Relatório

Comportamento Cooperativista

Competências Socioemocionais no Cooperativismo

Setembro de 2025













A Conexão IE

Somos uma escola de inteligência emocional para organizações. Atuamos no desenvolvimento de pessoas, lideranças e culturas, com soluções que unem ciência, experiência e prática transformadora. Acreditamos que empresas humanas geram resultados sustentáveis.

Fundada pelos professores Alessandra Gonzaga e Marcelo do Carmo, a Conexão IE combina expertise acadêmica, experiência executiva e metodologias próprias para fortalecer vínculos e desenvolver competências socioemocionais, apoiando organizações a prosperar em cenários complexos.

1 Competências comportamentais e a liderança cooperativista 04

2 As competências do futuro e sua relevância para as cooperativas 07

3 Como desenvolver competências socioemocionais? 10

4 Dados e fatos - resultados em lideranças de cooperativas 15

5 Cases de Sucesso 19

6 Próximos Passos 26

O conteúdo desse relatório foi desenvolvido pela Conexão IE a partir de:

- Referenciais internacionais da ICA e da ONU, com destaque para o Ano Internacional das Cooperativas 2025.
- Evidências científicas sobre inteligência emocional e competências socioemocionais, baseadas no modelo de Daniel Goleman e Richard Boyatzis (ESCI , Korn Ferry).
- Resultados de assessments comportamentais (Profiler / Sólides) aplicados em cooperativas brasileiras entre 2024 e 2025.
- Casos reais de desenvolvimento de lideranças conduzidos pela Conexão IE.

1

Competências comportamentais **e a liderança cooperativista**

Competências comportamentais e a **liderança cooperativista**

O desenvolvimento de competências em cooperativas possui características próprias. Diferente de organizações tradicionais, onde as metas podem ser predominantemente financeiras, nas cooperativas os resultados precisam ser construídos em sintonia com valores coletivos, vínculos comunitários e impacto social. Isso significa que desenvolver lideranças vai além de ensinar técnicas: exige cultivar comportamentos que sustentem colaboração, confiança e propósito compartilhado.

Antigamente, os Programas de Desenvolvimento de Líderes (PDLs) eram realizados a partir de listas genéricas de competências. Esse modelo ajudou a organizar o campo da gestão, mas mostrou limites diante da complexidade do nosso tempo.

Hoje, não basta repetir padrões. É preciso que as competências **dialoguem com o espírito do cooperativismo** e com as características singulares de cada negócio. Liderar em cooperativas significa equilibrar resultados com propósito, inovação com vínculo humano, disciplina com colaboração.

Nesse cenário, as competências comportamentais, também conhecidas como **competências socioemocionais**, ganham força. Elas têm como base atributos observáveis do agir, do sentir e do pensar, permitindo uma tradução mais clara e aplicável para os gestores sobre o que gera desempenho real. Ao falar de comportamento, aproximamos teoria e prática, ajudando líderes a enxergarem como suas escolhas impactam diretamente pessoas e resultados.

"Como escola de desenvolvimento humano, a Conexão IE atua há mais de 17 anos a partir de uma premissa fundamental: a busca de congruência entre pensar, sentir e agir".

Nossos programas e ferramentas colocam a dimensão humana no centro do desenvolvimento, oferecendo caminhos para que cada liderança possa florescer de forma autêntica, conectada e sustentável.

Um pouco de contexto: a era da incerteza

Em seu último relatório de julho de 2025, a *ICA – International Cooperative Alliance*, destacou que 2024 foi marcado por incerteza econômica, instabilidade política e crises climáticas, exigindo resiliência, flexibilidade e pensamento de longo prazo. Isso reforça a necessidade de lideranças com estabilidade emocional, capazes de gerir **pressão e ambiguidade**. A entidade sugere que o foco para o desenvolvimento de competências para os próximos períodos seja dado em identidade cooperativa e Inclusão.

A ICA enfatiza que as lideranças devem cultivar empatia, escuta ativa e cooperação como competências-chave.

Há destaque também para engajamento de jovens que ingressam no mercado de trabalho, lembrando da relevância da inteligência social e da capacidade de construir **confiança intergeracional.**

Nesse ano de 2025, considerado pela ONU o Ano Internacional das Cooperativas (IYC2025), há um reforço no papel dessas em promover a inclusão social, a partir de ações para redução da pobreza e promoção do desenvolvimento econômico sustentável.

O tema do ano "*Cooperatives Build a Better World*" (Cooperativas constroem um mundo melhor) conecta-se diretamente às competências socio-emocionais: empatia, colaboração, comunicação e liderança com propósito são vistas internacionalmente como o diferencial que garante resiliência e relevância do modelo cooperativo.

Assim como no cenário global, o Brasil enfrenta pressões políticas e econômicas que afetam cooperados e gestores. As **cooperativas brasileiras** também lidam com a dupla demanda de performance econômica e compromisso social, o que exige líderes emocionalmente inteligentes e conectados com o propósito do cooperativismo.

A partir dessa leitura internacional e do contexto nacional, três frentes emergem como prioritárias:

Resiliência e Adaptabilidade

- Capacidade de responder a crises econômicas, políticas e climáticas sem paralisar decisões.

Empatia e Colaboração

- Fortalecimento da cultura cooperativista pela escuta ativa, construção de confiança e mediação de conflitos.

Pensamento Crítico e Comunicação

- Navegar na complexidade, tomar decisões informadas e comunicar de forma transparente para cooperados e stakeholders.

2

As competências do futuro e sua **relevância para as cooperativas**



As competências do futuro e sua **relevância para as cooperativas**



As transformações aceleradas — tecnológicas, sociais e de mercado — desafiam cada vez mais os líderes. Nesse cenário, a Korn Ferry identificou cinco competências centrais para o futuro do trabalho. Todas elas dialogam diretamente com a realidade das cooperativas, onde propósito coletivo e impacto social caminham lado a lado com a necessidade de resultados.

ADAPTABILIDADE

Capacidade de lidar com mudanças e incertezas, ajustando estratégias sem perder o rumo. Em cooperativas, garante resiliência frente a variações de mercado, regulação e tecnologias.

Cooperativas muitas vezes enfrentam mudanças externas (econômicas, regulatórias, demandas de mercado, tecnologias agrícolas ou de produção, variações de insumos). Um líder adaptável mantém a cooperativa relevante, evita estagnação, ajuda equipes a não resistirem às mudanças, facilita transições (novos processos, novas parcerias).

COLABORAÇÃO

“Pensar em nós antes do eu”. Fortalece a confiança entre associados, equipes e comunidades. Nas cooperativas, sustenta o princípio da interdependência.

Cooperativas estão alicerçadas na ideia de benefício mútuo e participação. A colaboração fortalece confiança entre associados, entre gestores e operários, entre diferentes departamentos ou unidades da cooperativa. Sem colaboração, há fragmentação, duplicação de esforços, má comunicação, ressentimentos.



COMUNICAÇÃO

Expressar-se com clareza, usando diferentes canais e ajustando a linguagem a públicos diversos. Em cooperativas, evita ruídos e amplia a transparência das decisões.

Em cooperativas, há vários públicos: associados, equipe operacional, comunidade, órgãos reguladores, clientes. Comunicação clara evita ruídos, ajuda a envolver os associados no propósito, a explicar decisões, a motivar times. Também é essencial em momentos de crise ou mudança.

PENSAMENTO CRÍTICO

Analisar cenários complexos, conectar dados e questionar pressupostos. Essencial para decisões estratégicas que equilibrem viabilidade econômica, impacto social e sustentabilidade.

Cooperativas lidam com variáveis múltiplas: margem de lucro, sustentabilidade, impacto social, regulação, produção, custos de cadeia etc. Líderes com pensamento crítico ajudam a identificar oportunidades, evitar riscos, tomar decisões estratégicas mais acertadas e priorizar bem.

EMPATIA

Compreender a perspectiva do outro, adaptar o estilo de liderança e agir com cuidado humano. Nas cooperativas, cria vínculos sólidos e aumenta o comprometimento dos colaboradores.

Cooperativas têm base humana muito forte — associados, colaboradores, comunidade. Empatia ajuda a construir ambientes seguros, reduzir turnover, entender dificuldades de quem está no chão de fábrica ou de loja, aproximar liderança e base, fortalecer comprometimento emocional. Também facilita processos de mudança se as pessoas se sentirem ouvidas e respeitadas.



3

Como desenvolver **competências socioemocionais?**

Como desenvolver **competências socioemocionais?**

O desenvolvimento de competências socioemocionais começa com um passo essencial: **autoconhecimento.** Antes de liderar equipes, influenciar pessoas ou tomar decisões complexas, cada líder precisa compreender seus próprios padrões de pensamento, emoção e comportamento. Sem essa consciência, as competências permanecem abstratas; com ela, tornam-se práticas e aplicáveis no cotidiano.



Na Conexão IE, acreditamos que o autoconhecimento é a base da transformação. Há mais de 10 anos utilizamos o modelo de Inteligência Emocional desenvolvido por Daniel Goleman e Richard Boyatzis, operacionalizado pela ferramenta ESCI (Emotional and Social Competency Inventory). Essa abordagem propõe oferece uma visão clara sobre como líderes percebem e utilizam suas emoções — e como são percebidos pelos outros em sua forma de agir.

Cada liderança deveria iniciar seu processo de desenvolvimento a partir de dados concretos e reflexões profundas, unindo ciência e prática. Mais do que treinar comportamentos, conhecer informações relevantes sobre suas competências e perfil emocional permite alinhar quem o líder é com a forma como deseja atuar, gerando congruência entre pensar, sentir e agir. É essa integração que sustenta lideranças autênticas, capazes de inspirar confiança e construir resultados sustentáveis.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL



O Modelo Profiler: perfis que revelam **estilos de liderança**

O Profiler é uma ferramenta que traduz as diferenças individuais em **quatro perfis de comportamento.** Cada cor representa um estilo predominante de agir, comunicar e decidir — e todos são igualmente importantes para a liderança de cooperativas.

EXECUTOR (DOMINÂNCIA)

Foco em resultados, energia para agir e capacidade de decisão. Dá ritmo às equipes, mas em excesso pode gerar pressão e autoritarismo.

COMUNICADOR (INFLUÊNCIA)

Entusiasmo, otimismo e habilidade de engajar pessoas. Inspira colaboração, mas quando exagerado pode levar à dispersão ou evitar conflitos necessários.

PLANEJADOR (ESTABILIDADE)

Paciência, empatia e consistência. Cria segurança psicológica e confiança, mas pode se tornar resistente a mudanças se não equilibrado.

ANALISTA (CONFORMIDADE)

Organização, disciplina e atenção a detalhes. Garante qualidade e clareza, mas em excesso pode gerar rigidez e perfeccionismo.

Mais do que rótulos, esses perfis mostram a **riqueza da diversidade comportamental.** Equipes equilibradas entre as quatro cores tendem a ser mais inovadoras, colaborativas e resilientes.

DA ANÁLISE COMPORTAMENTAL À INTEGRAÇÃO COM AS EMOÇÕES

Na Conexão IE, o Profiler não é usado isoladamente. Ele se integra ao modelo **Mood Meter**, que conecta os perfis aos **estados emocionais humanos.** Isso permite que líderes percebam não apenas seus pontos fortes, mas também **como suas emoções impactam o estilo de liderança** em cada contexto.

Esse cruzamento entre **comportamento e emoção** é um diferencial exclusivo de nossa metodologia. Ele possibilita que treinamentos deixem de ser apenas conceituais para se tornarem experiências transformadoras — em que cada gestor reconhece seus gatilhos, suas forças e suas oportunidades de crescimento.





4

Dados e fatos - **resultados em lideranças de cooperativas**

Dados e fatos - **resultados em lideranças de cooperativas**

A aplicação do Profiler em diferentes cooperativas nos últimos anos gerou um retrato consistente sobre os estilos comportamentais das lideranças.

Esse mapeamento permite compreender não apenas perfis individuais, mas também padrões coletivos que influenciam a cultura e a performance organizacional.

PERFIL DA AMOSTRA

222 LÍDERES MAPEADOS EM 2024/2025

68% MULHERES E 32% HOMENS

PREDOMÍNIO DE GERAÇÃO Y (64%), X (27%) E Z (9%)

DISTRIBUIÇÃO DOS PERFIS COMPORTAMENTAIS

EXECUTOR (VERMELHO)

Impulsiona a ação, garante ritmo e senso de urgência. Em excesso, pode gerar autoritarismo.

PLANEJADOR (VERDE)

Assegura estabilidade, confiança e segurança psicológica. Em excesso, pode resistir a mudanças.

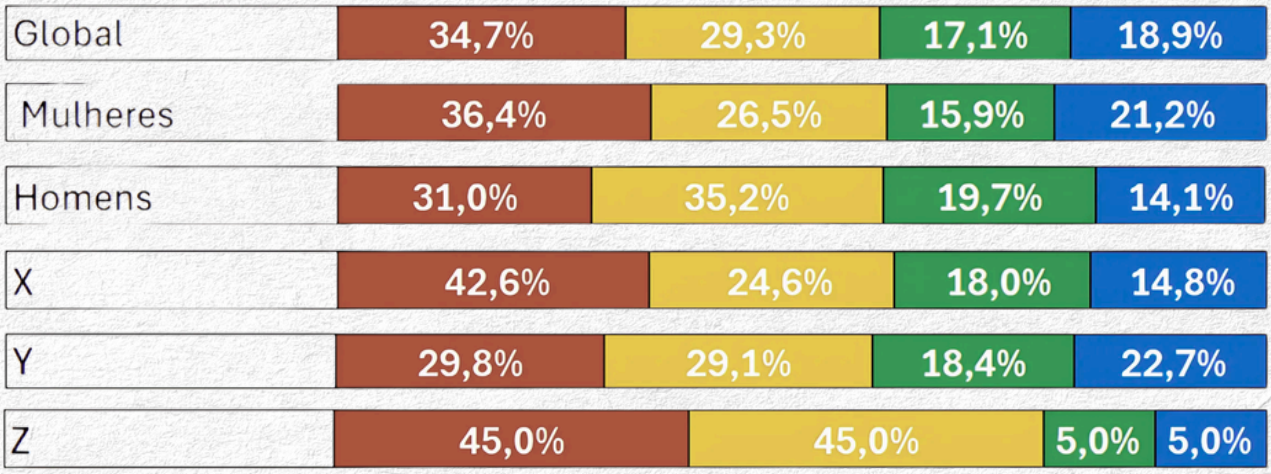
COMUNICADOR (AMARELO)

Cria engajamento e conexão emocional. Em excesso, pode dispersar ou evitar conflitos.

ANALISTA (AZUL)

Organiza processos, garante padrões e qualidade. Em excesso, pode se tornar rígido e crítico

O levantamento apontou um **certo desequilíbrio** entre os quatro quadrantes do Profiler, cada qual trazendo forças e riscos para o exercício da liderança:



FORÇAS E RISCOS DOS PERFIS COMPORTAMENTAIS NA LIDERANÇA

Perfil	Força principal	Como contribui para a liderança de times	Riscos em excesso	O que falta sem ele
Vermelho (Executor / Dominância)	Ação, foco em resultados, competitividade	Dá ritmo, transmite energia e senso de urgência, toma decisões rápidas	Autoritarismo, pressa, impaciência com erros	Sem vermelho → equipe perde direção e fica sem impulso para agir
Amarelo (Comunicador / Influência)	Entusiasmo, carisma, energia positiva	Engaja pelo otimismo, cria conexão emocional, estimula colaboração	Dispersão, excesso de conversa, evitar conflitos difíceis	Sem amarelo → clima fica pesado, falta motivação coletiva
Verde (Planejador / Estabilidade)	Consistência, paciência, escuta	Garante segurança psicológica, apoia mudanças de forma gradual, constrói confiança	Acomodação, resistência a mudanças, lentidão	Sem verde → clima instável, equipe sob estresse constante
Azul (Analista / Conformidade)	Organização, disciplina, atenção a detalhes	Estrutura processos, monitora resultados, assegura qualidade e padrões	Rigidez, perfeccionismo, excesso de crítica	Sem azul → falta clareza, métricas e direcionamento prático

EFEITOS OBSERVADOS

Nos trabalhos com cooperativas, a adoção das competências comportamentais mostrou impactos claros:

- **Maior clareza** na tradução de comportamentos em práticas de liderança.
- **Fortalecimento do engajamento** de equipes por meio do reconhecimento das diferenças individuais.
- **Melhoria na comunicação e colaboração** entre áreas, especialmente quando há equilíbrio entre perfis.
- **Suporte à sucessão de lideranças,** com dados objetivos que ajudam a identificar potenciais e necessidades de desenvolvimento.



5

Cases de **Sucesso**

CASE 1 – COOPERATIVA DE SAÚDE



DESAFIO

Desenvolver cerca de 40 líderes de diferentes áreas, garantindo alinhamento entre competências técnicas e comportamentais, em um setor de alta complexidade e exigência.

JORNADA

- Programa PDL de **6 meses**, totalizando **60 horas de formação.**
- Combinação de encontros longos presenciais (8h) para aprofundamento e interação + módulos curtos on-line síncronos (2h) focados em vocabulário técnico e hard skills.
- **Uso do Profiler no início do processo para promover autoconhecimento e engajamento.**

CASE 1 – COOPERATIVA DE SAÚDE

RESULTADOS

- Maior conexão entre os módulos, evitando fragmentação do aprendizado.
- Lideranças engajadas pela clareza de como aplicar comportamentos no dia a dia.

LIÇÕES APRENDIDAS

- A integração de todo o programa sob um mesmo fornecedor cria a noção de **“jornada de desenvolvimento”**, evitando dispersão.
- A divisão entre **on-line curto** para temas técnicos e **imersão longa** para conceitos humanos e estratégicos favorece aprendizado efetivo.



CASE 2 – COOPERATIVA DE CRÉDITO



DESAFIO

Fortalecer coordenadores de área, trabalhando competências de liderança e integração entre equipes em um contexto de expansão.

JORNADA

- 4 rodadas de **interação coletiva.**
- **Devolutivas individuais** do Profiler, conectando autoconhecimento e estilo de liderança a práticas de gestão.

CASE 2 – COOPERATIVA DE CRÉDITO



RESULTADOS

- Maior clareza sobre o papel dos coordenadores e sua influência no clima organizacional.
- Criação de um vocabulário comum entre líderes.

LIÇÕES APRENDIDAS

- O Profiler se mostrou decisivo para **abrir espaço de autoconhecimento** e **construir complementariedade** entre perfis.
- Reforço da ideia de que não existe um estilo único para liderar: todos os perfis têm valor quando integrados.

CASE 3 – COOPERATIVA AGRÍCOLA



DESAFIO

Fortalecer uma equipe de 9 profissionais de **vendas técnicas**, promovendo maior consciência sobre estilos individuais e sua influência nas negociações e no relacionamento com cooperados e clientes.

JORNADA

- Lab IE vivencial, com base no Profiler, permitindo que todos identificassem seus perfis comportamentais e percebessem como atuam em grupo.
- **Discussão coletiva** sobre as peculiaridades comportamentais aplicadas às vendas, explorando pontos fortes e riscos em cada estilo.
- Devolutivas individuais para aprofundar autoconhecimento e desenhar planos de desenvolvimento personalizados.
- Entre as sessões, o grupo teve acesso a **cursos da Academia IE** e a possibilidade de realizar mentoria individual.
- Jornada total de 24 horas, combinando experiência coletiva, aprofundamento individual e apoio digital.

CASE 3 – COOPERATIVA AGRÍCOLA

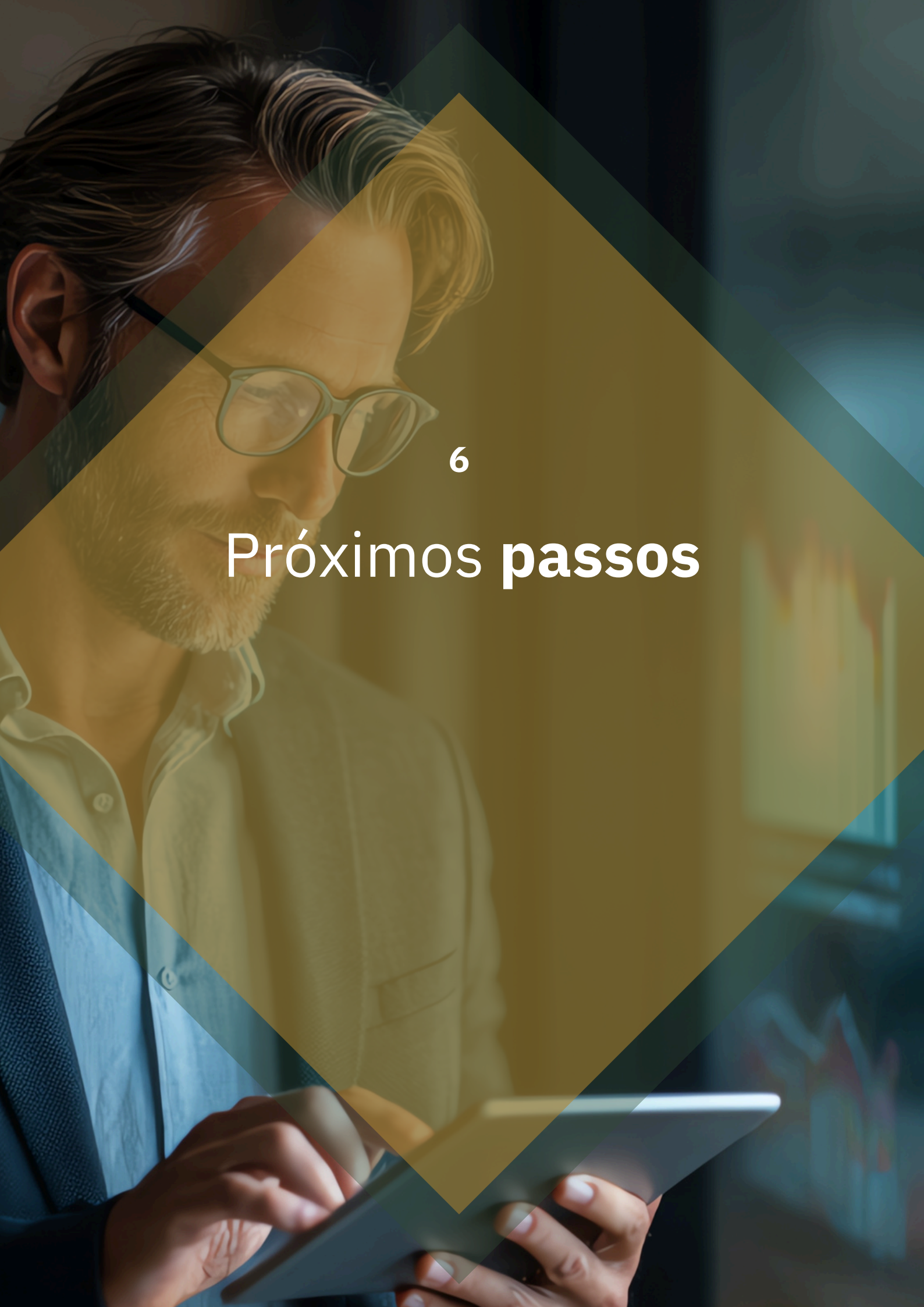


RESULTADOS

- A equipe passou a compreender melhor as diferenças entre estilos de vendas e como aproveitá-las de forma complementar.
- Maior clareza sobre como **adaptar abordagens comerciais** a diferentes perfis de clientes.
- Integração entre desenvolvimento individual e coletivo, com continuidade planejada a partir dos insights iniciais.

LIÇÕES APRENDIDAS

- O autoconhecimento coletivo fortalece a confiança mútua e gera alinhamento em equipes de vendas.
- A combinação entre laboratório vivencial, devolutivas individuais e apoio on-line cria um **ciclo contínuo de aprendizado**.
- As características comportamentais, quando reconhecidas e valorizadas, tornam-se vantagens competitivas no processo comercial.



6

Próximos **passos**

Próximos **passos**

O desenvolvimento de lideranças em cooperativas exige cada vez mais **consistência, profundidade e conexão com a realidade do negócio.** Não se trata apenas de oferecer cursos, mas de criar **jornadas integradas** que unam autoconhecimento, prática e impacto coletivo.

A experiência da Conexão IE mostra que competências comportamentais, quando trabalhadas de forma estruturada, geram benefícios claros:

- Líderes mais conscientes de seus estilos e de seus impactos.
- Equipes mais engajadas e colaborativas.
- Organizações mais preparadas para lidar com mudanças, incertezas e novos desafios.

SOLUÇÕES DA CONEXÃO IE PARA COOPERATIVAS

Para sustentar esse processo, desenvolvemos soluções modulares que podem ser adaptadas a diferentes contextos:

- **Lab IE**

Vivências imersivas que utilizam o Profiler e práticas de inteligência emocional, promovendo reflexões profundas sobre estilos de liderança, complementariedade e integração de equipes.

- **Facilitação Executiva**

Processos coletivos e devolutivas individuais, que apoiam a tomada de decisão e fortalecem coordenadores e gestores em momentos estratégicos.

- **Programas PDL customizados**

Jornadas estruturadas, híbridas ou presenciais, que combinam competências técnicas e comportamentais, respeitando a singularidade de cada cooperativa e de seu ecossistema.

Ao longo dos últimos 17 anos, temos aprendido que não existe liderança sem emoção, nem cooperativismo sem comportamento humano. Colocar pessoas no centro é o que garante resultados sustentáveis e vínculos de confiança.

A Conexão IE acredita que este é o momento de unir competências, valores e futuro, fortalecendo lideranças que inspirem, transformem e façam do cooperativismo um modelo ainda mais vivo e relevante para o nosso tempo.








Soluções da Conexão IE

Apoiamos organizações na construção de culturas mais humanas, colaborativas e inovadoras com:

- Vivências de autoconhecimento
- Facilitação de grupos organizacionais
- Jornadas de desenvolvimento de lideranças
- Mentoria de executivos e gestores
- Programas customizados de inteligência emocional

Telefone:
(51) 982191568

Redes sociais:
@conexaoie

E-mail:
contato@conexaoie.com.br

Site:
www.conexaoie.com.br

Equipe responsável

Pesquisa e Análise de Dados: Marcelo do Carmo
Resumo de Cases: Alessandra Gonzaga
Formatação e Design: Aline Streck
Produção e Edição: Conexão IE