


**UM MODELO FORMATIVO INTEGRADO DE LIDERANÇA COOPERATIVA:
ARTICULAÇÃO ENTRE DIMENSÃO HUMANA, PRÁTICAS DE GESTÃO E EQUIPES DE
ALTA PERFORMANCE NO COOPERATIVISMO AGRO**

**AN INTEGRATED TRAINING MODEL FOR COOPERATIVE LEADERSHIP:
ARTICULATION BETWEEN THE HUMAN DIMENSION, MANAGEMENT PRACTICES, AND
HIGH-PERFORMANCE TEAMS IN AGRO-COOPERATIVISM**

 <https://doi.org/10.63330/armv2n2-009>

Submetido em: 09/03/2026 e Publicado em: 17/03/2026

Francisco Danilo Amaral Ramalho

Mestre em Gestão de Negócios e Psicanalista

Faculdade Senac Ceará

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0417-0511>

RESUMO

Este artigo apresenta a proposição e análise de um modelo formativo integrado de liderança cooperativa, construído a partir da articulação entre a dimensão humana da liderança, as práticas de gestão no contexto cooperativista e os processos de formação de equipes de alta performance no agronegócio. O estudo parte do reconhecimento de que os modelos tradicionais de formação de líderes, fortemente ancorados em abordagens instrumentais e tecnicistas, mostram-se insuficientes para responder às demandas contemporâneas enfrentadas pelas cooperativas, especialmente aquelas inseridas no contexto agro e da agricultura familiar, marcadas por relações comunitárias, governança democrática, complexidade decisória e pressão por resultados econômicos sustentáveis.

Do ponto de vista metodológico, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter teórico-aplicado, desenvolvida a partir de análise crítica e integração conceitual de referenciais clássicos e contemporâneos sobre liderança, gestão de pessoas, comportamento organizacional e cooperativismo, articulados à experiência de desenho e implementação de uma unidade curricular voltada à formação de líderes cooperativos. O modelo proposto estrutura-se em três eixos formativos complementares: (i) fundamentos humanos e identitários da liderança; (ii) práticas de gestão cooperativa no cotidiano organizacional; e (iii) desenvolvimento de equipes de alta performance e gestão da mudança no contexto do agronegócio cooperativista.

Os resultados indicam que a integração entre formação humana, competências de gestão e práticas de desenvolvimento de equipes favorece a constituição de lideranças mais coerentes com os princípios cooperativistas, capazes de articular desempenho organizacional, governança democrática e sustentabilidade econômica e social. Conclui-se que o modelo formativo proposto oferece uma contribuição relevante tanto para programas de formação acadêmica quanto para iniciativas de desenvolvimento de



lideranças em cooperativas, ao alinhar resultados organizacionais à formação ética, relacional e estratégica dos líderes.

Palavras-chave: Liderança cooperativa; Formação de líderes; Cooperativismo; Equipes de alta performance; Gestão no agronegócio.

ABSTRACT

This article presents the proposition and analysis of an integrated formative model of cooperative leadership, built from the articulation between the human dimension of leadership, management practices in the cooperative context, and the processes of forming high-performance teams in agribusiness. The study starts from the recognition that traditional models of leader training, strongly anchored in instrumental and technocratic approaches, prove insufficient to respond to the contemporary demands faced by cooperatives, especially those inserted in the agro and family farming context, marked by community relations, democratic governance, decisional complexity, and pressure for sustainable economic results.

From a methodological point of view, this is a qualitative research, of a theoretical-applied nature, developed from critical analysis and conceptual integration of classic and contemporary references on leadership, people management, organizational behavior, and cooperativism, articulated with the experience of designing and implementing a curricular unit aimed at training cooperative leaders. The proposed model is structured in three complementary formative axes: (i) human and identity foundations of leadership; (ii) cooperative management practices in daily organizational life; and (iii) development of high-performance teams and change management in the context of cooperative agribusiness.

The results indicate that the integration between human development, management skills, and team development practices favors the formation of leaders more consistent with cooperative principles, capable of articulating organizational performance, democratic governance, and economic and social sustainability. It is concluded that the proposed training model offers a relevant contribution both to academic training programs and to leadership development initiatives in cooperatives, by aligning organizational results with the ethical, relational, and strategic training of leaders.

Keywords: Cooperative leadership; Leadership training; Cooperativism; High-performance teams; Management in agribusiness.

1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo agro ocupa posição estratégica no desenvolvimento econômico e social de diversos territórios, especialmente em contextos de agricultura familiar e economias regionais. Para além



de sua função produtiva, as cooperativas configuram espaços organizacionais marcados por relações humanas densas, participação coletiva, valores compartilhados e processos decisórios que exigem articulação constante entre desempenho econômico, coesão social e responsabilidade comunitária. Nesse cenário, a liderança assume papel central não apenas como função gerencial, mas como mediação humana entre pessoas, processos e propósitos organizacionais.

Entretanto, observa-se que grande parte dos modelos de formação de lideranças disponíveis no campo da Administração e da Gestão de Pessoas foi concebida a partir de organizações empresariais tradicionais, com estruturas hierárquicas mais rígidas e menor ênfase em princípios de gestão democrática, participação dos membros e identidade coletiva. Quando transpostos de forma acrítica para o contexto cooperativista, tais modelos tendem a apresentar limitações, por não contemplarem adequadamente a especificidade relacional, comunitária e ética que caracteriza o cooperativismo agro. Isso se expressa em desafios recorrentes como dificuldades na formação de equipes coesas, gestão de conflitos entre cooperados, comunicação ineficaz, resistência a processos de mudança e fragilidades na sustentabilidade organizacional no médio e longo prazo.

Além disso, o ambiente contemporâneo do agronegócio e das cadeias produtivas rurais é marcado por incertezas climáticas, pressões de mercado, transformações tecnológicas e exigências crescentes por responsabilidade socioambiental. Tais fatores ampliam a complexidade da atuação do líder cooperativo, que passa a demandar competências que extrapolam a dimensão técnica da gestão, incluindo habilidades humanas, capacidade de mobilizar pessoas, conduzir processos de mudança e desenvolver equipes de alta performance alinhadas aos valores cooperativistas.

Diante desse contexto, torna-se pertinente problematizar a fragmentação presente em muitos programas de formação de lideranças, que tendem a abordar de modo isolado aspectos como competências comportamentais, ferramentas de gestão ou técnicas de desenvolvimento de equipes. A ausência de uma proposta formativa integrada dificulta a construção de lideranças capazes de articular, de maneira coerente, a dimensão humana da liderança, as práticas de gestão no cotidiano organizacional e o desenvolvimento sustentável de equipes de alta performance no cooperativismo agro.

Nesse sentido, este artigo propõe e fundamenta um modelo formativo integrado de liderança cooperativa, estruturado a partir da articulação entre três dimensões centrais: a formação humana do líder, as práticas de gestão no contexto das cooperativas e o desenvolvimento de equipes de alta performance. A proposta emerge da sistematização teórico-aplicada de referenciais clássicos e contemporâneos sobre liderança, comportamento organizacional e gestão de pessoas, articulados às especificidades do cooperativismo agro e a uma experiência pedagógica estruturada em etapas formativas progressivas.

Assim, o objetivo deste estudo é propor e fundamentar um modelo formativo integrado de liderança cooperativa, articulando dimensões humanas, práticas de gestão e desenvolvimento de equipes de alta



performance, aplicado ao contexto do cooperativismo agro. Ao fazê-lo, busca-se contribuir tanto para o campo acadêmico, ao oferecer uma estrutura conceitual coerente e contextualizada de formação de lideranças cooperativas, quanto para o campo prático, ao disponibilizar um modelo que possa orientar programas de capacitação e desenvolvimento de lideranças em cooperativas, especialmente no âmbito do agronegócio e da agricultura familiar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA COMO FORMAÇÃO HUMANA E RELACIONAL NO CONTEXTO COOPERATIVISTA

A liderança, no campo dos estudos organizacionais, tem sido tradicionalmente abordada a partir de suas funções de influência, coordenação e direcionamento de pessoas em direção a objetivos coletivos. Chiavenato (2004) define a liderança como um processo de influência interpessoal exercido em uma situação específica e dirigido por meio do processo de comunicação humana para o alcance de objetivos. Essa definição destaca dois elementos centrais para o contexto cooperativista: o caráter relacional da liderança e sua dependência direta da qualidade da comunicação.

Robbins (2009) amplia essa compreensão ao associar a eficácia da liderança à construção de relações de confiança entre líderes e liderados, especialmente em contextos organizacionais marcados por instabilidade e mudança. Para o autor, em ambientes menos previsíveis, os vínculos de confiança tendem a substituir mecanismos formais de controle, o que confere à liderança um papel eminentemente humano e relacional. No cooperativismo agro, em que as relações interpessoais frequentemente extrapolam o ambiente de trabalho e se estendem às dinâmicas comunitárias, essa dimensão relacional da liderança torna-se ainda mais sensível e estratégica.

A contribuição de Havard (2005) aprofunda essa discussão ao deslocar a liderança do plano exclusivamente funcional para o plano da formação do caráter. Para o autor, a liderança não se reduz a um conjunto de competências técnicas ou comportamentais, mas se enraíza em virtudes humanas como prudência, justiça, fortaleza e temperança, desenvolvidas ao longo do tempo por meio do hábito. Tal perspectiva é particularmente relevante para o contexto cooperativista, em que o líder não atua apenas como gestor de processos, mas como referência ética e humana para o coletivo. A coerência entre discurso e prática, a capacidade de suportar pressões e a disposição para servir ao grupo configuram elementos centrais da liderança exercida em ambientes cooperativos.

Nesse sentido, a liderança no cooperativismo agro pode ser compreendida como um processo formativo contínuo, no qual o líder se constrói na interação cotidiana com os cooperados, mediando interesses individuais e coletivos, resultados econômicos e compromissos sociais. Essa concepção dialoga com a noção de que a liderança não é um atributo inato, mas uma construção progressiva, ancorada em



práticas reflexivas e no desenvolvimento intencional de disposições humanas que sustentam a ação ética no exercício da gestão (HAVARD, 2005).

2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO, COMUNICAÇÃO E CONDUÇÃO DE MUDANÇAS NO COOPERATIVISMO

As práticas de gestão no contexto cooperativista demandam atenção especial às dinâmicas comunicacionais, aos processos participativos e à condução de mudanças organizacionais.

Chiavenato (2004) destaca que a comunicação constitui um dos processos fundamentais da organização social e da experiência humana, sendo condição para a coordenação das atividades, a motivação das pessoas e a construção de um ambiente cooperativo de trabalho. Em organizações que valorizam a participação e a gestão democrática, como as cooperativas, falhas comunicacionais tendem a gerar ruídos que impactam diretamente a coesão do grupo e a qualidade das decisões.

Robbins (2009) contribui para essa discussão ao evidenciar que a eficácia da comunicação depende não apenas do conteúdo transmitido, mas também da escolha adequada dos canais, da consideração das emoções envolvidas e da sensibilidade às barreiras perceptivas e culturais presentes nos grupos. Em contextos cooperativistas, nos quais coexistem diferentes gerações, trajetórias profissionais e vínculos comunitários, a comunicação assume papel estratégico na mediação de conflitos, na construção de consensos e na sustentação de processos decisórios coletivos.

No que se refere à condução de mudanças organizacionais, Robbins (2009) aponta que líderes eficazes tendem a apresentar maior sensibilidade ao contexto e maior capacidade de ajustar sua atuação às ambiguidades e incertezas do ambiente. Essa competência é particularmente relevante no agronegócio, marcado por instabilidades climáticas, oscilações de mercado e transformações tecnológicas. A liderança cooperativa, nesse cenário, é convocada a articular estabilidade relacional e adaptabilidade estratégica, preservando os vínculos humanos enquanto promove ajustes nos processos organizacionais.

A contribuição de Jaramillo (2023) reforça a centralidade do líder como agente de condução da mudança, ao destacar que processos de transformação organizacional exigem comunicação transparente, envolvimento das pessoas e clareza quanto aos objetivos e etapas das mudanças. Para o autor, a resistência à mudança tende a diminuir quando os colaboradores compreendem o sentido das transformações e percebem coerência entre o discurso do líder e suas práticas. No cooperativismo agro, essa lógica se intensifica, pois mudanças estruturais ou operacionais impactam diretamente não apenas o desempenho da organização, mas também a subsistência e o projeto de vida dos cooperados.

Dessa forma, as práticas de gestão no cooperativismo demandam uma liderança capaz de integrar comunicação qualificada, participação efetiva e condução sensível dos processos de mudança,



reconhecendo as dimensões humanas envolvidas na adaptação organizacional e evitando a imposição de transformações dissociadas da realidade social dos cooperados.

2.3 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE NO COOPERATIVISMO AGRO

O desenvolvimento de equipes de alta performance tem sido amplamente discutido na literatura de gestão de pessoas, sendo frequentemente associado à capacidade de alcançar resultados consistentes de forma sustentável. Jaramillo (2023) enfatiza que equipes de alta performance não se constituem apenas pela soma de competências técnicas individuais, mas pela combinação entre alinhamento de valores, senso de pertencimento, diversidade de perspectivas e engajamento com a missão organizacional. No contexto cooperativista, esse alinhamento tende a ser potencializado pela própria lógica de pertencimento do cooperado ao empreendimento coletivo.

Chiavenato (2004) destaca que o desempenho das equipes está diretamente relacionado à qualidade das relações interpessoais e ao ambiente de cooperação construído no cotidiano organizacional. A promoção de um clima de confiança, reconhecimento e participação contribui para a emergência de comportamentos colaborativos, condição necessária para o funcionamento de equipes que dependem de interdependência funcional, como é o caso das cooperativas agroindustriais e de agricultura familiar.

Robbins (2009), ao tratar da autoliderança e das equipes autogerenciadas, aponta que ambientes organizacionais que estimulam autonomia, responsabilidade e clareza de objetivos tendem a favorecer o engajamento e o comprometimento dos indivíduos com os resultados coletivos. No cooperativismo, essa perspectiva dialoga com o princípio da participação ativa dos membros na gestão e na execução das atividades, o que exige do líder a capacidade de desenvolver pessoas para atuarem com maior grau de autonomia e corresponsabilidade.

Jaramillo (2023) complementa esse entendimento ao afirmar que equipes de alta performance são dinâmicas e demandam acompanhamento contínuo do líder, que deve atuar tanto na formação quanto no desenvolvimento permanente do time. A rotatividade de membros, as mudanças no ambiente de negócios e as transformações internas da cooperativa exigem ajustes constantes na composição e no funcionamento das equipes. Assim, a liderança cooperativa é convocada a exercer um papel pedagógico, promovendo aprendizagem contínua, reconhecimento do desempenho e fortalecimento dos vínculos de confiança no grupo.

Nesse contexto, o desenvolvimento de equipes de alta performance no cooperativismo agro não pode ser compreendido como uma técnica isolada de gestão, mas como um processo formativo integrado à cultura organizacional, aos valores cooperativistas e às práticas cotidianas de liderança. Tal integração reforça a necessidade de modelos formativos que articulem, de maneira coerente, formação humana, práticas de gestão e desenvolvimento de equipes como dimensões indissociáveis da liderança cooperativa.



3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter teórico-aplicado, com delineamento descritivo-analítico. O trabalho não se configura como um estudo empírico de campo tradicional, mas como um processo de sistematização conceitual e metodológica de uma experiência formativa estruturada no âmbito de uma Unidade Curricular de Liderança Cooperativa, desenvolvida no contexto da educação superior voltada à formação de gestores de cooperativas do setor agro e da agricultura familiar.

3.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA

A abordagem qualitativa justifica-se pela natureza interpretativa do objeto de estudo, que envolve a compreensão de práticas formativas, concepções de liderança e articulações teórico-metodológicas no contexto do cooperativismo. Conforme a literatura metodológica em Ciências Sociais Aplicadas, pesquisas qualitativas são adequadas quando se busca compreender processos formativos, dinâmicas organizacionais e modelos conceituais, em vez de mensurar variáveis isoladas.

Do ponto de vista do tipo de pesquisa, o estudo pode ser classificado como:

- **Pesquisa teórica aplicada**, por articular referenciais consolidados da área de liderança, gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional com um contexto específico de aplicação, o cooperativismo agro.
- **Estudo de sistematização de experiência formativa**, na medida em que organiza, analisa e propõe um modelo integrado de formação em liderança cooperativa a partir de uma prática pedagógica real, desenvolvida de forma planejada e estruturada ao longo de uma Unidade Curricular.

3.2 PROCEDIMENTOS DE CONSTRUÇÃO DO MODELO FORMATIVO

O processo metodológico adotado para a construção do modelo formativo integrado de liderança cooperativa ocorreu em três movimentos articulados:

a) Curadoria teórica e conceitual

Foi realizada uma seleção intencional de autores e referenciais que dialogam diretamente com os desafios da liderança no contexto organizacional e cooperativista. Compõem o referencial principal:

- Chiavenato (2004), como base conceitual para liderança, comunicação e gestão de pessoas;
- Robbins (2009), para a compreensão de estilos de liderança, autoliderança, equipes e comunicação organizacional;
- Havard (2005), como fundamento ético-antropológico da liderança, com foco na formação do caráter e das virtudes;



- Jaramillo (2023), como referencial contemporâneo aplicado ao contexto do agronegócio, com ênfase em equipes de alta performance, gestão da mudança, inovação e desenvolvimento de pessoas no ambiente agroempresarial.

Essa curadoria teórica permitiu a construção de um arcabouço conceitual plural, integrando dimensões humanas, organizacionais e estratégicas da liderança cooperativa.

b) Organização pedagógica da experiência formativa

O modelo formativo analisado foi estruturado em quatro etapas pedagógicas sequenciais, cada uma composta por três encontros, combinando textos, roteiros de vídeo e atividades reflexivas. As etapas foram organizadas em torno de eixos temáticos progressivos:

- Fundamentos humanos e identitários da liderança cooperativa;
- Liderança na prática da gestão cooperativa;
- Liderança na construção de equipes de alta performance no cooperativismo; ● Liderança, equipes e sustentabilidade da cooperativa.

Essa organização permitiu a articulação entre fundamentos teóricos, aplicação prática e desenvolvimento progressivo de competências humanas e gerenciais no contexto cooperativista.

c) Análise reflexiva e sistematização do modelo

A partir da estrutura da Unidade Curricular, foi realizada uma análise reflexiva dos conteúdos, objetivos formativos, articulações teóricas e propostas pedagógicas, visando identificar padrões, eixos estruturantes e princípios orientadores do modelo de formação em liderança cooperativa. Esse movimento resultou na proposição de um modelo formativo integrado, organizado em três dimensões interdependentes: formação humana do líder, práticas de gestão cooperativa e desenvolvimento de equipes de alta performance.

3.3 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE

A análise adotada neste estudo é de natureza interpretativa e analítico-sintética. Os conteúdos teóricos, as propostas pedagógicas e as articulações entre os autores foram examinados à luz de sua coerência interna, aderência ao contexto do cooperativismo agro e potencial de aplicabilidade formativa. O foco não recaiu sobre a mensuração de resultados de aprendizagem, mas sobre a consistência do modelo proposto enquanto arquitetura formativa integrada.

Essa estratégia permite compreender o modelo não como uma prescrição fechada, mas como uma proposta estruturante, passível de adaptação a diferentes contextos de formação de lideranças cooperativistas.



3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este trabalho apresenta como limitação o fato de não incluir, neste momento, uma etapa empírica de validação do modelo junto a participantes ou organizações cooperativas específicas. Trata-se, portanto, de uma proposta teórico-aplicada de modelo formativo, cuja validação empírica constitui um desdobramento possível para pesquisas futuras. Ainda assim, o estudo contribui ao oferecer uma sistematização conceitual robusta e aplicável, construída a partir de uma experiência formativa real e fundamentada em autores consolidados da área.

4 PROPOSIÇÃO DO MODELO FORMATIVO INTEGRADO DE LIDERANÇA COOPERATIVA (MFILC)

Esta seção apresenta a principal contribuição teórica-aplicada deste estudo: a proposição de um **Modelo Formativo Integrado de Liderança Cooperativa (MFILC)**, voltado à formação de lideranças no contexto do cooperativismo agro e da agricultura familiar. O modelo foi construído a partir da sistematização de uma experiência pedagógica estruturada em uma Unidade Curricular de Liderança Cooperativa e ancorado em referenciais contemporâneos da liderança, da gestão de pessoas, da ética das virtudes e do desenvolvimento de equipes de alta performance.

O MFILC parte do pressuposto de que a liderança cooperativa não pode ser reduzida a um conjunto de técnicas gerenciais, mas exige uma formação integrada que articule dimensões humanas, práticas de gestão e construção coletiva de equipes capazes de sustentar o desenvolvimento organizacional da cooperativa em contextos de alta complexidade e incerteza, característicos do setor agro.

4.1 FUNDAMENTOS DO MODELO

O modelo proposto assenta-se em quatro pressupostos estruturantes:

1. **A liderança cooperativa é, simultaneamente, humana, relacional e organizacional**

A formação do líder cooperativo exige o desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais, mas também de disposições éticas, relacionais e identitárias, que sustentem práticas de gestão coerentes com os princípios do cooperativismo.

2. **A formação em liderança no cooperativismo deve ser processual e progressiva** O desenvolvimento da liderança ocorre em etapas, nas quais o sujeito amplia sua compreensão de si, das relações e da organização. Por isso, o MFILC estrutura-se em ciclos formativos progressivos, que integram fundamentos humanos, prática da gestão, desenvolvimento de equipes e sustentabilidade organizacional.

3. **A liderança cooperativa demanda articulação entre formação individual e construção coletiva**



O líder não se forma isoladamente. Sua formação ocorre no exercício cotidiano da liderança em contextos coletivos, o que exige a integração entre desenvolvimento pessoal, práticas de gestão participativa e fortalecimento das equipes.

4. A formação em liderança deve dialogar com os desafios reais do cooperativismo agro

O MFILC é orientado por problemas concretos do contexto cooperativista, como gestão democrática, comunicação em contextos comunitários, formação de equipes, gestão da mudança, inovação e sustentabilidade econômica e social.

4.2 ESTRUTURA DO MODELO FORMATIVO INTEGRADO DE LIDERANÇA COOPERATIVA (MFILC)

O MFILC organiza-se em **três dimensões formativas interdependentes**, que se retroalimentam ao longo do processo formativo:

a) Dimensão Humana e Ética da Liderança

Esta dimensão compreende a formação do caráter do líder, suas disposições éticas e sua compreensão da liderança como vocação relacional e responsabilidade para com o outro e com o coletivo.

Inclui:

- Autoconhecimento e autoliderança;
- Desenvolvimento de virtudes como prudência, justiça, fortaleza e temperança;
- Liderança como prática relacional e serviço ao coletivo;
- Coerência entre discurso e prática no exercício da liderança.

Essa dimensão ancora-se na perspectiva da liderança como formação do caráter, em diálogo com abordagens contemporâneas da liderança humana e ética no contexto organizacional.

b) Dimensão das Práticas de Gestão Cooperativa

Refere-se ao conjunto de competências práticas necessárias ao exercício da liderança no cotidiano das cooperativas, considerando suas especificidades institucionais e culturais.

Inclui:

- Estilos de liderança adequados ao contexto agro e familiar;
- Gestão democrática e participação dos cooperados;
- Comunicação clara, humana e institucional;
- Tomada de decisão individual e coletiva;
- Mediação de conflitos e atuação na governança cooperativa.

Esta dimensão integra aportes clássicos da gestão de pessoas e do comportamento organizacional com as exigências específicas do cooperativismo, no qual a liderança se exerce em contextos de maior proximidade relacional e de interdependência comunitária.



c) Dimensão da Construção de Equipes de Alta Performance e Sustentabilidade

Esta dimensão articula liderança, desenvolvimento de equipes e visão de futuro da cooperativa, incorporando:

- Formação de equipes de alta performance no contexto cooperativista;
- Gestão da mudança e transformação organizacional;
- Planejamento, execução e inovação;
- Desenvolvimento contínuo, accountability e sucessão;
- Sustentabilidade econômica, social e socioambiental da cooperativa.

Essa dimensão insere a liderança cooperativa no horizonte estratégico da organização, conectando desenvolvimento humano, resultados organizacionais e responsabilidade com a sustentabilidade do negócio cooperativo no setor agro.

4.3 DINÂMICA FORMATIVA DO MODELO

O MFILC opera de forma **cíclica e não linear**. As três dimensões não correspondem a etapas isoladas, mas a eixos formativos que se articulam ao longo do processo de formação. A progressão ocorre por meio de experiências pedagógicas que alternam:

- Fundamentação teórica acessível e aplicada;
- Exemplificação a partir de contextos reais do cooperativismo agro;
- Exercícios reflexivos e práticas formativas;
- Atividades de aplicação no cotidiano da cooperativa.

Essa dinâmica favorece a transferência teórico-prática e a consolidação de uma aprendizagem situada, alinhada aos desafios concretos da liderança cooperativa.

4.4 CONTRIBUIÇÕES DO MODELO PARA A FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NO COOPERATIVISMO

O MFILC contribui para o campo dos estudos em liderança e cooperativismo ao:

- Propor uma **arquitetura formativa integrada**, que supera abordagens fragmentadas de liderança;
- Articular dimensões humanas, gerenciais e estratégicas em um único modelo;
- Oferecer uma proposta replicável de formação de líderes cooperativistas, adaptável a diferentes contextos do agronegócio e da agricultura familiar;
- Aproximar a literatura clássica de liderança e gestão de pessoas das especificidades do cooperativismo contemporâneo.



Trata-se, portanto, de uma contribuição teórico-aplicada que amplia o debate sobre modelos de formação de lideranças em organizações cooperativas, com potencial de utilização tanto em contextos acadêmicos quanto em programas de formação continuada de gestores cooperativistas.

5 DISCUSSÃO: IMPLICAÇÕES TEÓRICAS, PEDAGÓGICAS E PRÁTICAS DO MFILC

A proposição do Modelo Formativo Integrado de Liderança Cooperativa (MFILC) permite dialogar com três campos centrais da literatura: (i) os estudos sobre liderança e desenvolvimento de líderes, (ii) a literatura sobre gestão de pessoas e equipes de alta performance e (iii) os estudos sobre governança e sustentabilidade em organizações cooperativas. A seguir, discutem-se as principais implicações do modelo nessas três frentes, bem como seus limites e potencialidades.

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS: LIDERANÇA COMO PROCESSO FORMATIVO INTEGRADO

Do ponto de vista teórico, o MFILC reforça uma concepção de liderança como **processo formativo contínuo**, e não como atributo individual estático ou conjunto de técnicas instrumentalizáveis. Essa perspectiva dialoga com abordagens contemporâneas que compreendem a liderança como fenômeno relacional, situado e desenvolvido ao longo do tempo, em interação com contextos organizacionais específicos.

O modelo proposto tensiona leituras reducionistas da liderança que a tratam exclusivamente como estilo comportamental ou competência técnica. Ao articular dimensões humanas, práticas de gestão e construção de equipes, o MFILC sugere que a eficácia da liderança cooperativa emerge da **integração entre caráter, relações e estrutura organizacional**. Tal integração amplia o escopo analítico dos estudos de liderança no cooperativismo, que frequentemente se concentram em aspectos normativos ou institucionais, com menor atenção aos processos formativos do líder.

Além disso, o MFILC contribui para a literatura ao propor um enquadramento conceitual que reconhece a **especificidade do cooperativismo agro** como contexto de exercício da liderança. A proximidade relacional, a interdependência comunitária e a centralidade dos valores cooperativistas produzem demandas distintas daquelas observadas em organizações empresariais tradicionais, o que exige modelos de liderança sensíveis a esse ambiente socioproductivo. Nesse sentido, o modelo amplia o debate sobre liderança contextualizada, deslocando-o do ambiente corporativo urbano para realidades organizacionais de base comunitária e territorial.

5.2 IMPLICAÇÕES PEDAGÓGICAS: FORMAÇÃO DE LÍDERES PARA ALÉM DO TECNICISMO

No campo pedagógico, o MFILC oferece uma contribuição relevante ao propor uma arquitetura formativa que supera abordagens fragmentadas, frequentemente observadas em programas de capacitação



gerencial. A integração entre fundamentos humanos, práticas de gestão e desenvolvimento de equipes permite uma formação mais coerente com os desafios reais enfrentados por lideranças cooperativas.

O modelo também reforça a importância de metodologias formativas que articulem teoria e prática, promovendo a transferência de aprendizagem para o cotidiano organizacional. Ao estruturar a formação em ciclos progressivos e experienciados, o MFILC favorece processos de aprendizagem situados, nos quais o sujeito é convidado a refletir criticamente sobre sua prática, em vez de apenas assimilar conteúdos conceituais.

Outro aspecto pedagógico relevante é o deslocamento da formação do líder como “indivíduo isolado” para uma formação **orientada à construção coletiva de capacidades**. Ao integrar o desenvolvimento de equipes de alta performance e a gestão da mudança como dimensões formativas da liderança, o modelo reconhece que o impacto do líder não se mede apenas por seu desempenho individual, mas pela capacidade de gerar ambientes organizacionais sustentáveis e colaborativos.

Nesse sentido, o MFILC aproxima-se de concepções educacionais que compreendem a formação de lideranças como um processo ético-político, no qual o desenvolvimento humano e organizacional são indissociáveis. Tal perspectiva é particularmente relevante para o cooperativismo, cuja lógica institucional articula desempenho econômico e responsabilidade social.

5.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS: LIDERANÇA, EQUIPES E SUSTENTABILIDADE NO COOPERATIVISMO

Do ponto de vista prático, o MFILC oferece um referencial estruturado para o desenho de programas de formação de lideranças em cooperativas do setor agro. O modelo pode orientar tanto iniciativas de capacitação inicial de dirigentes quanto programas de desenvolvimento continuado de gestores e lideranças intermediárias.

Ao integrar desenvolvimento humano, práticas de gestão e construção de equipes, o MFILC contribui para enfrentar problemas recorrentes no cooperativismo, como dificuldades de sucessão, fragilidade na gestão da mudança, conflitos relacionais e desafios na consolidação de equipes engajadas. A ênfase na formação de equipes de alta performance e na sustentabilidade organizacional amplia a visão de liderança para além da gestão imediata de processos, inserindo o líder no horizonte estratégico da continuidade da cooperativa.

Adicionalmente, o modelo fornece um quadro de referência que pode subsidiar processos de autoavaliação institucional e planejamento formativo, permitindo às cooperativas identificar lacunas no desenvolvimento de suas lideranças e estruturar trajetórias de formação mais consistentes com seus objetivos estratégicos e com as demandas do ambiente agro.



5.4 LIMITES DO MODELO E AGENDA DE PESQUISA

Apesar de suas contribuições, o MFILC apresenta limites que precisam ser reconhecidos. O modelo foi construído a partir da sistematização de uma experiência formativa específica, o que implica restrições quanto à sua generalização para outros contextos organizacionais. Ainda que seus princípios sejam potencialmente adaptáveis, sua eficácia empírica em diferentes tipos de cooperativas e regiões demanda investigação adicional.

Além disso, o modelo carece de validação empírica quantitativa ou longitudinal que permita avaliar, de forma mais robusta, seus impactos sobre indicadores de desempenho organizacional, engajamento de equipes ou sustentabilidade institucional ao longo do tempo. Pesquisas futuras podem explorar a aplicação do MFILC em diferentes contextos cooperativos, bem como comparar seus efeitos com outros modelos de formação de lideranças.

Por fim, sugere-se o aprofundamento de estudos que articulem liderança cooperativa, desenvolvimento de equipes e sustentabilidade socioambiental, ampliando o diálogo entre os campos da liderança, da gestão de pessoas e dos estudos organizacionais aplicados ao cooperativismo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo propor e sistematizar um **Modelo Formativo Integrado de Liderança Cooperativa (MFILC)**, articulando dimensões humanas, práticas de gestão e desenvolvimento de equipes de alta performance no contexto do cooperativismo agro. A partir da experiência formativa analisada, buscou-se contribuir para o debate sobre liderança cooperativa ao oferecer um referencial teórico-prático que ultrapassa abordagens fragmentadas ou excessivamente instrumentalizadas da formação de líderes.

Do ponto de vista **científico**, o principal aporte do estudo reside na proposição de um modelo formativo que compreende a liderança como processo relacional, contextualizado e progressivo, ancorado na integração entre desenvolvimento humano, governança prática e construção de equipes. Ao situar a liderança no ambiente específico do cooperativismo agro, o artigo amplia o escopo das pesquisas sobre liderança, frequentemente centradas em contextos corporativos tradicionais, e contribui para o avanço dos estudos organizacionais aplicados a realidades cooperativas e comunitárias.

No plano **pedagógico**, o MFILC oferece subsídios para a estruturação de programas de formação de lideranças que não se limitem à transmissão de conteúdos gerenciais, mas promovam processos de aprendizagem reflexiva, situados e orientados à prática. A articulação entre fundamentos humanos, práticas de gestão e desenvolvimento de equipes favorece a formação de lideranças mais coerentes com os desafios contemporâneos das cooperativas, especialmente no que diz respeito à gestão da mudança, à construção de ambientes colaborativos e à sustentabilidade organizacional.



Quanto às **implicações práticas**, o modelo proposto pode orientar políticas internas de desenvolvimento de lideranças em cooperativas, apoiando processos de sucessão, fortalecimento da governança e consolidação de equipes engajadas. Ao reconhecer que a liderança cooperativa se constrói na interseção entre pessoas, processos e propósito institucional, o MFILC contribui para uma visão mais integrada da gestão no cooperativismo, alinhando desempenho econômico e compromisso social.

Entretanto, é necessário reconhecer as **limitações** deste estudo. A construção do modelo baseou-se na sistematização de uma experiência formativa específica, o que restringe sua generalização automática para outros contextos organizacionais. Além disso, a ausência de instrumentos quantitativos ou de acompanhamento longitudinal impede, neste momento, a mensuração objetiva dos impactos do MFILC sobre indicadores de desempenho organizacional, engajamento de equipes ou sustentabilidade institucional ao longo do tempo.

Diante disso, sugere-se como **agenda de pesquisa futura** a realização de estudos empíricos que testem a aplicação do MFILC em diferentes contextos cooperativos, regiões e ramos de atividade, bem como pesquisas comparativas entre modelos formativos de liderança no cooperativismo e em organizações empresariais tradicionais. Investigações longitudinais também podem contribuir para avaliar os efeitos do modelo sobre processos de sucessão, coesão de equipes e resultados organizacionais.

Por fim, destaca-se que a liderança cooperativa, compreendida como prática formativa contínua, não se esgota em modelos ou programas. Ela se constrói no cotidiano das relações, nas decisões que articulam pessoas e propósito institucional e na capacidade de formar outros líderes. Nesse sentido, o MFILC não deve ser interpretado como um receituário, mas como um **referencial orientador**, aberto a adaptações, aprofundamentos e ressignificações conforme as dinâmicas próprias de cada cooperativa e de cada contexto socioproductivo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

HAVARD, Alexandre. **Virtudes e liderança: a sabedoria das virtudes aplicada ao trabalho**. São Paulo: Quadrante, 2011.

JARAMILLO, Santiago Franco. **Liderança e gestão de pessoas no agronegócio: como a gestão focada em pessoas pode trazer resultados extraordinários para sua empresa**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2023.



OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Introdução ao cooperativismo.** Brasília: OCB, s.d. Disponível em: <https://revicoop.emnuvens.com.br/revicoop/article/view/25/22>. Acesso em: 5 fev. 2026.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Liderança no cooperativismo: como se tornar um líder cooperativo.** Brasília: OCB, s.d. Disponível em: <https://revicoop.emnuvens.com.br/revicoop/article/view/25/22>. Acesso em: 5 fev. 2026.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SESCOOP - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Cadernos de critérios: liderança.** Série Caminho para a Excelência, 4. ed. Brasília: SESCOOP, 2025. Disponível em: <https://rio.coop/wp-content/uploads/2025/08/caderno-criterios-lideranca.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2026.