para aprimorar a clareza sobre as transições de liderança, tornando-as mais alinhadas às necessidades estratégicas da cooperativa.

A percepção sobre o entendimento das áreas do *pipeline* foi principalmente elucidada pela pergunta número 3 da segunda etapa da entrevista com as lideranças e a questão 2 da segunda etapa da entrevista com a gestora de RH da cooperativa singular. Estas perguntas buscaram responder sobre a clareza das áreas do *pipeline* para as lideranças.

A análise das entrevistas revelou que as lideranças da cooperativa demonstram um nível moderado de clareza em relação aos valores profissionais, gestão do tempo e habilidades exigidas para seus níveis de liderança. Alguns entrevistados identificaram os valores (dos norteadores estratégicos) da cooperativa e os relacionou com os valores profissionais quando questionados, reforçando a necessidade de uma maior compreensão das entregas e do papel de cada lideranças em seu nível específico de liderança.

Algumas lideranças tiveram dificuldades em responder sobre o que seriam os valores profissionais no seu nível de liderança. Estas evidências sugerem que a aplicação prática da sucessão das lideranças ainda possui barreiras e a utilização do modelo do *pipeline* pode ser uma saída para esta lacuna.

Quanto à gestão do tempo, os relatos indicam uma lacuna significativa, com líderes reportando dificuldades na priorização de tarefas e na delegação de responsabilidades, o que corrobora as reflexões de Covey (2004) sobre a importância da definição de prioridades para a eficácia da liderança.

Além disso, observou-se que as habilidades técnicas são mais facilmente reconhecidas pelos líderes do que as habilidades comportamentais, alinhando-se à abordagem de Boyatzis (2008), que argumenta que o desenvolvimento de competências emocionais e sociais é essencial para a liderança eficaz. Essa falta de clareza sobre habilidades interpessoais pode impactar a transição entre os níveis de liderança, conforme apontado por Charan (2011).

Assim, os resultados indicam que, embora exista um entendimento geral sobre os valores organizacionais e as competências técnicas, há oportunidades de melhoria na capacitação das lideranças para aprimorar a gestão do tempo e o desenvolvimento de habilidades interpessoais.

As percepções sobre as dissonâncias foram identificadas através das entrevistas, onde, analisando o conteúdo, elucidaram assimetrias significativas entre a percepção das lideranças sobre seus papéis e as competências esperadas para cada nível, conforme proposto por Charan, Drotter e Noel (2011).

Um dos desalinhamentos mais evidentes ocorreu nos níveis "Líder de outros" e "Líder de líderes", onde gestores ainda desempenham atividades operacionais em excesso, o que dificulta o entendimento da liderança para um papel estratégico e de desenvolvimento de equipe. Esse fenômeno está alinhado com a teoria de Mintzberg (1993), que destaca como alguns líderes permanecem presos a funções técnicas em vez de assumirem plenamente suas responsabilidades gerenciais.

Além disso, verificou-se que muitos entrevistados reconhecem a importância da delegação, mas ainda possuem dificuldades para aplicá-la na prática, o que corrobora os estudos de Kotter (1996) sobre a resistência à mudança na mentalidade gerencial ao longo da evolução na liderança. No que diz respeito às habilidades

comportamentais, observou-se uma lacuna entre a percepção dos líderes e o que é exigido no modelo do *Pipeline*, reforçando a necessidade de desenvolvimento em competências comportamentais, conforme sugerido por Goleman, Boyatzis e McKee (2013).

Os resultados indicam que, mesmo que as lideranças compreendam suas atribuições gerais, a transição entre os níveis ainda apresenta desafios, o que é compreensível, pois como relatado na maioria das entrevistas, não houve uma gestão ou direcionamento apropriado para a transição de nível de liderança entre os entrevistados, especialmente no que tange à delegação, visão estratégica e desenvolvimento de subordinados, evidenciando a necessidade de capacitações mais direcionadas para alinhar a percepção dos líderes às demandas reais de seus cargos.

A entrevista com o E1 deixa claro essa percepção:

...a segunda transição foi maior, foi de um cargo de contador e assumir toda a responsabilidade técnica, e ao mesmo tempo eu também tinha liderados, que eu também até então nunca tive. Não teve nenhum processo estruturado pelo contador na época.

A entrevista com o E6 também dá a percepção de um líder que também é liderado por pessoas em níveis superiores, ele também relata sua percepção sobre a falta de um objetivo (valores profissionais) bem definidos:

Eu por exemplo sinto falta de alguém muitas vezes chegar e apontar algum caminho para mim, e eu acho que essa ferramenta seria espetacular a ponto de elucidar um pouquinho a minha atuação como profissional e tentar me fazer evoluir, não vejo problema algum nisso, na verdade eu vejo é só vantagem

Desta forma, existem grandes dissonâncias com o modelo do *pipeline* de liderança de Charan (2011), principalmente no que tange as habilidades de liderança e gestão de pessoas, pois fica claro nas entrevistas que a maioria das transições de níveis aconteceram por valorização das competências técnicas, mas também a ausência pode ser atribuída a teoria do *pipeline* ser recente para os líderes, não sendo familiar o conteúdo de sua obra.

Quando abordado o tema sobre a viabilidade da implementação do *Pipeline* de Liderança na cooperativa, pode se dizer que fica dependente diretamente da estrutura

e maturidade da gestão de Recursos Humanos. Para que essa estratégia de desenvolvimento seja eficaz, é necessário que o RH também tenha um papel estratégico dentro da organização, alinhando seus processos e práticas às necessidades do negócio.

Ulrich et al. (2012) destacam que o RH precisa atuar como parceiro estratégico, garantindo que a gestão de talentos seja integrada à estratégia corporativa e ao planejamento sucessório. Isso implica a necessidade de políticas bem definidas para o desenvolvimento de lideranças, programas estruturados de capacitação e mecanismos de avaliação contínua para assegurar a eficácia do programa, garantindo que as lideranças estejam preparadas para assumir posições de maior responsabilidade.

Além disso, as entrevistas elucidaram que a proximidade e aprovação da alta direção com o RH é um fator determinante para o sucesso desse processo. Kotter (2012) enfatiza que transformações organizacionais significativas só acontecem quando há envolvimento ativo da liderança sênior, que deve apoiar e patrocinar iniciativas de desenvolvimento de talentos.

Nesse sentido, a presença de uma diretoria de RH pode ser considerada um diferencial importante, pois fortalece a representatividade da área na tomada de decisões estratégicas e garante que os investimentos em liderança estejam alinhados com os objetivos organizacionais. Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001), empresas que elevam o RH ao nível estratégico tendem a obter melhores resultados em gestão de talentos, uma vez que essa estrutura possibilita maior integração entre as práticas de desenvolvimento, sucessão e retenção de líderes.

A revisão da estratégia de gestão de pessoas se torna essencial para garantir que o *Pipeline* de Liderança seja mais do que um conceito teórico e se traduza em práticas eficazes. Para isso, é necessário que o RH estabeleça métricas claras de desempenho, construa trilhas de aprendizagem adaptadas às necessidades da organização e promova uma cultura de liderança baseada em competências bem definidas. Assim, ao revisar sua estratégia e fortalecer seu papel na estrutura organizacional, o RH pode atuar como um facilitador na implementação do *Pipeline* de Liderança, garantindo sua aplicabilidade e sustentabilidade a longo prazo.

Avaliando a aplicabilidade dos sete níveis do *Pipeline* de Liderança em cooperativas agropecuárias deve ser analisada através das características específicas desse modelo organizacional. Apesar de Charan, Drotter e Noel (2011) pressuporem transições bem definidas entre os níveis de liderança, nas cooperativas, a estrutura organizacional e a governança compartilhada podem demandar adaptações.

Mintzberg (2009) argumenta que organizações com estruturas descentralizadas, como as cooperativas, possuem uma dinâmica distinta de tomada de decisão, o que pode impactar o desenvolvimento da liderança. Isso significa que, embora os princípios do *Pipeline* sejam válidos e considerados importantes pelos entrevistados, sua implementação pode necessitar de ajustes para refletir a realidade cooperativa, assim como ficou evidenciado na entrevista realizada com a cooperativa singular, na qual os profissionais de RH precisaram adaptar a estrutura de acordo com a estrutura da cooperativa.

Outro aspecto relevante é a cultura cooperativista e seu impacto na progressão entre os níveis de liderança. Segundo Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), culturas organizacionais com um alto grau de coletivismo, podem valorizar mais a liderança colaborativa do que a hierárquica, influenciando a forma como os profissionais transitam entre os níveis do *Pipeline*. Isso reforça a necessidade de um RH estratégico e próximo à alta direção, garantindo que a progressão da liderança seja planejada de acordo com as particularidades desse ambiente.

Além disso, Bohlander e Snell (2017) destacam que para um modelo de desenvolvimento de liderança ser eficaz, é essencial que o RH tenha um papel estruturado dentro da organização, com programas de capacitação bem definidos e um acompanhamento contínuo da evolução dos líderes.

Portanto, embora os sete níveis do *Pipeline* de Liderança possam ser aplicáveis às cooperativas, sua implementação requer ajustes que levem em conta fatores estruturais, culturais e estratégicos. A criação de trilhas de desenvolvimento específicas para a realidade cooperativa, aliada à participação ativa da alta liderança e ao fortalecimento do RH como agente de transformação, pode garantir a viabilidade desse modelo no contexto cooperativista.

Considerando a análise realizada sobre a aplicação do *Pipeline* de Liderança em cooperativas agropecuárias, algumas recomendações podem ser feitas para facilitar a sua implementação e torná-lo uma estratégia eficaz de desenvolvimento de lideranças e por consequência, de desenvolvimento organizacional.

Para que esse modelo seja viável, é essencial que o setor de Recursos Humanos tenha um papel estratégico dentro da cooperativa. Isso envolve a estruturação de processos claros de desenvolvimento de lideranças, a criação de trilhas de aprendizado para cada nível identificado como importante para a aplicação do *Pipeline* na cooperativa e a garantia de que as movimentações de níveis e sucessões sejam conduzidas com clareza e uma base em competências bem definidas.

Além disso, a implementação do *Pipeline* depende diretamente do engajamento da alta liderança, que deve atuar como multiplicadora do modelo junto com o RH. A proximidade da diretoria nesse processo reforça sua importância e assegura que os investimentos em capacitação estejam alinhados com as necessidades estratégicas da cooperativa.

Outro ponto fundamental é a adaptação do modelo à cultura cooperativista. Devido as cooperativas possuírem uma governança compartilhada e uma cultura de gestão mais participativa, a estrutura do *Pipeline* precisa ser ajustada para refletir essa realidade, enfatizando competências voltadas para a colaboração, a tomada de decisão coletiva e a gestão democrática. A criação de um plano sucessório estruturado se torna indispensável, pois permite identificar, desenvolver e preparar talentos internos para assumirem posições de maior responsabilidade. Esse processo precisa ser contínuo, garantindo para a cooperativa, líderes prontos para o futuro e evitando lacunas de gestão.

Para que a implementação do *Pipeline* seja bem-sucedida, também é essencial que haja uma avaliação periódica do modelo, permitindo ajustes conforme necessário. O processo de conversação com as lideranças, a mensuração de resultados, através de indicadores que reflitam as lacunas da cooperativa que precisam ser sanadas, e a adaptação de estratégias são ações fundamentais para assegurar que o desenvolvimento de lideranças ocorra de maneira eficaz.

Além disso, o fortalecimento da liderança intermediária deve ser priorizado, pois esses líderes desempenham um papel essencial na conexão entre a alta gestão e as equipes operacionais. Investir no desenvolvimento desses profissionais garante que a cultura cooperativista seja mantida e que as estratégias definidas pela diretoria sejam bem executadas em todos os níveis organizacionais.

Dessa forma, a implementação do *Pipeline* pode representar uma oportunidade estratégica para fortalecer a sucessão de lideranças e garantir a sustentabilidade da cooperativa a longo prazo.

Os resultados da pesquisa evidenciaram uma série de dissonâncias entre a prática organizacional e os pressupostos teóricos do modelo *Pipeline* de Liderança. Com base nas entrevistas realizadas, nas análises teóricas de autores como Charan, Boyatzis, Mintzberg, Goleman, entre outros, e na estrutura organizacional da cooperativa analisada, foi possível identificar oportunidades e limitações que influenciam diretamente a aplicabilidade do modelo.

As transições de liderança ainda ocorrem de forma informal, com foco predominante em competências técnicas, sem a clareza necessária sobre os valores, habilidades e responsabilidades esperadas em cada nível. Também se percebeu uma atuação estratégica ainda limitada por parte das lideranças intermediárias e desafios na gestão do tempo e delegação.

O Quadro 9 apresenta a síntese das recomendações extraídas das evidências empíricas que podem orientar a aplicação prática do *Pipeline* de Liderança em uma cooperativa agropecuária. Estas recomendações também se constituem no produto tecnológico derivado da presente pesquisa, com potencial de ser utilizado como ferramenta de apoio à gestão de pessoas nas cooperativas.

Quadro 9 - Limitações e oportunidades na utilização do pipeline

Aspecto	Recomendação	Finalidade	Característica
Estrutura de Liderança	Mapear e categorizar os níveis de liderança conforme o modelo do Pipeline, adaptado à estrutura existente.	Reconhecer a hierarquia existente e criar base para o desenvolvimento estruturado de lideranças.	Limitação

Identificação de Lacunas	Aplicar diagnóstico contínuo de lacunas de competências com base na teoria de Boyatzis (2008).	Reduzir os impactos negativos na performance causados por desalinhamento entre cargo e competência.	Limitação
Gestão de Transições	Estruturar estratégias de transição entre níveis com foco em desenvolvimento de novas responsabilidades.	Apoiar líderes nas mudanças de escopo exigidas em cada transição.	Limitação
Clareza de Valores e Habilidades	Promover formação e clareza sobre valores profissionais e competências esperadas para cada nível.	Aumentar a maturidade das lideranças e alinhamento com os valores institucionais.	Oportunidade
Delegação e Gestão do Tempo	Treinar líderes em delegação, priorização e uso estratégico do tempo.	Eliminar sobrecarga operacional e desenvolver foco em atividades estratégicas.	Limitação
Formação Estratégica	Oferecer capacitações voltadas ao pensamento estratégico, inteligência emocional e liderança de equipes.	Preparar líderes para níveis mais altos e ampliar sua visão organizacional.	Oportunidade
Apoio da Alta Liderança	Envolver a alta liderança como patrocinadora ativa do modelo de desenvolvimento.	Dar legitimidade ao pipeline e garantir adesão organizacional.	Oportunidade
Papel Estratégico do RH	Alinhar os processos de RH à estratégia da cooperativa e fortalecer sua presença na diretoria.	Transformar o RH em agente de desenvolvimento e sustentação da liderança.	Oportunidade
Adaptação à Cultura Cooperativista	Customizar o pipeline à governança participativa das cooperativas, valorizando liderança coletiva.	Assegurar aderência à realidade cultural e estrutural da cooperativa.	Oportunidade
Trilhas de Desenvolvimento	Desenhar trilhas específicas de aprendizagem por nível com base em competências práticas e comportamentais.	Promover crescimento contínuo e sustentável dos líderes.	Oportunidade
Apoio da Alta Gestão	Sensibilizar e engajar a alta direção quanto à importância do pipeline como estratégia.	Assegurar patrocínio institucional e garantir recursos e prioridade na agenda estratégica.	Limitação

Fonte: Elaborado pelo autor.

A ordenação das recomendações no quadro foi estruturada a partir de uma lógica temática e sequencial, com base nas evidências levantadas durante a pesquisa.

Inicialmente, são abordados aspectos estruturais e de diagnóstico, como a categorização dos níveis de liderança e a identificação de lacunas de competências, que são fundamentais para compreender a realidade atual da cooperativa. Em seguida, são apresentadas recomendações voltadas ao desenvolvimento das lideranças, com foco em valores, habilidades, gestão do tempo e formação estratégica. A terceira parte concentra-se no engajamento institucional, destacando o papel da alta gestão e do setor de Recursos Humanos como pilares para a viabilidade do modelo. Na sequência, considera-se a necessidade de adaptação do *Pipeline* à cultura cooperativista, dada a especificidade desse tipo de organização. Por fim, são propostas ações voltadas à sustentabilidade do modelo, como trilhas de desenvolvimento, sucessão planejada e avaliação contínua, assegurando a consolidação de uma estratégia de liderança de longo prazo. Essa ordenação permite uma leitura fluida e coerente das recomendações, facilitando sua aplicação prática e seu alinhamento com os objetivos estratégicos da cooperativa.

5.1 RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Para uma compreensão mais ampla do tema da pesquisa, existe a possibilidade de aprofundamento futuro deste estudo através da ampliação da pesquisa para outras cooperativas agropecuárias, permitindo uma análise comparativa sobre a aplicabilidade do *Pipeline* de Liderança em diferentes contextos organizacionais.

Conforme defendido por Charan, Drotter e Noel (2011), a estrutura do *Pipeline* deve ser adaptada à realidade de cada organização, respeitando suas particularidades culturais, estratégicas e operacionais. Assim, ao estender a pesquisa para um conjunto mais amplo de cooperativas, seria possível verificar padrões e desafios comuns na implementação desse modelo, além de identificar fatores específicos que influenciam sua efetividade no setor cooperativo.

Além disso, estudos complementares contribuirão para uma maior compreensão sobre como a cultura cooperativista impacta o desenvolvimento de lideranças e a progressão de carreira dos profissionais no setor. De acordo com Cook e Burrell (2009), as cooperativas e suas estruturas organizacionais e mecanismos

de governança distintos das empresas tradicionais, criam um ambiente rico e ainda não explorado de pesquisa. Além da possibilidade de replicação deste estudo em outras cooperativas, recomenda-se que futuras pesquisas explorem diferentes recortes organizacionais e regionais, com o intuito de compreender como a aplicação do *Pipeline* de Liderança se adapta a diferentes culturas cooperativistas, estruturas de governança e estágios de maturidade institucional. Uma análise comparativa entre cooperativas agroindustriais e cooperativas de crédito, por exemplo, poderia revelar nuances relevantes na aplicação do modelo em contextos com níveis distintos de regulação, mercado e engajamento dos associados.

Outra vertente promissora consiste na investigação longitudinal do desenvolvimento de lideranças, acompanhando profissionais ao longo de suas transições entre níveis do *pipeline*. Esse tipo de pesquisa permitiria não apenas validar o modelo, mas também identificar fatores que favorecem ou dificultam o avanço de carreira em ambientes cooperativos. Além disso, estudos futuros podem integrar abordagens mistas (qualitativas e quantitativas), por meio da construção de instrumentos que avaliem o grau de aderência ao modelo e os impactos percebidos na gestão e nos resultados organizacionais.

Sugere-se também o aprofundamento da relação entre liderança informal e *pipeline*, com foco nos processos de reconhecimento, influência e formação de lideranças emergentes fora da estrutura formal. Em organizações que valorizam a participação e o coletivo, como as cooperativas, compreender como líderes informais podem ser integrados ou impactados por modelos formais de desenvolvimento é uma lacuna ainda pouco explorada.

Por fim, pesquisas futuras podem incorporar perspectivas interdisciplinares, como a psicologia organizacional, a sociologia das organizações ou os estudos sobre cultura e identidade no trabalho, a fim de compreender com mais profundidade os elementos simbólicos, emocionais e éticos que permeiam a liderança cooperativista. Tais investigações poderiam ampliar a visão sobre o papel do *pipeline* não apenas como ferramenta técnica, mas como parte de uma estratégia mais ampla de transformação cultural e sucessão responsável.

REFERÊNCIAS

- ADRIANO, B. M.; GODOI, C. K. Análise Crítico-Comparativa das Abordagens de Liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo. **XXXVIII Encontro ANPAD**, Rio de Janeiro, 2014.
- BARASUOL, A.; BOESSIO, A.T.; WAKULICZ, G. J.; FLAVIANO, V Cooperativismo e Profissionalização da Gestão em uma Cooperativa Agropecuária. **Revista Extensão Rural**, v. 22 n. jan/mar., 2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. **Harvard Business School Press**.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do sentido**, São Paulo: Atlas, 1994;
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Governança cooperativa: uma perspectiva da teoria da agência. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 607–619, 2012.
- Birchall, J. (2004). Co-operatives and the Millennium Development Goals. Geneva: **International Labour Office**.
- BIRCHALL, J. **People-Centred Businesses: Co-operatives, Mutuels and the Idea of Membership**. 1. ed. Londres: Palgrave Macmillan, 2014.
- BIRCHALL, Johnston; KETILSON, Lou Hammond. Resilience of cooperative business model in times of crisis, International Labour Office, **Sustainable Enterprise Programme**. Geneva: ILO, 2009.
- BOLDEN, Richard. Leadership, Management and Organizational Development. **Academy of Management Learning & Education**, v. 15, n. 2, p. 203–221, 2016.
- BOYATZIS, R. E. Competent leadership: the role of emotional intelligence. **IEEE Engineering Management Review**, v. 36, n. 2, p. 21-31, 2008.
- BRASIL. **Lei nº 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências.
- BRONSTRUP. et al. Análise fundamentalista de cooperativas agrícolas do interior do Rio Grande do Sul. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7, p. 208-224, 2020.
- BURNS, J.M. **Leadership**. New York:Harper, 1978;

CHADDAD, F. R. **Economia e organização da Agricultura Brasileira**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

CHADDAD, Fabio R. ; COOK, Michael L. Understanding new cooperative models: an ownership-control rights typology. **Review of Agricultural Economics**, v.26, nº3, 2004.

CHADDAD, Fabio R. A governança das cooperativas agroindustriais brasileiras: desafios contemporâneos. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 24, n. 1, p. 75–88, 2022.

CHARAM, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de Liderança**. [S. l.]: Sextante, 2011.

CHARMAZ, K. (2006). **Constructing grounded theory**: A practical guide through qualitative analysis. Sage.

CHIAVENATO, I. (2014). **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (4ª ed.).

CLEGG, S. et al. **Managing and Organizations**: An Introduction to Theory and Practice. 4. ed. Londres: SAGE Publications, 2016.

CONGER, J. A., & Fulmer, R. M. (2003). "Developing Your Leadership Pipeline." **Harvard Business Review**.

COOK, M. L. (1995). The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. **American Journal of Agricultural Economics**.

COOK, M. L.; BURRELL, M. J. (2009). **A Cooperative Life Cycle Framework**. University of Missouri, Department of Agricultural and Applied Economics.

CÓTÉ, D. (2001). **Les Coopératives: Une Introduction**. Québec: Presses de l'Université Laval.

COVEY, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**: lições poderosas para a transformação pessoal. Rio de Janeiro: Best Seller, 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, Célio Ricardo de Souza; DIAS, Telma Martins. Liderança e gestão nas cooperativas: desafios da modernidade. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 11, n. 2, p. 225–243, 2015.

DAVIS, J.H; GOLDBERG, R. A. **A Concept of agribusiness**. **Boston Division of Research**, Graduate School of Business Administration, Harvard University, p 13, 1957.

DION, M. **Are ethical theories relevant for ethical leadership?** Leadership and organization development journal, v. 33, n. 1, p. 4-24, 2012.

DOBROWOLSKI, Zbigniew; ZAVADSKA, Zuzana; FIDLEROVA, Helena. **Responsible Leadership: A Relational Approach in the Context of Stakeholder Theory.** *Sustainability*, v. 13, n. 3, p. 1186, 2021.

DROTTER, S. J. **Pipeline de desempenho: como atingir o desempenho certo em qualquer nível de liderança.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. **Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges.** Academy of Management Journal, [s. l.], v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

FINLEY, S. Servant leadership: a literature review. **Review of Management Innovation & Creativity**, v. 5, n. 14, p. 135-144, 2012.

GODOI C. K. et al. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOLEMAN, D. et al. (2013). **Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence.** Harvard Business Review Press.

GRINT, Keith. **Leadership: Limits and Possibilities.** Palgrave Macmillan, 2005.

GROVES, Kevin S. Integrating leadership development and succession planning best practices. **Journal of Management Development**, v. 26, n. 3, p. 239–260, 2007.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas.** São Paulo: IBGC, 2015.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA). (2013). **Blueprint for a Co-operative Decade.** Brussels: International Co-operative Alliance.

KAISER, R. B.; et al. **Leadership and the fate of organizations.** American Psychologist, v. 63, n. 2, p. 96-110, 2008.

KOTTER, J. P. (2012). **Leading Change.** Harvard Business Review Press.

KOUZES, J. M., POSNER, B. Z. (2017). **The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations.** Hoboken, NJ: Wiley.

MACPHERSON, I. (1995). **Co-operative Principles for the 21st Century.** Geneva: International Co-operative Alliance.

MAZZAROL, T. et al. A conceptual framework for research into co-operative enterprise. In: J. **Socio-Economics**, 43, 2014, p. 56-59.

MCCALL, M. W. (1998). *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston, MA: **Harvard Business School Press**.

MCCAULEY, C. D.; VAN VELSOR, E. (2004). **The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

MINTZBERG, H. (1993). **Estruturas nas organizações**. Atlas.

MINTZBERG, Henry. ***The Nature of Managerial Work***. New York: Harper & Row, 1973.

MOREIRA, R. M. et al. **A gestão estratégica de pessoas e a melhoria dos resultados corporativos através do uso das ferramentas: liderança, Rapport e Empowerment**. Research, Society and Development, 2020;

NEVES, M.F.; CALEMAN, S.M Q. **Gestão de sistemas de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015.

NORTHOUSE, Peter G. ***Leadership: Theory and Practice***. 8. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

OSTROM, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: **Cambridge University Press**.

PEDRUZZI JR, A. et al. *Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas*. **X Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, Rio de Janeiro, 2014.

PEREIRA, J. **Um estudo sobre as teorias tradicionais de liderança: contribuições da teoria crítica**. XXXIX Encontro da ANPAD, Minas Gerais, 2015;

PUTNAM, R. D. (2000). ***Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community***. New York: Simon & Schuster.

RAELIN, Joseph A. *The Leaderful Fieldbook: Strategies and Activities for Developing Leadership in Everyone*. Boston: **Harvard Business Press**, 2011.

REIS Q. I. Carolina. Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0. **Boletim do Gerenciamento**, [S.l.], v. 24, n. 24, p. 21-30, jun. 2021. ISSN 2595-6531.

REUTER, Kelly. *The Earned Life: Lose Regret, Choose Fulfillment*. **New York: Currency**, 2021.

RICHARDSON, R J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSÉS, G. F. et al. Um estudo sobre os processos de gestão de pessoas em uma cooperativa de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas** – RGC, v. 6, n. 11, 2019.

SPEAR, R. Governance in Democratic Member-Based Organisations. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 75, n. 1, 2004, p. 33-60.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. (1998). **Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory**.

TOLFO, S. R. **Macrotendências de organização do trabalho e possibilidade de crescimento humano**: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina, Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 2000.

TORRES, Roberto; PALOMINO, Eduardo. Liderança organizacional em cooperativas: desafios para o desenvolvimento de lideranças emergentes. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 3, p. 36–48, 2020.

URAK, A. **Manual teórico e prático de governança corporativa para cooperativas**. Sescop/RS, 2019

VAN SETERS, D. A; FIELD, R. H. G. The Evolution of Leadership Theory. **Journal of Organizational change management**. v. 3, n. 3, 1990.

VIEIRA, F. M. et al. Panorama atual do cooperativismo brasileiro: uma análise documental e de conteúdo a partir da Resolução n.º 56/2019. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, V.9, N.17. 1 – 28, 2022.

WAACK, R. S.; MACHADO, C. P. **Administração estratégica em Cooperativas Agroindustriais**. In: II Workshop Brasileiro de gestão de sistemas Agroalimentares, Anais 1999.

YUKL, G. (2013). **Leadership in Organizations**. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

ZEULI, K. A.; CROPP, R. (2004). **Cooperatives: Principles and Practices in the 21st Century**. Madison, WI: **University of Wisconsin Cooperative Extension**.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 187-207, 2002.

APÊNDICE A

Roteiro Básico da Entrevista Interna

Objetivo da Pesquisa: Responder ao problema de pesquisa que é o de identificar as oportunidades e limitações da utilização do *pipeline* de liderança como uma ferramenta em uma cooperativa do agronegócio?

As perguntas serão divididas em duas etapas, uma para ambientar e conhecer o líder entrevistado, buscando conhecer melhor sua trajetória como gestor e identificar em qual nível do *pipeline* de liderança ele estaria posicionado com relação níveis propostos por Ram Charan e a segunda etapa, que buscará atender aos objetivos específicos, os quais são apresentados a seguir:

- a) Identificar a estrutura organizacional da empresa estudada, identificando nas lideranças se os sete níveis do *pipeline* definidos por Charam, Drotter e Noel (2011) estão presentes no negócio da cooperativa e em quais nível podem ser enquadrados;
- b) Responder se as lideranças possuem clareza dos valores profissionais, gestão do tempo e habilidades necessárias para o seu cargo na cooperativa;
- c) Identificar as possíveis dissonâncias entre as percepções das lideranças (operacionais e táticas) nos cargos da cooperativa, com base no proposto por Charam, Drotter e Noel (2011) no *pipeline* de liderança;
- d) Formular recomendações sobre oportunidades e limitações da implementação do *pipeline* de liderança em uma cooperativa.

Público-alvo: Lideranças internas da Cooperativa Central Gaúcha Ltda ou até atingir a saturação dos dados.

Critérios para a escolha dos líderes entrevistados:

- Critério 1: Estar na cooperativa como gestor há mais de cinco anos;
- Critério 2: Ter passado por mais de um cargo de liderança, independente de nível;
- Critério 3: Ter ao menos três subordinados diretos;

- Critério 4: Ter autonomia e responsabilidade pela tomada de decisões no setor em que atua.

Antes de iniciar a entrevista será mostrado (através de apresentação) o contexto da utilização do *Pipeline* de Liderança e o contexto de lideranças em cooperativas (Conforme já apresentado na defesa do projeto) para ambientar o entrevistado e deixar claro os objetivos (e os principais conceitos) da pesquisa.

1ª Etapa – Conhecendo o gestor:

Questões	Objetivo da Pergunta ou Objetivo Específico
1. Quais foram os cargos que você já desempenhou na cooperativa?	Conhecer um pouco sobre a trajetória de liderança do entrevistado.
2 Fale um pouco sobre suas responsabilidades em cada um deles?	Conhecer um pouco sobre a trajetória de liderança do entrevistado.
3. Houve algum desenvolvimento ou direcionamento estruturado para realizar a transição entre suas passagens nos cargos de liderança que ocupou?	Conhecer se houve preparações, desenvolvimento ou planejamento no crescimento do entrevistado.
4. Conhecendo agora a estrutura de Pipeline de Liderança, você considera que ela poderia ser importante para suas passagens (ou transições) de liderança em diferentes níveis? 5. Como você perceberia sua posição hierárquica atual dentro das sete posições pré-estabelecidas por Ram Charam? E por quê?	Conhecer a percepção do entrevistado sobre o Pipeline de Liderança e sua utilização e identificar se suas responsabilidades se relacionam com alguma posição entre os 7 originais da obra de Charan. Objetivo específico “a”

2ª Etapa - Utilização e benefícios do *Pipeline*

Questões	Fundamentação	Objetivos Específicos
<p>1. Em uma forma geral, as cooperativas concorrem com as práticas comuns ao mercado do setor que está inserida, e tem que buscar sobreviver no ambiente competitivo e ao mesmo tempo se manter fiel aos seus princípios doutrinários. Você consegue perceber uma preocupação internamente em qualificar lideranças que não só ofereçam suporte essencial aos negócios, mas que também estejam alinhados com as entregas singulares da cooperativa? Como você percebe esse movimento?</p>	<p>Waack e Machado (1999) e Rodrigues (2008)</p>	<p>Objetivo específico “b”</p>
<p>2. Neste sentido, você percebe o incentivo ao desenvolvimento das lideranças para que sejam entregues cada vez mais valor a partir do exercício dos cargos de liderança na cooperativa? Em caso afirmativo, favor comentar:</p>	<p>Rodrigues (2008)</p>	<p>Objetivo específico “c”</p>
<p>3. Para Charam, entender o valor profissional, a aplicação do tempo e as habilidades necessárias em cada nível hierárquico é crucial, uma vez que os valores elucidam o que é resultado para aquela posição. Inclusive, a aplicação do tempo é direcionada por estes valores e as habilidades são descobertas de acordo com a necessidade da respectiva posição. Com base nisto:</p> <p>a. Você conhece os valores profissionais necessários para se realizar uma entrega com alta <i>performance</i> no seu cargo?</p> <p>b. Como você aplica o seu tempo para atingir os objetivos e resultados esperados na sua posição?</p>	<p>Charam, Drotter; Noel e (2011)</p>	<p>Objetivo específico “b” e “c”</p>

<p>c. Quais são as habilidades necessárias para uma alta <i>performance</i> no cargo de liderança que você ocupa?</p> <p>Dentre estas habilidades quais seriam as mais relevantes? Por quê?</p>		
<p>4. Considerando a implementação do pipeline de liderança na CCGL, como você avalia a relevância deste modelo para o desenvolvimento de líderes dentro da organização?</p> <p>5. No seu entendimento, qual seria a melhor forma de implementação deste modelo, tendo em vista as características da cooperativa e dos seus gestores?</p> <p>6. Além disso, quais seriam possíveis limitações ou desafios na implementação deste pipeline de liderança especificamente no contexto de uma cooperativa do setor agro?</p>	<p>Charam, Drotter, Noel e (2011)</p>	<p>Objetivo específico “d”</p>
<p>7. Gostaria de fazer mais algum comentário?</p>		

APÊNDICE B

Roteiro Básico da Entrevista Externa

A entrevista busca responder ao problema de pesquisa que é o de identificar as oportunidades e limitações da utilização do *pipeline* de liderança como uma ferramenta em uma cooperativa do agronegócio.

As perguntas serão divididas em três etapas, uma para conhecer um pouco da cooperativa e sua implementação do *Pipeline* de Liderança, uma segunda etapa para aprender sobre a utilização do *pipeline* e uma última para conhecer os desafios e o lições aprendidas com a utilização do *pipeline*. Desta forma a pesquisa buscará informações para responder aos objetivos específicos do projeto:

Respondendo aos objetivos específicos da pesquisa:

- a) Identificar a estrutura organizacional da empresa estudada, identificando nas lideranças se os sete níveis do *pipeline* definidos por Charam, Drotter e Noel (2011) estão presentes no negócio da cooperativa e em quais nível podem ser enquadrados;
- b) Responder se as lideranças possuem clareza dos valores profissionais, gestão do tempo e habilidades necessárias para o seu cargo na cooperativa;
- c) Identificar as possíveis dissonâncias entre as percepções das lideranças (operacionais e táticas) nos cargos da cooperativa, com base no proposto por Charam, Drotter e Noel (2011) no *pipeline* de liderança;
- d) Formular recomendações sobre oportunidades e limitações da implementação do *pipeline* de liderança em uma cooperativa.

Público-alvo: Coordenador de DHO de uma cooperativa que já tem implementado o *pipeline* de liderança.

1ª Etapa – Conhecendo a cooperativa e a implementação do *Pipeline* de Liderança:

Questões	Objetivo Específico
1. Qual foi o processo de decisão para a implementação do <i>pipeline</i> de liderança na cooperativa? E quais foram as pessoas envolvidas nessa implementação?	Objetivo específico “d”
2. Como foi o processo de implantação do <i>pipeline</i> de liderança na cooperativa? Houve etapas específicas de adaptação?	Objetivo específico “d”
3. A cooperativa realizou algum tipo de capacitação ou formação para preparar os líderes para o <i>pipeline</i> de liderança?	Objetivo específico “d”
4. Quais cargos ou níveis de liderança foram diretamente impactados pela introdução do <i>pipeline</i> ?	Objetivo específico “a”

2ª Etapa – Utilização e benefícios do *Pipeline*

Questões	Objetivo Específico
1. Após a implementação do <i>pipeline</i> , foram identificados benefícios com relação ao desenvolvimento das lideranças? Se sim, como estes benefícios foram percebidos? E cite exemplos destes benefícios.	Objetivo específico “d”
2. Para os líderes, estão claros os valores, habilidades e gestão do tempo exigidos em cada nível do <i>pipeline</i> ? Como isso tem sido monitorado? Cite exemplos de como vocês tem evidenciado esse conhecimento pelas lideranças.	Objetivo específico “b”
3. O <i>pipeline</i> contribuiu para criar uma trajetória clara de crescimento dentro da cooperativa? Se sim, cite exemplos de como esse processo é percebido na cooperativa.	Objetivo específico “c”

3ª Etapa – Desafios e lições aprendidas

Questões	Objetivo Específico
1. Quais foram os maiores desafios enfrentados durante a implementação do <i>pipeline</i> de liderança?	Objetivo específico “d”
2. Houve resistências por parte das lideranças na implementação do <i>pipeline</i> e como a cooperativa lidou com essas resistências ou dificuldades encontradas durante a transição para o <i>pipeline</i> ?	Objetivo específico “d”
3. Quais adaptações ou ajustes no <i>pipeline</i> foram feitos para atender às particularidades da cooperativa?	Objetivo específico “c”
4. Que recomendações você daria para uma cooperativa que está considerando adotar o <i>pipeline</i> de liderança?	Objetivo específico “d”
5. Há mais algum ponto importante que você gostaria de comentar sobre o <i>pipeline</i> de liderança na sua cooperativa?	Abrir espaço para comentários que possam ser relevantes.

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (ENTREVISTAS)

Prezado participante:

Meu nome é Ricardo Ertel Ferreira e sou aluno do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Estou realizando uma pesquisa sob a supervisão da Professora Dra. Patrícia Fagundes Cabral, que tem por objetivo identificar oportunidades e limitações para a implementação do *Pipeline* de Liderança no contexto das cooperativas do agronegócio.

Sua participação se dará através de uma entrevista, que aborda questões acerca de sua trajetória na cooperativa e sua percepção sobre a implementação do *Pipeline* de Liderança na cooperativa. As entrevistas serão gravadas em áudio e posteriormente transcritas, a fim de se preservarem todos os elementos de seu discurso. A participação neste estudo é voluntária e, se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-la. Desta forma, você contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, fone (55)9 9100 3010 ou pelo e-mail ricardoertel@gmail.com.

Atenciosamente,

Ricardo Ertel Ferreira
(Matrícula 1938702)

Prof^a. Dr^a. Patrícia M. Fagundes Cabral
(Professora Orientadora)

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

(local), ____, de _____ de 20__.

Nome e assinatura do participante

APÊNDICE D

NOTAS DE CAMPO

As notas de campo apresentam resumos das entrevistas realizadas para elucidação do *Pipeline* de Liderança na cooperativa estudada, conforme modelo apresentado nos Apêndices A e B.

Tendo como base as entrevistas realizadas com as lideranças, foram realizados os resumos descritivos das 11 entrevistas internas realizadas com as lideranças da cooperativa central, qual foi subdividida em 2 etapas: Conhecendo o Gestor e Analisando o Modelo

Etapa 1 – Conhecendo o Gestor

A etapa de perguntas sobre o gestor, que busca conhecer a trajetória do gestor, é composta por 5 perguntas. As perguntas buscam conhecer os cargos e responsabilidades de cada entrevistado na sua trajetória profissional dentro da cooperativa, posteriormente visa saber se houve um desenvolvimento e preparação estruturada para o gestor estar no cargo atual e como ele enxerga a aplicação do *pipeline*, dizendo como isso poderia ter contribuído com seu desenvolvimento. A etapa finaliza com a percepção do gestor do nível de liderança que se identifica hoje, em relação ao proposto por Charam.

O Quadro 10 explicita as notas de campo das respostas de cada gestor entrevistado para a primeira pergunta.

Quadro 10 - Notas de campo das respostas para pergunta 1

Entrevistados	Perguntas e Respostas
Pergunta	Quais foram os cargos que você já desempenhou na cooperativa?
Entrevistado 1	Iniciou como auxiliar de contabilidade em 2005, passando por assistente fiscal e contador até se tornar gerente de controladoria. Ao longo do tempo, suas funções evoluíram para abranger as áreas de contabilidade, fiscal, tributária, custos e crédito, com o aumento de responsabilidades e uma visão mais gerencial.

Entrevistado 2	Ingressou como estagiário em 2004, foi efetivado como auxiliar de laboratório, passando por assistente de compras, encarregado de controle ambiental, coordenador de logística e, finalmente, gerente industrial. Atuou em diversas áreas das unidades como qualidade, automação e meio ambiente.
Entrevistado 3	Ingressou em 2009 como auxiliar, passando para assistente e depois coordenador na área de marketing. A responsabilidade foi aumentando com a criação de uma equipe e coordenação de projetos internos e externos.
Entrevistado 4	Começou como instrumentista em 2009, assumindo como encarregado de manutenção elétrica em 2010 e, mais recentemente, como coordenador de instrumentação.
Entrevistado 5	Ingressou como estagiária no laboratório de controle de qualidade, passando por posições de auxiliar, líder de laboratório, assistente de suprimentos e, chegando a gerente de segurança dos alimentos, posição que ocupa atualmente.
Entrevistado 6	Ingressou como auxiliar em 2006, trabalhando com inteligência em logística. Atuou na logística de captação de leite, passando para analista e, mais recentemente, supervisor da logística de captação.
Entrevistado 7	Entrou como coordenadora de logística, teve uma movimentação lateral para coordenadora de custos e, recentemente, voltou para logística assumindo um papel com maior responsabilidade.
Entrevistado 8	Iniciou como laboratorista em 2008, foi promovida a supervisora de qualidade e, atualmente, ocupa o cargo de gerente de controle de qualidade.
Entrevistado 9	Começou como estagiária em 2006, passou por cargos de auxiliar, assistente, coordenadora, supervisora e, atualmente, gerente de operações.
Entrevistado 10	Começou como suporte de manutenção de computadores em 2009, depois foi promovido a analista de sistemas e, atualmente, é coordenador de sistemas.
Entrevistado 11	Começou como estagiário, depois passou por auxiliar, assistente, coordenador financeiro e atualmente é gerente financeiro.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise dos dados sobre a trajetória de carreira no cooperativismo demonstra que a cooperativa tem um ambiente onde o crescimento profissional é possibilitado e construído de dentro para fora, elucidando o crescimento dos seus colaboradores.

Cada profissional iniciou em posições de entrada, como estagiário, auxiliar ou assistente, e evoluiu para funções mais complexas e de liderança, chegando a cargos de gerência ou coordenação. Os líderes relatam uma evolução que vai além da função inicial, abarcando vários setores ao longo do tempo. Por exemplo, profissionais

iniciaram em setores como contabilidade, logística, controle de qualidade ou manutenção, mas posteriormente assumiram responsabilidades adicionais em áreas correlatas, como custos, meio ambiente, automação e segurança dos alimentos.

O ritmo de promoção e as posições intermediárias variaram entre os profissionais. Alguns passaram por diversos cargos intermediários, como assistente e coordenador, antes de assumirem cargos de liderança. Em contrapartida, outros tiveram uma ascensão direta, saltando de funções de entrada para cargos de gerência com menor número de etapas intermediárias. Alguns entrevistados mencionam movimentações laterais, onde o profissional mudou de função sem necessariamente ser promovido. Por exemplo, houve líderes que transitaram entre setores, como logística e custos, antes de voltarem à área inicial com maior responsabilidade.

O Quadro 11 explicita as notas de campo das respostas de cada gestor entrevistado para a segunda pergunta.

Quadro 11 - Notas de campo das respostas para pergunta 2

Entrevistados	Perguntas e Respostas
Pergunta	Fale um pouco sobre suas responsabilidades em cada um deles?
Entrevistado 1	No início, atuava em registros contábeis e apuração de impostos. Como contador, assumiu a responsabilidade completa pela contabilidade da CCGL e coordenou uma equipe. Ao se tornar gerente de controladoria, expandiu para a gestão de informações estratégicas, relatórios gerenciais, estudos tributários e suporte à tomada de decisões para a CCGL e cooperativas associadas.
Entrevistado 2	No controle ambiental, assegurou conformidade com regulamentações e certificações. Em logística e automação, coordenou a implementação de processos de automação. Como gerente industrial, focou em otimização de processos e qualidade de produtos.
Entrevistado 3	Inicialmente, realizava tarefas operacionais, como produção de materiais gráficos. Como assistente, teve envolvimento com PDVs e feiras. Como coordenador, passou a liderar uma equipe interna e externa, gerindo atividades de marketing, coordenação de eventos e comunicação.
Entrevistado 4	Como instrumentista, ajudou a estruturar o setor de instrumentação e implementou os padrões de operação. Como encarregado, teve que coordenar a equipe elétrica, desenvolvendo rotinas e indicadores. Como coordenador, cuida da equipe de manutenção elétrica e responde pelo suporte a outras áreas da planta.

Entrevistado 5	Como auxiliar de laboratório, realizava análises no recebimento e liberação de produtos. Como líder de laboratório, além das análises, gerenciava uma equipe. A posição de gerente trouxe a responsabilidade por certificações de qualidade e o foco em segurança dos alimentos, gerindo uma equipe maior e se envolvendo em reuniões de alto nível.
Entrevistado 6	Como analista, apoiava o gerente em atividades de logística e operação. Como supervisor, tem maior autonomia e responde por questões estratégicas, incluindo análise e desempenho dos transportadores.
Entrevistado 7	Na logística, seu principal desafio foi a gestão de pessoas em três turnos. Na área de custos, focou em análises técnicas e entendimento financeiro. Agora, de volta à logística, gerencia áreas críticas e toma decisões de grande impacto financeiro.
Entrevistado 8	Como laboratorista, ajudou a montar o setor, desenvolver processos e treinar equipe. Como supervisora, passou a liderar programas de autocontrole e segurança alimentar. Como gerente, expandiu a gestão para áreas específicas de controle de qualidade, segurança dos alimentos e ambiental.
Entrevistado 9	Como supervisora, gerenciou processos críticos de precificação e controle de qualidade do leite. Na coordenação, liderou unidades de recebimento de leite. Como gerente, seu foco é estratégico, cuidando de metas, custos e alinhamento entre unidades e cooperativas.
Entrevistado 10	No suporte, a responsabilidade era evitar retrabalhos e entender os processos. Como analista, precisava interpretar demandas corretamente para evitar erros. Como coordenador, seu papel é delegar e orientar analistas e desenvolvedores, acompanhando as atualizações do sistema.
Entrevistado 11	Como auxiliar e assistente, cuidava das contas a pagar. Como coordenador, coordenava o setor financeiro, incluindo faturamento, contas a pagar e a receber, além de análise de crédito. Como gerente, é responsável pela gestão financeira, orçamento do grupo e relacionamento com instituições financeiras.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As respostas dos gestores revelam uma trajetória de desenvolvimento profissional marcada por aumento de responsabilidades que se amplia em complexidade e impacto na cooperativa. Inicialmente, as atividades dos gestores concentravam-se em tarefas operacionais e técnicas, como registros contábeis, análises laboratoriais e operações básicas de logística e controle financeiro. Esse

período inicial é caracterizado pela aquisição de conhecimento técnico e experiência para o desempenho de funções maiores e mais complexas.

Com a progressão para cargos intermediários, como assistentes e analistas, os gestores assumiram funções com maior autonomia. Começaram a participar ativamente na implementação de processos, coordenando aspectos operacionais e contribuir com ideias que favoreceram a qualidade e a eficiência dos processos.

Ao avançarem para funções de coordenação e gerência, adquiriram responsabilidades na gestão de equipes também. Em posições de liderança intermediária, ampliaram seu escopo de atuação para coordenar atividades mais críticas, como controle de qualidade e automação de processos.

Na transição para posições de gerência, observou-se uma ampliação do papel estratégico dos gestores. Esses profissionais passaram a coordenar áreas de grande impacto financeiro. Esse nível de responsabilidade exigiu dos gestores uma visão holística da unidade de negócio que está inserido e a interação direta com a alta gestão para a tomada de decisões.

O Quadro 12 explicita as notas de campo das respostas de cada gestor entrevistado para a terceira pergunta.

Quadro 12 - Notas de campo das respostas para pergunta 3

Entrevistados	Perguntas e Respostas
Pergunta	Houve algum desenvolvimento ou direcionamento estruturado para realizar a transição entre suas passagens nos cargos de liderança que ocupastes?
Entrevistado 1	Não houve um processo estruturado de transição para assumir cargos de maior responsabilidade. Contou com o suporte de colegas e uma consultoria temporária, mas não existiu um planejamento específico de sucessão ou de desenvolvimento.
Entrevistado 2	Recebeu orientação informal, incluindo diretrizes do CEO, para obter uma visão ampla da empresa e participou de treinamentos para desenvolver habilidades técnicas e de gestão.
Entrevistado 3	Não houve um desenvolvimento estruturado para as transições. O avanço foi baseado principalmente no esforço individual e na busca por qualificações acadêmicas, que foram apoiadas pela cooperativa.
Entrevistado 4	Não houve direcionamento estruturado. A promoção foi consequência do desempenho pessoal e de capacitações

	adquiridas a partir de 2017. Feedbacks foram pontuais e, em geral, não houve uma orientação formal sobre como avançar na carreira.
Entrevistado 5	Não recebeu desenvolvimento formal para as transições. O crescimento foi baseado em competência técnica e gestão de pessoas, além de treinamentos que ela buscou por iniciativa própria.
Entrevistado 6	Não houve um direcionamento estruturado; as mudanças ocorreram de forma natural com a saída dos gerentes, o que trouxe novas responsabilidades.
Entrevistado 7	Teve algum direcionamento inicial ao ingressar na cooperativa, mas, em geral, enfrentou as transições com pouca orientação, dependendo da própria equipe para direcionamento das demandas urgentes.
Entrevistado 8	Não recebeu direcionamento estruturado para suas transições. A progressão foi impulsionada por desenvolvimento próprio e pela experiência prática.
Entrevistado 9	Não houve um plano estruturado, mas sempre contou com suporte e qualificação técnica. A formação foi gradual, com qualificações ao longo dos anos.
Entrevistado 10	Não houve um direcionamento estruturado, embora recebesse feedbacks que indicavam o bom desempenho e o incentivavam a continuar se desenvolvendo.
Entrevistado 11	Não houve um treinamento estruturado. O aprendizado ocorreu por meio de orientação dos colegas e experiências no cargo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As respostas evidenciam a falta de um processo estruturado para transição e desenvolvimento em posições de liderança na cooperativa. Observa-se que, de modo geral, as promoções para cargos de maior responsabilidade não foram acompanhadas de um plano formal de sucessão ou desenvolvimento, onde os profissionais buscaram orientação informal, feedbacks pontuais, e predominantemente, de seu próprio esforço.

A ausência de um planejamento de sucessão pode revelar uma lacuna na gestão de lideranças. A transição para novos cargos ocorreu sem um suporte sistemático, sendo o desenvolvimento do profissional amplamente dependente de treinamentos esporádicos, do suporte de colegas, líderes imediatos e até liderados.

O aprendizado informal e a busca por qualificação individual caracterizam a maior parte das experiências relatadas. Os profissionais recorreram a treinamentos externos e qualificações acadêmicas. Esse modelo de autodesenvolvimento, embora demonstre a proatividade dos colaboradores, mas por não acontecer um

direcionamento da cooperativa, pode não ser o caminho mais eficiente no gasto de recursos financeiros e de tempo do líder que deseja se desenvolver.

A ausência de orientações formais e de feedback contínuo, mencionada por vários respondentes, também aponta para uma orientação reativa e pouco sistemática na gestão. Embora existam incentivos informais, uma direção estruturada poderia orientar o crescimento do profissional de forma alinhada às necessidades estratégicas da cooperativa.

O Quadro 13 explicita as notas de campo das respostas de cada gestor entrevistado para a quarta pergunta.

Quadro 13 - Notas de campo das respostas para pergunta 4

Entrevistados	Perguntas e Respostas
Pergunta	Conhecendo agora a estrutura de <i>Pipeline</i> de Liderança, você considera que ela poderia ser importante para suas passagens (ou transições) de liderança em diferentes níveis?
Entrevistado 1	Acredita que o <i>pipeline</i> de liderança teria ajudado nas transições de liderança, proporcionando uma estrutura com clareza de valores, resultados e habilidades necessárias em cada nível.
Entrevistado 2	Considera o <i>pipeline</i> relevante para orientar transições de cargo e para promover desenvolvimento pessoal e profissional.
Entrevistado 3	Considera o <i>pipeline</i> importante, pois as transições foram realizadas sem uma estrutura clara, o que resultou em uma progressão mais "no escuro". Acredita que uma estruturação consciente poderia orientar melhor o desenvolvimento.
Entrevistado 4	Considera o <i>pipeline</i> útil, pois formalizaria os critérios de desenvolvimento e progressão, facilitando o entendimento dos colaboradores sobre como avançar na organização.
Entrevistado 5	Considera o <i>pipeline</i> extremamente importante, pois acredita que teria facilitado suas transições. Sente que o modelo oferece segurança ao preparar previamente para as responsabilidades do cargo, o que evita erros custosos.
Entrevistado 6	Acredita que o <i>pipeline</i> pode ser útil para aprimorar o feedback e o alinhamento entre gestores e suas equipes, algo que ele percebe como uma carência atual na cooperativa.
Entrevistado 7	Considera o <i>pipeline</i> uma ferramenta útil que poderia dar mais segurança e propriedade às transições de cargo, despertando seu interesse em aprofundar o conhecimento sobre o modelo.
Entrevistado 8	Acredita que o <i>pipeline</i> poderia fornecer clareza e direcionamento nas transições, ajudando a desenvolver habilidades específicas para cada nível de liderança.

Entrevistado 9	Vê o <i>pipeline</i> como essencial para definir funções e ajudar líderes a focarem nas responsabilidades certas em cada nível, evitando perda de tempo com tarefas do nível anterior.
Entrevistado 10	Acredita que o <i>pipeline</i> seria útil ao estabelecer claramente as habilidades e conhecimentos necessários para cada posição, ajudando os interessados a planejarem suas carreiras.
Entrevistado 11	Considera o <i>pipeline</i> útil para agilizar o aprendizado e oferecer mais segurança nas transições, destacando que uma estrutura definida ajudaria a guiar novos líderes e aumentar a eficiência.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A implementação da estrutura de *Pipeline de Liderança* é considerada pelos entrevistados como um recurso essencial para facilitar a transição e o desenvolvimento de líderes na cooperativa. Sua estrutura orientada ao desenvolvimento específico em cada nível de liderança busca gerar clareza, segurança e eficiência, permitindo que líderes assumam novas responsabilidades de forma mais organizada e alinhada às expectativas da cooperativa. A adoção desse modelo, portanto, é uma importante ferramenta para aprimorar a gestão de carreiras e o sucesso das lideranças ao longo do tempo.

O Quadro 14 explicita as notas de campo das respostas de cada gestor entrevistado para a quinta pergunta.

Quadro 14 - Notas de campo das respostas para pergunta 5

Entrevistados	Perguntas e Respostas
Pergunta	Como você perceberia sua posição hierárquica atual dentro das sete posições pré-estabelecidas por Ram Charan? E por quê?
Entrevistado 1	Avalia-se como gestor funcional dentro das sete posições de Ram Charan, pois é responsável por uma função específica (controladoria) e pela supervisão de várias áreas dentro dela.
Entrevistado 2	Se vê como gestor de negócios e gestor de grupo, pois participa da tomada de decisões estratégicas que envolvem áreas de produção e distribuição, alinhando interesses industriais e comerciais.
Entrevistado 3	Enxerga-se como gestor de pessoas, coordenando uma equipe de cinco pessoas, mas sem lideranças abaixo de seu nível.
Entrevistado 4	Identifica-se no segundo nível do <i>pipeline</i> (líder de outros) com alguns elementos do terceiro (gestor de gestores), pois coordena uma equipe e se apoia em encarregados para gestão de demandas.
Entrevistado 5	Classifica-se como gestora de outros, pois gerencia uma equipe diretamente sem níveis de liderança abaixo de seu cargo.

Entrevistado 6	Classifica-se entre gerenciador de outros e gerenciador de gestores, devido à natureza de sua equipe e a gestão direta de transportadores que atuam na captação de leite.
Entrevistado 7	Avalia-se entre o terceiro e o quarto nível do <i>pipeline</i> , gerenciando líderes de equipe e coordenando uma área funcional completa.
Entrevistado 8	Vê-se como gerenciadora de gestores, com responsabilidades funcionais que envolvem integração de diversas áreas ligadas à qualidade.
Entrevistado 9	Identifica-se como gerente de gestores, com responsabilidades que abrangem a gestão de coordenações e unidades, exigindo visão funcional e estratégica.
Entrevistado 10	Enxerga-se como gestor de outros, no segundo nível de liderança.
Entrevistado 11	Classifica-se como gestor de outros, pois gerencia diretamente seu setor sem outras lideranças abaixo de sua posição.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo de Ram Charan, aplicado à autoavaliação dos participantes, facilita a compreensão hierárquica e das responsabilidades em cada posição. Muitos entrevistados reconhecem que suas posições exigem supervisão direta com elementos de planejamento estratégico, especialmente aqueles que estão entre os níveis de "gestor de outros" e "gestor de gestores." Este exercício de posicionamento permitiu aos profissionais refletirem sobre as exigências de suas funções.

A utilização das sete posições de Ram Charan como referência direciona para uma visão estruturada da hierarquia e dos papéis em cada nível de liderança, ajudando os respondentes a identificarem suas responsabilidades. Essa classificação evidencia a importância de uma progressão de liderança clara e estruturada, buscando alinhar à complexidade crescente das funções.

Etapa 2 – Analisando o Modelo

A segunda etapa de perguntas possui 6 perguntas que buscam captar de forma mais aprofundada a percepção do gestor sobre o seu papel no cargo atual. As perguntas também buscam conhecer a percepção do entrevistado sobre o desenvolvimento das competências técnicas e de liderança por parte de cooperativa, bem como o foco nas doutrinas e educação cooperativista. Posteriormente visa captar

do entrevistado as percepções sobre as oportunidades e as limitações da implantação do *pipeline* na cooperativa.

Nesta etapa final, além dos questionamentos acima realizados, deixou-se um espaço aberto para os entrevistados fazerem considerações adicionais que considerassem pertinentes sobre a pesquisa.

O Quadro 15 explicita as notas de campo das respostas de cada gestor entrevistado para a primeira pergunta.

Quadro 15 - Notas de campo das respostas para pergunta 1

Entrevistados	Perguntas e Respostas
Pergunta	Em uma forma geral, as cooperativas concorrem com as práticas comuns ao mercado do setor que está inserida, e tem que buscar sobreviver no ambiente competitivo e ao mesmo tempo se manter fiel aos seus princípios doutrinários. Você consegue perceber uma preocupação internamente em qualificar lideranças que não só ofereçam suporte essencial aos negócios, mas que também estejam alinhados com as entregas singulares da cooperativa? Como você percebe esse movimento?
Entrevistado 1	A CCGL não parece priorizar o desenvolvimento de lideranças com foco nos valores cooperativistas, especialmente em comparação com outras cooperativas onde essa formação é enfatizada. Áreas diretamente ligadas aos produtores podem ter uma conexão mais próxima com o cooperativismo, mas não há uma abordagem ampla e uniforme.
Entrevistado 2	Destaca que a CCGL busca um alinhamento geral das lideranças com a cadeia de valor, integrando o desenvolvimento de colaboradores com os objetivos do produtor até o cliente final.
Entrevistado 3	Reconhece o apoio da CCGL para o desenvolvimento profissional, com acesso a qualificações diversas. No entanto, considera que a formação dos colaboradores quanto aos valores e doutrinas do cooperativismo é menos evidente, com pouco esclarecimento sobre a natureza cooperativa da CCGL.
Entrevistado 4	Percebe um forte foco no desenvolvimento técnico e no suporte ao negócio, mas identifica uma falta de entendimento sobre os princípios do cooperativismo entre os colaboradores, especialmente em funções de gestão.
Entrevistado 5	Sente que a formação sobre o cooperativismo é limitada. Quando ingressou, tinha pouca noção sobre os princípios cooperativos, só obtendo maior entendimento após ocupar cargos de gestão.

Entrevistado 6	Observa uma evolução incipiente, mas acha que o processo é lento e desigual entre as áreas. Considera essencial acelerar o alinhamento com os princípios cooperativistas.
Entrevistado 7	Percebe que muitos colaboradores tratam a CCGL como uma empresa comum, sem uma percepção clara do cooperativismo. Acredita que a empresa precisa reforçar os princípios cooperativistas por meio de capacitações.
Entrevistado 8	Percebe uma preocupação com ética e valores na formação dos líderes, mas sugere maior trabalho na disseminação dos valores cooperativistas, especialmente entre os colaboradores de fábrica.
Entrevistado 9	Reconhece esforços para desenvolver lideranças, mas observa que o foco cooperativista nem sempre é enfatizado em todos os treinamentos.
Entrevistado 10	Observa que há uma preocupação com a qualificação dos líderes para que a cooperativa se mantenha competitiva sem perder os valores cooperativistas, adaptando-se ao mercado.
Entrevistado 11	Observa que as cooperativas têm investido mais em profissionalização e capacitação, especialmente em aspectos técnicos e em alinhamento aos princípios cooperativos, como o suporte ao produtor.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Através das respostas dos entrevistados, percebe-se uma preocupação com a falta de ênfase nos valores cooperativistas, mesmo em meio a esforços reconhecidos pelos entrevistados em qualificação das lideranças. Embora a cooperativa pareça promover capacitações técnicas e buscar um alinhamento geral com a cadeia de valor, a integração dos valores cooperativos é percebida como insuficiente e desigual entre as áreas.

Muitos respondentes observam que a cooperativa prioriza o desenvolvimento técnico e o suporte ao negócio, com foco na eficiência e na competitividade, características essenciais para o mercado em que está inserida. No entanto, essa ênfase parece ocorrer em detrimento do fortalecimento dos princípios cooperativistas, o que pode levar alguns colaboradores a verem a CCGL mais como uma empresa tradicional do que como uma cooperativa.

A maioria dos respondentes aponta que o entendimento dos valores e princípios do cooperativismo é limitado, especialmente em áreas operacionais e funções de gestão. Essa lacuna de conhecimento pode prejudicar a coerência entre

os objetivos cooperativistas e a atuação cotidiana, levando a uma falta de entendimento do papel social da cooperativa.

Em suma, os respondentes destacam que a cooperativa tem investido na qualificação técnica e competitiva de suas lideranças, mas o alinhamento com os princípios cooperativistas ainda necessita fortalecimento. A percepção geral é de que a cooperativa poderia beneficiar-se ao incorporar uma formação mais robusta sobre os valores cooperativos, alinhando suas lideranças tanto às demandas de mercado quanto ao compromisso com os valores doutrinários do cooperativismo.

O Quadro 16 explicita as notas de campo das respostas de cada gestor entrevistado para a segunda pergunta.

Quadro 16 - Notas de campo das respostas para pergunta 2

Entrevistados	Perguntas e Respostas
Pergunta	Neste sentido, você percebe o incentivo ao desenvolvimento das lideranças para que sejam entregues cada vez mais valor a partir do exercício dos cargos de liderança na cooperativa? Em caso afirmativo, favor comentar:
Entrevistado 1	Observa-se um maior esforço nos últimos anos, com oportunidades de treinamento e desenvolvimento, mas há lacunas, como uma menor ênfase no entendimento do negócio e seu impacto no setor, o que seria essencial para uma liderança completa.
Entrevistado 2	Percebe um incentivo constante, com treinamentos que focam em desenvolver tanto habilidades técnicas quanto didáticas, especialmente para gestores que precisam compartilhar conhecimento com suas equipes.
Entrevistado 3	Percebe um incentivo ao desenvolvimento, inclusive com suporte para capacitações. A cooperação em prol do crescimento interno é uma prática constante, mas há pouco foco específico em direcionar o desenvolvimento de lideranças.
Entrevistado 4	Nota um aumento na oferta de treinamentos para lideranças e para funcionários operacionais nos últimos anos, o que permite o desenvolvimento e a identificação de potencial em diversas funções.
Entrevistado 5	Percebe que o desenvolvimento se limita a treinamentos pontuais e sugere a inclusão de encontros frequentes de planejamento para ajustar e alinhar metas, especialmente em um setor tão dinâmico quanto o de lácteos.
Entrevistado 6	Percebe progresso, mas em ritmo insuficiente. Acredita que a CCGL e as cooperativas gaúchas precisam evoluir rapidamente para acompanhar o ritmo de mudanças no mercado.

Entrevistado 7	Observa que há treinamentos anuais para gestores e reconhece o investimento da cooperativa em bolsas de estudo, como a do seu mestrado. Contudo, sente falta de oportunidades para congressos externos e networking.
Entrevistado 8	Destaca a oferta de treinamentos e desenvolvimento crescente na empresa. Observa que a cooperativa está sempre buscando fortalecer as habilidades dos líderes.
Entrevistado 9	Sente que há um investimento significativo em treinamentos e qualificações, especialmente em sua área, com ênfase na modernização e digitalização do setor.
Entrevistado 10	Na área de TI, há bastante incentivo, incluindo o uso de plataformas de aprendizado e bolsas de estudo, mas o desenvolvimento depende da iniciativa de cada colaborador.
Entrevistado 11	Percebe que a cooperativa incentiva o desenvolvimento, oferecendo oportunidades de crescimento e qualificação. Enfatiza que o investimento em educação e capacitação é cada vez mais presente no setor.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os entrevistados reconhecem o incentivo ao desenvolvimento das lideranças na cooperativa, embora com algumas limitações e sugestões de melhoria. De maneira geral, os participantes observam que a cooperativa tem investido em capacitações e formação acadêmica das lideranças.

Apesar do incentivo à capacitação técnica, os entrevistados percebem uma lacuna em relação ao alinhamento das lideranças com o entendimento mais amplo do negócio e seu impacto no setor. Tal aspecto é que é tão importante para a formação de líderes que compreendam as metas de longo prazo e o contexto da cooperativa no mercado, uma competência ainda subdesenvolvida.

Há um reconhecimento geral de que os investimentos em treinamentos e desenvolvimento têm aumentado nos últimos anos, não somente para líderes, mas também para colaboradores operacionais. No entanto, alguns participantes mencionam que esse progresso ainda é insuficiente diante das mudanças rápidas do mercado, sugerindo que o ritmo de desenvolvimento deveria ser acelerado.

Em resumo, os entrevistados reconhecem o incentivo da cooperativa ao desenvolvimento de lideranças, com investimento crescente em treinamentos e formações que fortalecem as habilidades técnicas e gerenciais. No entanto, o desenvolvimento ainda carece de uma visão estratégica mais ampla que integre o

entendimento do impacto do negócio no setor. A ampliação de oportunidades externas e um ritmo de desenvolvimento mais acelerado são recomendados para que a cooperativa acompanhe as rápidas transformações do mercado e desenvolva lideranças alinhadas tanto às necessidades operacionais quanto aos objetivos estratégicos de longo prazo.

O Quadro 17 explicita as notas de campo das respostas de cada gestor entrevistado para a terceira pergunta.

Quadro 17 - Notas de campo das respostas para pergunta 3

Entrevistados	Perguntas e Respostas
Pergunta	<p>Para Charam, entender o valor profissional, a aplicação do tempo e as habilidades necessárias em cada nível hierárquico é crucial, uma vez que os valores elucidam o que é resultado para aquela posição. Inclusive, a aplicação do tempo é direcionada por estes valores e as habilidades são descobertas de acordo com a necessidade da respectiva posição. Com base nisto:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Você conhece os valores profissionais necessários para se realizar uma entrega com alta <i>performance</i> no seu cargo? b. Como você aplica o seu tempo para atingir os objetivos e resultados esperados na sua posição? c. Quais são as habilidades necessárias para uma alta <i>performance</i> no cargo de liderança que você ocupa?
Entrevistado 1	<p>Reconhece os valores de entrega de alta performance em seu cargo e enfatiza a importância de competências como conhecimento técnico, habilidades de liderança e relacionamento. No entanto, há desafios de gestão de tempo, com muitas demandas reativas que dificultam uma abordagem mais proativa.</p>
Entrevistado 2	<p>Aplica seu tempo priorizando demandas estratégicas e operacionais. As habilidades mais relevantes incluem flexibilidade, visão macro, ética, conhecimento técnico, gestão de pessoas e comunicação, essenciais para integrar e coordenar diferentes áreas.</p>
Entrevistado 3	<p>Sente falta de clareza quanto às habilidades e valores necessários para alta performance no cargo, afirmando que o planejamento é frequentemente interrompido para lidar com demandas urgentes.</p>
Entrevistado 4	<p>Valoriza a qualidade e o custo-benefício nas entregas, com um foco em evitar retrabalho. A gestão do tempo é desafiadora devido à natureza dinâmica das demandas. Habilidades essenciais incluem</p>

	jogo de cintura, empatia, atualização constante e gestão de pessoas.
Entrevistado 5	Foca em priorizar demandas, mas a carga operacional a afasta da gestão de pessoas. Habilidades críticas incluem comunicação e proatividade para lidar com as demandas do setor.
Entrevistado 6	Identifica honestidade e comprometimento como valores essenciais. Sente falta de comunicação clara sobre o que se espera de sua posição e acha que uma orientação mais assertiva ajudaria a alinhar melhor suas tarefas.
Entrevistado 7	Conhece os valores necessários ao cargo, mas os aprendeu de maneira autodidata. Devido à falta de apoio em funções críticas, tem dificuldade em aplicar seu tempo de forma ideal, destacando a flexibilidade, análise de dados e gestão de pessoas como habilidades essenciais.
Entrevistado 8	Conhece as entregas esperadas, mas sente que a comunicação sobre expectativas pode melhorar. O tempo é dedicado a demandas imprevisíveis, o que afeta a gestão estratégica. Habilidades essenciais incluem pensamento situacional, criticidade e alinhamento com valores cooperativistas.
Entrevistado 9	Vê o resultado em seu cargo como ligado a desempenho econômico e volume de produção. Organiza seu tempo semanalmente, com foco em processos específicos de precificação, Smartcoop e visitas às unidades. Para a entrevistada, habilidades relacionais são fundamentais para alinhar propósitos e envolver a equipe.
Entrevistado 10	Define a entrega do cargo como manter, evoluir e corrigir problemas dos sistemas. Organiza o tempo atendendo a equipe e distribuindo tarefas prioritárias. Habilidades essenciais incluem conhecimento técnico, boa comunicação e ética.
Entrevistado 11	Considera como valores centrais a gestão eficiente dos recursos financeiros e a tomada de decisões estratégicas em conjunto. Organiza o tempo priorizando demandas urgentes e busca resolver tudo que depende dele no mesmo dia. A habilidade mais importante é a gestão de pessoas, essencial para manter uma equipe motivada e comprometida.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A maioria dos entrevistados tem noção dos valores profissionais necessários para o desempenho de alta performance, mas ao mesmo tempo não houve clareza no momento da resposta e alguns não responderam às perguntas com facilidade. Alguns entrevistados mencionam a falta de comunicação clara e orientação específica sobre as expectativas e os valores desejados para suas posições.

Muitos respondentes indicam dificuldades para gerenciar o tempo de forma ideal, devido à natureza imprevisível das demandas e à necessidade constante de priorizar atividades urgentes. Apesar dos desafios, os entrevistados relatam esforços para organizar e priorizar tarefas, focando em demandas estratégicas e operacionais. Mas não houve facilidade nem alinhamento nas respostas com relação a aplicação do tempo.

Entre as habilidades essenciais para o cargo, destacam-se o conhecimento técnico, gestão de pessoas, comunicação eficaz, e ética. Alguns entrevistados ressaltam a relevância das habilidades interpessoais, incluindo liderança e relacionamento com a equipe, como fundamentais para alinhar propósitos e engajar colaboradores. A habilidade mais citada como essencial para uma alta performance no cargo é a gestão de pessoas, seguida pela comunicação eficaz.

Os líderes parecem cientes das habilidades e valores necessários para a entrega de alta performance em suas posições, mas enfrentam desafios práticos, como a falta de uma orientação clara e a dificuldade de gerir o tempo em um ambiente com alta demanda reativa. A comunicação e a gestão de pessoas surgem como as habilidades mais relevantes para alcançar os resultados esperados.

Esse contexto aponta para uma necessidade de maior clareza nas expectativas institucionais e de um apoio estruturado para o desenvolvimento de uma liderança com condições de ser mais proativa em frente aos resultados esperados.

O Quadro 18 explicita as notas de campo das respostas de cada gestor entrevistado para a quarta pergunta.

Quadro 18 - Notas de campo das respostas para pergunta 4

Entrevistados	Perguntas e Respostas
Pergunta	Considerando a implementação do <i>pipeline</i> de liderança na CCGL, como você avalia a relevância deste modelo para o desenvolvimento de líderes dentro da organização?
Entrevistado 1	Considera o modelo de <i>pipeline</i> relevante, pois proporcionaria uma transição mais organizada e orientada entre níveis de liderança, ajudando a definir claramente o que se espera em cada posição.
Entrevistado 2	Acredita que o <i>pipeline</i> pode ser fundamental para o desenvolvimento de líderes, sugerindo um diagnóstico inicial para mapear o nível de cada liderança, o que facilitaria o direcionamento de treinamentos.

Entrevistado 3	Considera que o <i>pipeline</i> traria clareza e motivação, dando um caminho estruturado para o avanço, o que seria um diferencial em comparação ao sistema atual, que não oferece diretrizes claras.
Entrevistado 4	Acredita que o <i>pipeline</i> poderia orientar o crescimento dos colaboradores, oferecendo uma visão clara de como progredir e desenvolvendo lideranças técnicas e naturais.
Entrevistado 5	Avalia que o <i>pipeline</i> é crucial para que líderes assumam suas posições já capacitados, facilitando a transição de uma postura operacional para uma visão gerencial.
Entrevistado 6	Considera a implementação do <i>pipeline</i> crucial para preparar lideranças frente à competitividade do mercado e melhorar a gestão de suas equipes.
Entrevistado 7	Vê o modelo como uma oportunidade promissora para a CCGL, mas destaca que gostaria de entender melhor como será implementado na prática.
Entrevistado 8	Considera o modelo essencial para dar clareza sobre as habilidades e expectativas de cada nível, facilitando o desenvolvimento estruturado dos colaboradores.
Entrevistado 9	Considera o modelo relevante para direcionar o desenvolvimento de cada nível de liderança, garantindo que as qualificações sejam mais focadas e úteis.
Entrevistado 10	Vê o <i>pipeline</i> como um norte importante, ajudando líderes a planejar suas carreiras com clareza sobre as etapas e habilidades necessárias para cada avanço.
Entrevistado 11	Vê o <i>pipeline</i> como um fator motivador para retenção de talentos e desenvolvimento de novas gerações, ajudando os colaboradores a terem clareza sobre o que é necessário para progredir na empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As percepções dos entrevistados demonstram uma percepção majoritariamente positiva, destacando tanto a importância da estrutura quanto os benefícios específicos que ela pode trazer para o desenvolvimento de lideranças na cooperativa. A presença de um modelo estruturado é apontada como um diferencial em relação ao sistema atual, que, segundo alguns, carece de orientações explícitas para o avanço na carreira.

A clareza proporcionada pelo *pipeline* em relação às habilidades e expectativas de cada nível de liderança é amplamente valorizada. O modelo é visto como um recurso que pode estimular o desenvolvimento de diferentes tipos de liderança. O *pipeline* também pode ser motivador retenção de talentos e para o desenvolvimento de novas gerações de líderes.

Alguns respondentes demonstram interesse em compreender melhor como o *pipeline* será implementado na prática, ressaltando que uma visão clara do processo de implementação é essencial para que eles possam aproveitar ao máximo o potencial do modelo.

Em suma, a estrutura e clareza oferecidas pelo *pipeline* são apontadas como elementos que facilitam a transição entre níveis de liderança, orientam o desenvolvimento de habilidades específicas e motivam o crescimento profissional dos colaboradores.

O Quadro 19 explicita as notas de campo das respostas de cada gestor entrevistado para a quinta pergunta.

Quadro 19 - Notas de campo das respostas para pergunta 5

Entrevistados	Perguntas e Respostas
Pergunta	No seu entendimento, qual seria a melhor forma de implementação deste modelo, tendo em vista as características da cooperativa e dos seus gestores?
Entrevistado 1	Recomenda que a implementação do <i>pipeline</i> seja feita com a ajuda de especialistas externos, para garantir o foco e a expertise necessários que a equipe interna não conseguiria fornecer devido a outras demandas.
Entrevistado 2	Recomenda mapear as posições dos líderes atuais no <i>pipeline</i> , identificando as necessidades de desenvolvimento para cada nível, o que ajudaria a alinhar as expectativas de carreira.
Entrevistado 3	Propõe que a implementação comece com apoio da alta direção e um diagnóstico para mapear o perfil e estágio de cada colaborador, entendendo quem está apto para progressão e quem ainda precisa de desenvolvimento.
Entrevistado 4	Sugere uma combinação de teoria e prática, com dinâmicas adaptadas aos diferentes níveis hierárquicos, para que o conteúdo seja relevante e compreensível para cada grupo.
Entrevistado 5	Sugere que comece com clareza de expectativas para os líderes atuais, seguido por um plano para identificar e preparar futuros líderes.
Entrevistado 6	Sugere que a alta direção esteja fortemente envolvida e que a estrutura da CCGL seja revisada para garantir o suporte adequado. Um programa mal implementado poderia gerar frustração.
Entrevistado 7	Sugere workshops e capacitações ministrados por líderes experientes, mas ressalta que a centralização e a falta de tempo da alta direção poderiam ser obstáculos.

Entrevistado 8	Recomenda começar com um organograma detalhado, com funções e pré-requisitos claramente definidos para cada posição, permitindo uma progressão bem estruturada.
Entrevistado 9	Sugere usar um levantamento de necessidades de treinamento para criar um plano de qualificação alinhado aos diferentes níveis da organização.
Entrevistado 10	Sugere uma implementação gradual, começando com um piloto em uma área administrativa para avaliar a receptividade e efetividade antes de expandir o modelo.
Entrevistado 11	Acredita que a liderança deve primeiro entender a importância do <i>pipeline</i> para então apoiar sua implementação. Sugere que o modelo seja discutido com gestores para que reconheçam seu valor e o apoiem.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As respostas dos entrevistados divergiram e foram para diversas abordagens para a implementação do modelo de *pipeline* de liderança na cooperativa. Abaixo listo as abordagens sugeridas pelos entrevistados:

Alguns entrevistados sugeriram que a implementação do *pipeline* de liderança deveria começar com um forte suporte da alta direção. Esse envolvimento foi considerado essencial para assegurar que o modelo tenha sua adesão em toda a organização e para legitimar o processo entre os gestores e colaboradores. Além do apoio direto, os líderes devem compreender a importância estratégica do *pipeline*. Alguns entrevistados sugerem que a implementação seja precedida de discussões com os gestores para que reconheçam os benefícios do modelo e contribuam ativamente para seu sucesso.

Uma alternativa seria iniciar com um diagnóstico profundo do perfil e estágio de desenvolvimento dos líderes atuais como uma etapa essencial. Esse mapeamento ajudaria a identificar quem já está apto para progressão e quem ainda necessita de desenvolvimento, garantindo uma transição mais alinhada com as necessidades de cada colaborador.

A criação de um organograma detalhado com funções e pré-requisitos claramente definidos para cada posição também aparece como alternativa recomendada. Essa estrutura auxiliaria na construção de uma trajetória clara de carreira e permitiria que os líderes compreendessem os passos necessários para avançar na hierarquia.

A implementação gradual, começando por áreas específicas, por exemplo, iniciar com um projeto piloto em uma área administrativa permitiria avaliar a receptividade e a efetividade do modelo antes de expandi-lo para toda a cooperativa. Essa abordagem busca avaliar riscos e facilitaria ajustes conforme necessário.

A realização de workshops e capacitações ministrados por líderes experientes, tanto internos quanto externos, foi indicada como uma maneira de facilitar o aprendizado sobre o *pipeline*. Além disso, especialistas externos poderiam fornecer uma perspectiva mais ampla e garantir a expertise necessária.

O Quadro 20 explicita as notas de campo das respostas de cada gestor entrevistado para a sexta pergunta.

Quadro 20 - Notas de campo das respostas para pergunta 6

Entrevistados	Perguntas e Respostas
Pergunta	Além disso, quais seriam possíveis limitações ou desafios na implementação deste <i>pipeline</i> de liderança especificamente no contexto de uma cooperativa do setor agro?
Entrevistado 1	A única limitação seria a falta de engajamento da alta direção. Desde que haja um ambiente propício e apoio, o entrevistado não vê outras barreiras significativas.
Entrevistado 2	Enxerga a resistência à mudança como o principal desafio, especialmente a aceitação do mapeamento de competências que pode mostrar discrepâncias entre a percepção dos líderes sobre seu nível e o que o <i>pipeline</i> sugere.
Entrevistado 3	Vê resistência interna como o maior desafio, especialmente entre aqueles acostumados ao sistema atual, o que poderia dificultar a adaptação ao novo modelo e desmotivar talentos se o processo não for transparente e inclusivo.
Entrevistado 4	Enxerga que a implementação depende do apoio da alta direção para que o processo seja valorizado e fluido.
Entrevistado 5	Enxerga a cultura organizacional como um desafio, com gestores que avançaram por mérito e podem não reconhecer a importância de desenvolver novas competências para suas funções atuais.
Entrevistado 6	Enxerga a resistência cultural, especialmente nas cooperativas singulares, e a possível relutância de gestores de longa data em adotar o modelo. Acredita, no entanto, que uma aplicação robusta e bem comunicada poderia minimizar esses desafios.
Entrevistado 7	Identifica a centralização das decisões e a falta de visibilidade de talentos pela direção como desafios que podem impedir o desenvolvimento pleno de lideranças.

Entrevistado 8	Não identifica grandes desafios específicos, mas reconhece que obstáculos podem surgir conforme o processo se desenvolva e sugere observar outras cooperativas que já implementam programas de liderança.
Entrevistado 9	Identifica o "paternalismo" comum nas cooperativas como um possível desafio. Contudo, acredita que o <i>pipeline</i> pode beneficiar a CCGL por sua cultura mais orientada a resultados e gestão organizada.
Entrevistado 10	Identifica a resistência das pessoas e o desejo de pular etapas como principais desafios, ressaltando a importância de um entendimento claro do modelo para evitar esses problemas.
Entrevistado 11	Identifica a resistência à mudança, especialmente entre líderes de longa data, como principal desafio. Ressalta que a mentalidade aberta para inovação e crescimento é essencial para que a implementação seja bem-sucedida.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando as respostas dos entrevistados, identifica-se uma série de desafios e limitações potenciais para a implementação do *pipeline* de liderança na cooperativa, alguns relacionados diretamente ao contexto específico de uma cooperativa do setor agroindustrial. Abaixo listo as principais barreiras identificadas:

Muitos entrevistados destacaram a resistência interna como um dos maiores desafios qual pode ocorrer entre líderes de longa data, que podem se sentir desconfortáveis com o processo de reavaliação de competências e progressão estruturada proposta pelo *pipeline*.

A adoção de um mapeamento de competências — uma ferramenta central do *pipeline* — pode encontrar dificuldades, pois ela pode revelar discrepâncias entre a percepção dos líderes sobre seu próprio desempenho e o nível sugerido pelo modelo. Isso pode gerar desconforto, especialmente se o processo não for conduzido de forma transparente e inclusiva.

Algumas respostas mencionam o “paternalismo” que é característico em algumas cooperativas, onde as relações são frequentemente informais e baseadas em uma cultura de proteção e apoio mútuo. Essa mentalidade pode dificultar a adoção de um modelo de *pipeline* de liderança que exige avaliações objetivas e progresso baseado na entrega.

O engajamento ativo da alta direção foi visto, em mais de uma resposta, como essencial para a implementação do *pipeline* de liderança. Sem esse apoio, o processo pode perder legitimidade, dificultando a adesão dos gestores e colaboradores. Assim, uma possível falta de apoio da alta gestão é considerada uma limitação crucial para o sucesso do modelo.

Alguns entrevistados observaram que a centralização de decisões e a falta de visibilidade de talentos pela alta direção podem dificultar o desenvolvimento pleno das lideranças no modelo atual. Esse estilo de gestão pode ser uma barreira para a implementação do *pipeline*, que exige uma visão mais descentralizada e participativa.

Notas de campo da Entrevista Externa

Este capítulo é destinado a apresentação da entrevista realizada para conhecimento do *Pipeline* de Liderança em uma cooperativa qual o modelo já foi implementado, conforme modelo apresentado no Apêndice B. A entrevista foi realizada remotamente através de videochamada com a Coordenadora de Recursos Humanos de uma cooperativa singular. A entrevista foi dividida em 3 etapas, inicialmente buscou conhecer a cooperativa e particularidades da implementação do *pipeline* de liderança, evoluindo para sua utilização prática e a percepção da especialista dos benefícios da implementação do *pipeline* e na última etapa, perguntas voltadas e compreensão dos aprendizados inerentes ao processo de implantação e utilização do *pipeline* de liderança na cooperativa.

Etapa 1 – Conhecendo a Cooperativa e a Implementação do *Pipeline*

Foi questionado a cooperativa sobre como aconteceu o processo de decisão para a implementação do *pipeline* de liderança na cooperativa e quais foram as pessoas envolvidas nessa implementação. A Coordenadora de RH responsável pelo projeto respondeu que o processo de decisão começou em 2011, quando a equipe de DHO estudou o livro "*Pipeline* de Liderança", de Ram Charan, e foi percebido que os conceitos faziam sentido para a cooperativa naquele momento. Em 2013, houve uma reestruturação da alta liderança e a criação do nível de superintendência, trazendo

maior clareza sobre a utilização do *pipeline*, com o DHO sendo envolvido diretamente no processo. O conceito foi utilizado para adaptar programas como o PDL e orientar ações de desenvolvimento de lideranças.

Posteriormente foi perguntado sobre o processo de implantação do *pipeline* de liderança na cooperativa, se houveram etapas específicas de adaptação. A Coordenadora informou que a implantação foi gradual e adaptativa, sem formalização ou impacto direto na estrutura organizacional. A coordenadora entrevistada ressalta:

“O *pipeline* foi usado como uma metodologia para orientar ações de desenvolvimento, e não houve imposição pela área de RH ou direção. Etapas como a adaptação do Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL) e workshops com gestores ajudaram na disseminação do conceito.”

A coordenadora reitera que em 2024, o Mapa de Competências foi revisado com base no *pipeline*, buscando uma melhor e mais clara adesão dos participantes e envolvidos com o processo de desenvolvimento de lideranças.

Foi perguntado se a cooperativa realizou algum tipo de capacitação ou formação para preparar e ambientar os líderes para utilização do *pipeline* de liderança. Onde a coordenadora responde positivamente. Relata que foram realizadas ações como workshops e reflexões conduzidas pelas Business Partners, que também incentivaram a leitura do livro "*Pipeline* de Liderança". No entanto, o foco, foi buscar dar clareza sobre o papel e as competências esperadas em cada nível, mais do que ensinar formalmente os conceitos do *pipeline*:

Então é muito mais como pano de fundo, porque nós não entendemos o *pipeline* como algo que tenha que ter sido implementado, divulgado e agora nós vamos trabalhar assim. Ele é muito mais uma metodologia de gestão de pessoas, de nós do DHO termos esse conceito e conseguir permear na organização com o desenvolvimento, preparar as pessoas, do que ter a clareza de implementação.

A última pergunta desta etapa buscou saber quais os cargos ou níveis de liderança foram abrangidos pela introdução do *pipeline*, e a resposta identificou que nem todos os níveis foram contemplados com a introdução do *pipeline*. Os cargos impactados foram os de Coordenação (Gestor de Outros), Gerência (Gestor

Funcional/Gestor de Gestor/Gestor de Negócios), Superintendência (Gestor de Grupo) e Direção (Presidente e Vice). Um ponto importante sobre a implementação do *pipeline* foi que a utilização visou esclarecer competências e resultados esperados em cada nível, assim como é proposto na teoria de Charam, mas sem modificar os cargos ou a estrutura organizacional praticada pela cooperativa:

Não houve uma transição, fomos introduzindo, e está até hoje introduzindo, e trabalhando com o *pipeline*, então não é agora a partir desse momento nós vamos utilizar essa metodologia, ele não impactou os cargos, o *pipeline* ajudou a clarear o desenho dos cargos, nos ajudou a classificar os nossos cargos ali dentro, mas a gente não mudou nomenclatura de cargos por causa do *pipeline*.

Etapa 2 – Utilização e Benefícios do *Pipeline*

Nesta etapa foi perguntado sobre os benefícios identificados com a implementação do *pipeline* de liderança, e como estes foram percebidos pelos colegas que o implementaram. Segundo a coordenadora da cooperativa, a implementação do *pipeline* trouxe maior clareza na definição de programas de desenvolvimento, permitindo uma abordagem mais assertiva em relação às necessidades das lideranças. Exemplos incluem a identificação de competências específicas para cada nível de liderança e a adaptação dos treinamentos de acordo com o papel ocupado pelos líderes. Essa clareza também facilitou o alinhamento entre as expectativas de desempenho e as demandas de cada função, promovendo um impacto positivo no desenvolvimento de lideranças dentro da organização. A coordenadora ressalta:

Não vimos o *Pipeline* como uma nova estrutura, não adaptamos os cargos para estarem dentro do *Pipeline*, e sim olhamos para nossa estrutura sob outra perspectiva, ampliamos a consciência sobre entregas.

Foi perguntado sobre os valores, habilidades e a gestão do tempo exigidos em cada nível do *pipeline*, se eles ficaram claros para os líderes e como isso tem sido monitorado pela cooperativa. A cooperativa relatou que os líderes têm uma compreensão geral das competências necessárias, mas reconheceu que o conceito de valores, habilidades e gestão do tempo não é formalmente monitorado. Apesar

disso, é evidente que a organização investe em preparar os líderes para exercerem seus papéis com mais consciência. Contudo, transformar esse conhecimento em hábito ainda é um desafio, especialmente em relação à dedicação ao desenvolvimento de pessoas. A gestão de pessoas é frequentemente ofuscada por demandas operacionais e de negócios, o que reforça a necessidade de melhorias nesse aspecto.

Foi questionado se o *pipeline* contribuiu para criar uma trajetória clara de crescimento dentro da cooperativa e para a entrevistada citar exemplos de como isso foi percebido. Na resposta a coordenador relatou que o *pipeline* de liderança contribuiu indiretamente para criar uma trajetória de crescimento ao orientar programas de desenvolvimento e preparar líderes para futuras funções. Por exemplo, a cooperativa destacou que tem trabalhado com potenciais lideranças para prepará-las para cargos de gerente funcional, alinhando as competências desenvolvidas às expectativas desse nível do *pipeline*. Apesar disso, a percepção dos colaboradores sobre a trajetória de crescimento dentro da organização não é explicitamente vinculada à metodologia do *pipeline*, sendo este utilizado mais como uma ferramenta de fundo para a gestão de pessoas.

Etapa 3 – Desafios e lições aprendidas

Foi questionado sobre quais foram os maiores desafios enfrentados durante a implementação do *pipeline* de liderança, a coordenadora respondeu que foi com relação a clareza de papéis das lideranças. Muitos líderes tiveram dificuldade em compreender as especificidades das responsabilidades em cada nível do *pipeline*, o que resultou em sobreposição de funções. Essa situação evidenciou a necessidade de reforçar a consciência sobre as diferenças entre as demandas dos níveis de liderança e os resultados esperados em cada um deles.

Nesta etapa também foi questionado se houve resistências por parte das lideranças na implementação do *pipeline*, e como a cooperativa lidou com essas resistências e dificuldades. A implementação do *pipeline* foi gradual e adaptativa, respondeu a coordenadora, o que evitou resistências significativas por parte das lideranças. Como não houve uma transição formal, o *pipeline* foi introduzido como

uma ferramenta de apoio para o desenvolvimento de lideranças, sem impor mudanças estruturais ou obrigatoriedade na adoção dos conceitos.

Não é um trabalho de front office, com quem está no papel, é um trabalho muito mais de back office, é assim como utilizamos dentro das nossas políticas DHO que já foram implementadas na cooperativa, um trabalho mais interno no RH.

Buscou-se entender quais adaptações ou ajustes no *pipeline* foram feitos para atender às particularidades da cooperativa. A coordenadora elucidou que não foram realizadas adaptações formais no *pipeline*. A cooperativa utilizou o conceito como um pano de fundo para orientar as políticas de gestão de pessoas, avaliação de cargos e desenvolvimento de lideranças, adequando-o à sua estrutura organizacional existente.

Foi perguntado sobre que recomendações a cooperativa daria para organizações que consideram adotar o *pipeline* de liderança, o que foi respondido que a principal recomendação é realizar um estudo aprofundado do conceito, garantindo que as políticas de gestão de pessoas sejam alinhadas ao *pipeline*. A cooperativa destacou que o foco deve estar na adaptação de programas de desenvolvimento e treinamentos às demandas de cada nível de liderança, buscando evitar a imposição de mudanças estruturais que possam gerar resistência.

Para finalizar a entrevista foi perguntado se há mais algum ponto importante sobre o *pipeline* de liderança na cooperativa. A coordenadora respondeu:

O *pipeline* é visto como um orientador estratégico e de evolução contínua. Desde 2011, ele tem sido progressivamente integrado às práticas de gestão de pessoas da cooperativa, influenciando desde a revisão do Mapa de Competências até a formação de lideranças futuras. O conceito tem contribuído para um desenvolvimento mais direcionado, mas a cooperativa reforça que o uso do *pipeline* é um trabalho contínuo e de longo prazo, sem uma implantação formal.