

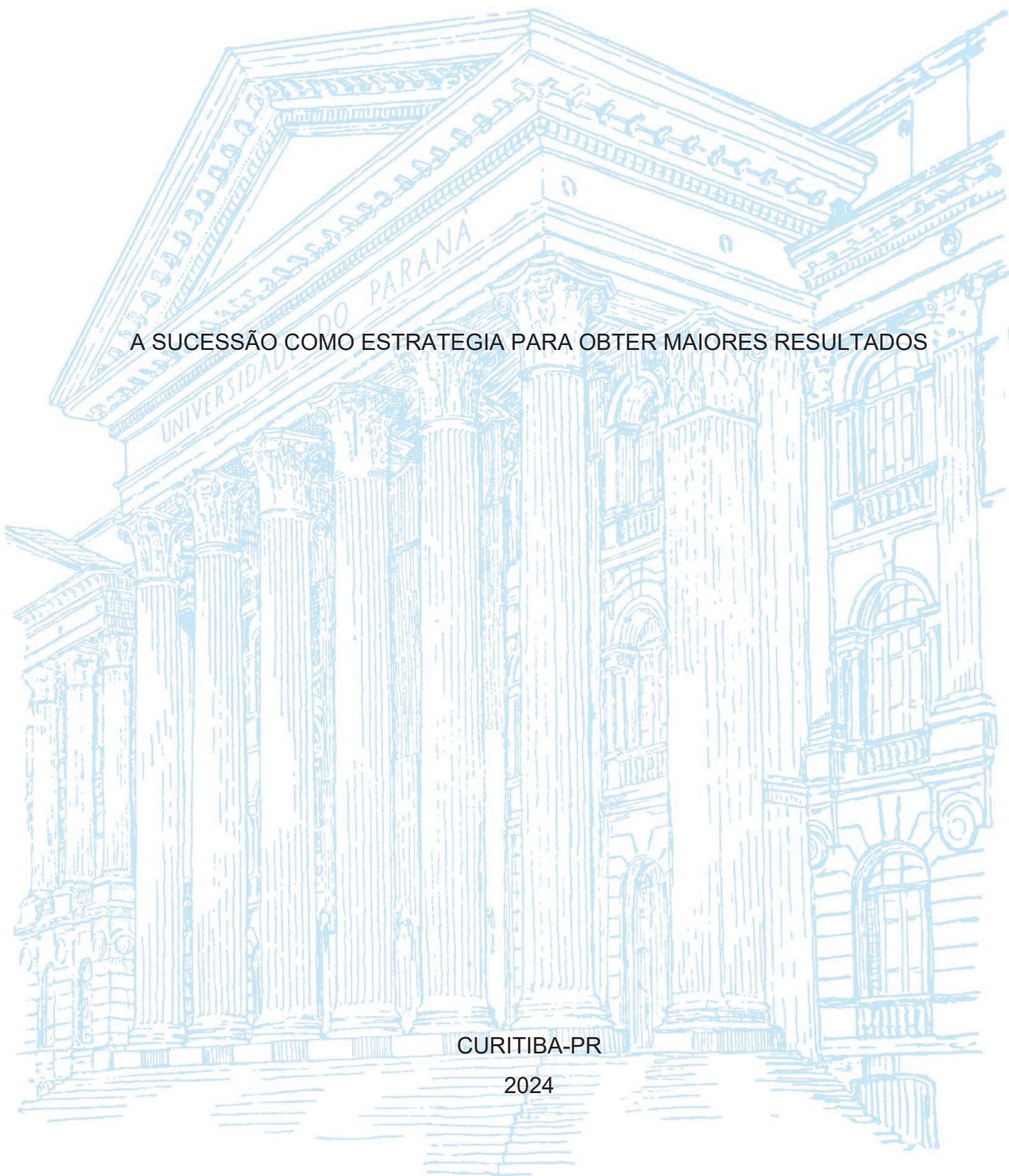
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CARLYNE ROSA DOS SANTOS

A SUCESSÃO COMO ESTRATEGIA PARA OBTER MAIORES RESULTADOS

CURITIBA-PR

2024



CARLYNE ROSA DOS SANTOS

A SUCESSÃO COMO ESTRATEGIA PARA OBTER MAIORES RESULTADOS

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner Fonseca

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar a importância de proporcionar programas de desenvolvimento aos colaboradores, valorizando o capital humano e facilitando as sucessões na Cooperativa com colaboradores preparados. O estudo caracteriza-se pela pesquisa bibliográfica e descritiva, com estudos em artigos relacionados ao tema e relatórios da Cooperativa para se ter um entendimento mais profundo das necessidades internas. Os resultados apresentaram a viabilidade de um Programa de Trainee na Cooperativa, iniciando com uma turma de 10 colaboradores, investindo em capacitações com temas relacionados a gestão de pessoas, liderança e relacionamento; valorizando o colaborador interno e os preparando para futuras sucessões mantendo a Cooperativa competitiva no mercado econômico e com menor índice de turnover.

Palavras-chave: Sucessão; Desenvolvimento; Liderança

ABSTRACT

The objective of this study was to verify the importance of providing development programs for employees, valuing human capital and facilitating successions in the Cooperative with prepared employees. The study is characterized by bibliographic and descriptive research, with studies on articles related to the topic and reports from the Cooperative to have a deeper understanding of internal needs. The results showed the feasibility of a Trainee Program at the Cooperative, starting with a class of 10 employees, investing in training on topics related to people management, leadership and relationships; valuing internal employees and preparing them for future successions, keeping the Cooperative competitive in the economic market and with a lower turnover rate.

Keywords: Succession; Development; Leadership

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	05
1.1 Apresentação e problemática.....	05
1.2 Objetivo Geral.....	05
1.3 Justificativa.....	06
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	07
2.1 COOPERATIVAS DE CRÉDITO.....	07
2.2 SUCESSÃO.....	08
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	10
3.1 Descrição geral da cooperativa.....	10
3.2 Diagnóstico da situação-problema.....	10
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	13
4.1 Desenvolvimento da proposta.....	13
4.2 Plano de implantação.....	13
4.3 Recursos.....	14
4.4 Viabilidade Econômico-Financeira.....	14
4.5 Resultados esperados.....	16
4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	17
5. CONCLUSÃO.....	18
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	19

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação e problemática

Em qualquer empresa ou empreendimento, sucessão deveria ser um processo natural, para que se tenha a permanência da empresa no mercado econômico. Em se tratando de Cooperativa de Crédito não é diferente, a sucessão ainda é um assunto muito delicado e difícil de ser tratado, apesar de sua importância.

Para que a Cooperativa possa trabalhar de forma natural com processo de sucessão o planejamento sucessório precisa estar bem claro a todos; e a partir dele todos os colaboradores estarem cientes de qual é o caminho para ocupar um novo cargo. Com base no plano sucessório, os líderes precisam ser preparados com um olhar para o futuro para sua gestão, pois farão parte do desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe.

Nos dias atuais a Cooperativa enfrenta dificuldade em formar sucessores. Então pessoas capacitadas e alinhadas ao propósito da empresa é o foco para o desenvolvimento dos colaboradores. Segundo (apud DINIZ, 2008, p. 40), a sucessão de lideranças deve estar em primeiro lugar na lista de desafios do RH, antecedendo as ações de diagnosticar e construir as habilidades na organização e desenvolver talentos dentro da empresa.

1.2. Objetivo Geral

Para manter a Cooperativa competitiva no mercado e gerando bons resultados, o estudo objetiva valorizar o quadro de colaboradores proporcionando Programas de Desenvolvimento alinhados a estratégia da Cooperativa e assim facilitar as sucessões futuras.

Para atingir o objetivo geral da pesquisa foram definidos os seguintes objetivos específicos: avaliar o planejamento de sucessão da Cooperativa; analisar o conhecimento da cultura organizacional dos colaboradores; propor projetos de treinamento e desenvolvimento; criar um plano de implantação dos projetos propostos; avaliar viabilidade econômica, resultado e riscos de projeto.

1.3. Justificativa

A competitividade no mercado contemporâneo exige das organizações uma constante busca por inovação e adaptação às mudanças. Dentro desse contexto, as cooperativas não estão imunes a esse desafio, especialmente aquelas que buscam prosperar e gerar resultados positivos. Nesse sentido, a presente pesquisa propõe-se a investigar e valorizar o quadro de colaboradores da Cooperativa com programas de desenvolvimento alinhados a estratégia, visando aprimorar a gestão de sucessões e, conseqüentemente, garantir sua competitividade a longo prazo.

Após a realização desse estudo, será possível apresentar um plano de desenvolvimento de “Trainees” para colaboradores de algumas funções estratégicas da Cooperativa, com o objetivo de torná-los aptos para a sucessão. E dessa forma atingir melhores resultados que impactam na sociedade e na motivação dos colaboradores.

Além disso, os projetos de treinamento e desenvolvimento propostos serão alinhados não apenas com as necessidades individuais dos colaboradores, mas também com os objetivos estratégicos da Cooperativa. A implementação desses projetos fortalecerá as competências individuais, e contribuirá para a construção de uma cultura organizacional robusta, capaz de sustentar o crescimento e a adaptação contínua.

Esta pesquisa, contribui para um entendimento mais profundo das dinâmicas internas da Cooperativa, e também com recomendações práticas e aplicáveis. A valorização do capital humano é, afinal, a chave para assegurar não apenas a viabilidade econômica da Cooperativa, mas também seu legado duradouro. Este estudo visa ser um catalisador para a evolução contínua e sustentável da organização, promovendo uma cultura de inovação, aprendizado e crescimento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Cooperativa de Crédito é uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados, os quais utilizam das soluções financeiras, mas também são os donos da cooperativa. Bittencourt (2000) diferencia o processo da cooperativa de crédito dos bancos em geral pelo fato de que seus proprietários são seus próprios associados e não precisa haver lucro para funcionar, basta ser remunerado o suficiente para saldar suas próprias contas. O seu custo é rateado entre o quadro social proveniente de juros e pequenas taxas. O Cooperativismo já vem propagando sua cultura a muitas décadas, unindo pessoas para atingirem um único objetivo em comum. Irion (1997, pg. 35) define cooperativismo como “[...] um instrumento eficaz para a organização da população, a democracia dos investimentos, a distribuição da renda, a regularização do mercado, a geração de empregos e assim instrumentaliza a justiça social”.

Para guiar as pessoas que aderissem essa cultura, em 1844 quando fundada a primeira cooperativa da história foram criados sete princípios os quais são utilizados nos dias atuais. São eles: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação e interesse pela comunidade

De acordo com Irion (1997, p.155) “[...] o cooperativismo nasceu com dois objetivos fundamentais: a defesa dos interesses econômicos dos cooperados e a promoção social dos mesmos”. Contextualizando que além de oferecer soluções financeiras aos associados as Cooperativas de Crédito atuam fortemente na comunidade que está inserida com programas voltados ao âmbito social.

Um dos objetivos desse trabalho é termos pessoas capacitadas para assumir novos cargos, o desenvolvimento contínuo dentro da cooperativa. E atualmente um dos maiores desafios para a área de Gestão Pessoas. Pois além de pessoas com competências desenvolvidas tem-se a necessidade de estarem sempre em desenvolvimento de qualificação profissional. Com esse conjunto de desenvolvimento será possível assumir um novo cargo com mais responsabilidades na Cooperativa.

Klein (1988) define aprendizagem organizacional como a capacidade ou os processos organizacionais que mantêm ou melhoram o desempenho com base na experiência, envolvendo o desenvolvimento das competências essenciais e atitudes de apoio a melhoria contínua e a capacidade de renovação. Boudreau (2000) enfatizam que as organizações devem integrar o Desenvolvimento de Pessoas ao conjunto sistemático das atividades de RH.

O trabalho em equipe concretiza o modelo de organização de aprendizagem, pois favorece a disseminação e troca de conhecimento, através da socialização das pessoas (PACHECO, 2005). É a relação entre líderes e colaboradores, buscando transmitir experiência e apoio ao alto desempenho, constituindo-se em uma forma de compartilhamento do conhecimento (TERRA, 2005).

Pessoas engajadas e áreas que trabalham juntas aumentam o interesse dos colaboradores buscarem por aperfeiçoamento e assim termos mais pessoas dentro da própria cooperativa, prontos para novos cargos e responsabilidades.

2.2 SUCESSÃO

Atualmente todas as empresas, independente do ramo, porte e se tem estrutura familiar ou não, terão que se preparar para passar em algum momento por substituir seus gestores e até mesmo outros cargos. Para a empresa continuar o desenvolvimento dos negócios. Para Hall (2004, p. 134) “A substituição pode ocorrer por diversas razões: transferência, pedido de demissão, dispensa, morte, e assim por diante. A sucessão proporciona um teste para o impacto da liderança, pois existem condições anteriores e posteriores aparentemente claras”.

Para que o processo de sucessão aconteça, o mesmo não é feito de forma instantânea e sim gradual, onde com a convivência do líder atual é possível adquirir alguns conhecimentos e comportamentos que fizeram a empresa atingir os resultados que possui até então e manter a sustentabilidade dos negócios (PIRES, 2010).

A sucessão não é indicada acontecer sem um planejamento sucessório. A importância de se ter um plano de sucessão é deixar claro o propósito da empresa e permitir a área de Gestão de Pessoas estar preparada para conduzir junto à gestão. Para Dutra (2018, p. 355) “Não é possível pensar a estruturação do processo sucessório sem, ao mesmo tempo, pensar na estruturação de um sistema de gestão

de carreira e desenvolvimento. Enquanto o processo sucessório privilegia os interesses da empresa, a carreira é um espaço de conciliação de expectativas entre as pessoas e a organização”.

Além da empresa deixar claro seu propósito, o planejamento sucessório permite uma antecipação das mudanças que irão acontecer e que venham impactar a Cooperativa e seus colaboradores.

Uma Cooperativa com um plano sucessório bem alinhado e construído pensando na continuidade dos resultados pode se tornar uma fundamental ferramenta para evolução e desenvolvimento técnico dos colaboradores que já atuam no quadro. Planejar a sucessão, portanto, implica a identificação, avaliação e desenvolvimento de talentos para se assegurar o provimento contínuo de uma liderança qualificada para todas as posições--chave da organização, bem como o permanente acompanhamento, para que sejam evitadas as consequências de sucessões inesperadas e não planejadas (IBGC, 2011, p. 9).

Nesse contexto, o projeto de sucessão pode ajudar a Cooperativa como uma solução para identificar as competências do quadro de colaboradores e os resultados se tornam mais sólidos e resistentes, não tendo impactos negativos quando mudanças tiverem que ocorrer. Empresas que investem em seus colaboradores e tem planejamento estão à frente das outras empresas para o futuro do mercado.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

O Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi) é um sistema de cooperativas de crédito brasileira, considerada a primeira instituição financeira cooperativa da América Latina com mais de 120 anos, representada com mais de 2.500 agências, distribuídas em 26 estados e no Distrito Federal. Na integração vertical, as cooperativas estão organizadas em cinco Centrais – acionistas da Sicredi Participações S.A., uma Confederação, uma Fundação e um Banco Cooperativo que controla empresas específicas que atuam na distribuição de seguros, administração de cartões e de consórcios. O sistema já superou a marca de 7 milhões de associados. O Sicredi é de livre admissão, sendo possível encontrar atendimento para pessoa física, jurídica e agronegócio. No agronegócio o Sicredi possui o destaque de ser a segunda maior instituição financeira do país que concede crédito rural, ficando atrás apenas do Banco do Brasil. O sistema também é o primeiro do ramo no país.

3.2 Diagnóstico da situação-problema

A sucessão não é algo que acontece repentinamente, que pode ser feita da noite para o dia. Esse é um longo processo, que envolve diversos aspectos e tem como seus principais alicerces a organização e o planejamento. De um lado o gestor a ser sucedido deve tornar esse processo o mais claro possível, deixando seus detalhes explícitos e todos os familiares cientes de como irá se proceder a escolha, de outra parte está o sucessor, que tem que estar 100% apto e preparado para assumir o cargo, tendo o perfil ideal exigido e as características necessárias para coordenar a empresa (LEONE, 2005).

De acordo com Dutra (2016) a organização deve desenvolver um mapa sucessório, onde deve ser inserido um ritual exercitado periodicamente dentro da empresa. O ideal é que os intervalos de uso desse mapa nunca ultrapassem um ano. Essa atividade tem o intuito de repassar para os candidatos capazes e que estão aptos para serem preparados para assumir os cargos de maior responsabilidade dentro da empresa. Essa etapa é composta por alguns passos que podem ser

variados, de acordo com a cultura que já está inserida na empresa e também seu modelo organizacional.

Sendo assim, é necessário observar e identificar sempre que há na Cooperativa colaboradores com possibilidade de se desenvolver e assumir cargos de liderança, pois muito mais que potencial é necessário que este profissional esteja preparado para estar a frente de um cargo que exige maturidade e conhecimento, para fazer a gestão de indicadores mas também de pessoas. Diante da grande expansão da cooperativa, observa-se dificuldades para formar equipes e promover líderes internamente, tendo como principal motivador falta de maturidade profissional na resolução de conflitos, atrelado a falta de assertividade na comunicação e alinhamento interno.

Acredita-se que a diminuição de turnover e que o plano de carreira, só serão atingidos se houver a realização de treinamentos para desenvolvimento técnico e comportamental, dessa forma os colaboradores terão melhor qualidade de vida, oportunidades de sucessão e lideranças conscientes sobre o propósito e importância do desenvolvimento de pessoas.

Desta forma, é necessário investir em treinamentos para o colaborador voltado ao desenvolvimento comportamental e técnico, conscientizar as lideranças sobre o propósito da sucessão e importância do desenvolvimento de pessoas. (Trabalho junto com Diretoria, Gestão de Pessoas e Gestores em reuniões e encontros).

A grande dificuldade encontrada na inserção de sucessões na cooperativa são gestores resistentes e inseguros com a mudança, conflito de comunicação, clima de competição e disputa, perda de colaboradores para o mercado, colaboradores imediatistas quanto as promoções, plano de cargos e salários não condizentes com a estrutura da cooperativa.

Como resultado espera-se diminuição de turnover, aumento de promoções internas, melhora no clima organizacional, colaboradores mais engajados, impactando positivamente no resultado da cooperativa, além disso, o comportamento dos colaboradores irá mudar por vislumbrarem oportunidades de sucessão na cooperativa, buscando desenvolvimento técnico e pessoal, além da qualidade de vida, melhora no clima organizacional, refletindo no resultado financeiro da cooperativa. O associado conseqüentemente terá atendimento de qualidade, com conhecimento técnico para ofertar as melhores soluções financeiras, estabelecendo uma relação de confiança, sendo propulsor da marca.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 – Desenvolvimento da proposta

Inicialmente foi identificado o seguinte problema: desenvolver pessoas capacitadas e alinhadas com a cultura e o propósito para conseguirem melhores resultados que impactam diretamente na cooperativa e colabores em desenvolvimento e também gerem algum impacto positivo na sociedade.

Para o problema relatado acima, foi proposto um Projeto Trainee de Sucessão, para quando a Cooperativa precisar de sucessores para cargos de gestão possa encontrar profissionais preparados no próprio quadro de colaboradores. Para o desenvolvimento desta solução levou-se em consideração os usuários (colaboradores), visto que estes irão estar se desenvolvendo e ter a oportunidade de ter um plano de carreira e assumir novas funções; e os principais beneficiários da solução (associados, colaboradores e a própria cooperativa), devido ao fato de que serão as mesmas pessoas que já possuem o relacionamento com o associado, mantendo a confiança na Cooperativa e dando continuidade no vínculo e gerando resultado. Além disto, foram considerados alguns riscos de implementação e os recursos que a cooperativa dispõe ou precisa desenvolver.

4.2 - Plano de implantação

Para a operacionalização deste projeto, foram desenvolvidas as ações necessárias para planejamento, execução e acompanhamento da solução. A primeira etapa compreende em realizar o processo seletivo, realizado pela área de Gestão de Pessoas e acompanhado pela Diretoria da Cooperativa. Esta ação tem a finalidade de recrutar colaboradores internos para o Programa de Trainee, divulgando a vaga para os colaboradores das áreas de negócios e após será realizada a triagem dos inscritos com base nos requisitos exigidos para a participação do programa de desenvolvimento.

Na segunda etapa será realiza toda a parte de divulgação do Programa de Trainee, utilizando recursos de marketing, como: vídeos de apresentação da empresa que irá conduzir, banners e material de apoio. Na mesma oportunidade explanação do Programa com suas etapas e uma prévia do conteúdo abordado. As áreas de Gestão de Pessoas e de Comunicação e Marketing, trabalharão em conjunto para execução desta etapa.

A capacitação técnica será a terceira etapa do plano de ação, a qual será realizada por uma empresa com facilitadores especialistas nos temas importantes para esse Trainee e irá acontecer de forma híbrida (encontros presenciais e virtuais) sendo realizados acompanhamentos de seus Gestores e área de Gestão de Pessoas e ao final solicitado que cada um organize um plano de ação futuro.

Na quarta etapa os colaboradores escolhidos terão a oportunidade de atuarem na prática nas agências da sua Regional, onde poderão vivenciar o dia a dia das agências e assim já desenvolverem suas atribuições e competências que estão sendo mapeadas durante o processo. Quem irá acompanhar essa etapa serão os colaboradores da área de Gestão de Pessoas e o Diretor de Negócios da Cooperativa.

A última etapa compreende a logística e orientação para os participantes, onde durante o Programa de Trainee os participantes terão encontros individuais com especialista para mapeamento de competências e feedbacks. Essa logística e orientação para os participantes irá acontecer antes da capacitação a qual vai ocorrer na Fundação Dom Cabral – Minas Gerais. Organizado pela Cooperativa e Central Regional.

4.3 - Recursos

RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO	
Contratação da Capacitação Técnica (Instrutor/consultoria)	R\$ 500.000,00
Material para os módulos presenciais	R\$ 2.000,00
Imersões na Central Regional	R\$ 15.000,00
Capacitação na Fundação Dom Cabral - MG	R\$ 60.000,00
Horas trabalhadas da equipe de Gestão de Pessoas	R\$ 10.500,00
RECURSOS PARA MANUTENÇÃO	
Deslocamentos para as Capacitações e Imersões	R\$ 12.000,00
Comunicação (conteúdo e meios)	R\$ 196,80

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.4 – Viabilidade Econômico-Financeira

Nessa etapa da proposta técnica para a solução do problema, foi avaliada a viabilidade econômica do projeto proposto. Essa análise foi dividida em quatro partes. A análise de investimento, onde foi examinado o empenho financeiro necessário para a execução do projeto e também o prazo para conclusão. A segunda parte foi o levantamento de receitas, onde foram apuradas as expectativas de ganhos resultantes da execução do projeto. A terceira parte avaliada, foram os custos e despesas. Vale ressaltar que esse levantamento está relacionado ao levantamento de investimento, pois podem ser apurados na mesma etapa. E na quarta parte dessa avaliação, foram expostos os benefícios esperados com a realização do projeto.

		
VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR		
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: Desenvolver pessoas capacitadas e alinhadas com a cultura e o propósito para conseguirem melhores resultados que impactam na sociedade.		
SOLUÇÃO PROPOSTA: Projeto Trainee de Sucessão (10 colaboradores por Projeto)		
PRAZO DE ANÁLISE: 4 meses		
INVESTIMENTO	RECEITAS/BENEFÍCIOS	CUSTOS
Contratação da Capacitação Técnica (Instrutor/consultoria) para contemplar os dois Trainees - R\$ 500.000,00 Material – R\$ 2.000,00 por módulo presencial. Imersões na Central Regional – R\$ 15.000,00 Capacitação FDC – 60.000,00 Total de Investimento - 577.000,00	Economia de tempo em movimentações; Associados satisfeitos; Menos custos com desligamentos e novas admissões. Colaboradores mais engajados e capacitados para desempenhar funções de gestão agregando resultados. Operações e processos com maior assertividade.	Deslocamento dos Trainees – R\$ 1,19 por km rodado. Deslocamento para imersões – R\$ 12.000,00 Hotel – R\$ 250,00 diária por pessoa. Alimentação – R\$ 150,00 diária por pessoa. Comunicação – R\$ 196,80 total para as horas trabalhadas do colaborador que irá elaborar e divulgar o endomarketing dos programas. Processo Seletivo – 160 horas trabalhadas de colaboradores da área de GP – R\$ 10.500,00 Total de Custo - 91.896,80 (em média para 10 colaboradores uma semana por mês durante quatro meses)

Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro acima apresenta os dados trabalhados na análise de viabilidade econômica do Projeto Integrador.

A composição de investimento para a solução proposta engloba a capacitação dos trainees do projeto através de uma consultoria e instrutores de capacitação, material de apoio e “coffee break”, imersões dos trainees na central regional da cooperativa e capacitação FDC.

Não há expectativas de receitas na execução desse projeto, no entanto, os benefícios esperados ao término do programa são, menor tempo em movimentações de cargos, maior satisfação dos associados, menor custo em relação desligamentos e novas admissões, maior engajamento e capacitação de colaboradores para o desempenho de funções de gestão, o que também abre possibilidades para outros resultados positivos e por fim, maior assertividade nos processos e operações.

Em relação aos custos mensurados, destacam-se o custo de treinamento periódico dos colaboradores do programa de trainee para que se mantenham atualizados e convergentes as diretrizes da cooperativa, o tempo por colaborador para a criação e divulgação de um endomarketing para comunicação dos novos sistemas de agendamento e também as licenças mensais para o software de agendamento.

Após levantar os investimentos, custos e as receitas este projeto se mostrou viável para execução, por apresentar uma solução definitiva para o problema apresentado com um nível de benefícios alcançados que compensa o investimento e custos incorridos.

4.5 - Resultados esperados

Com a implantação da solução espera-se os seguintes benefícios: i) economia de tempo em movimentações; ii) associados satisfeitos; iii) menos custos com desligamentos e novas admissões; iv) colaboradores mais engajados e capacitados para desempenhar funções de gestão agregando resultado e v) operações e processos com maior assertividade.

Em relação à economia de tempo em movimentações, será um resultado positivo para a Cooperativa pois os colaboradores estarão mais capacitados para as funções e assim desenvolvendo melhor as atividades e não tendo a necessidade de troca ou até mesmo desligamentos, que se complementa com o segundo item dos benefícios onde teremos associados satisfeitos com o atendimento, pois criam laços de relacionamento com o colaborador que lhes atende e assim mantem a confiança na Cooperativa. Com menos rotatividade diminui-se os custos com desligamentos e novas admissões, que impactam diretamente no resultado da Cooperativa. Analisando os itens quatro e cinco do plano de ação temos como resultados positivos colaboradores engajados, capacitados e trabalhando com qualidade de vida,

resultando em processos e operações nas suas rotinas diárias com maior assertividade garantindo o bom relacionamento com o associado.

4.6 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Analisando de maneira integrada todas as ações e soluções apresentadas, foram levantados alguns riscos potenciais do projeto que podem comprometer o resultado do projeto. Dentre eles, pode-se destacar:

- Gestores dos trainees resistente e inseguros com as mudanças – Antes de iniciar o programa de trainee, aproveitar a comunicação interna para uma reunião com todos os gestores dos participantes do programa e explicar os benefícios, bem como orientar para apoiarem seus colaboradores.
- Perda de colaboradores para o mercado de trabalho – Durante o programa de trainee, principalmente nas imersões, mostrar aos participantes o potencial da Cooperativa e as oportunidades de carreira que poderão ter. Apresentar um plano de carreira para deixá-los mais confortáveis e seguros.

Colaboradores imediatistas quanto as promoções. Analisar o planejamento da Cooperativa e apresentar no decorrer e no término do programa de trainee, qual o plano de expansão da Cooperativa e as oportunidades que irão surgir, bem como um possível prazo para novas aberturas de vagas de gestão ou sucessão.

Aproveitar a oportunidade para apresentar o quanto o programa estará desenvolvendo profissionalmente o colaborador, beneficiando o associado e aumentando os resultados da Cooperativa.

5. CONCLUSÃO

O estudo bibliográfico apontou a importância de valorizar os colaboradores proporcionando Programas de Desenvolvimento alinhados a estratégia para ter mais colaboradores preparados e assim facilitar as futuras sucessões na Cooperativa.

Colaboradores valorizados com investimentos de desenvolvimento humano e profissionalizantes é a chave para viabilização da Cooperativa e um legado duradouro.

Considerando-se os estudos realizados e a análise da Cooperativa, pôde-se ter um entendimento mais profundo sobre as necessidades de pessoas preparadas para sucessão interna e como impactaria positivamente na evolução contínua e clima organizacional. Tendo essa consciência, o estudo apresentou a necessidade de investimentos em treinamentos e desenvolvimento para os colaboradores visando a preparação de futuros sucessores e mantendo a competitividade da Cooperativa no mercado econômico.

Sendo assim, pode-se concluir que se aplicado na Cooperativa o plano de viabilidade do Programa de Trainees, investindo nas imersões para troca de conhecimento e formações com os temas relacionados a relacionamento e gestão de pessoas, terá como resultado diminuição do índice de turnover, aumento das promoções internas, melhora no clima organizacional, colaboradores mais engajados e com comportamentos mais cooperativos, além de refletir no resultado financeiro da Cooperativa. Após concluída a primeira turma de Trainee, a Cooperativa já poderá analisar e mensurar os resultados positivos para dar continuidade no projeto, planejando mais turmas para os próximos ciclos ou até mesmo mais que uma turma por ano.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira, et al. Mecanismos de Governança e Processos de Sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, 31 de abril de 2009. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/947/94711694003.pdf>>. Acesso em 12 de junho de 2023.

NICHELATTI, Charlene Parissenti. Sucessão de Lideranças: a importância de preparar sucessores para seus líderes. Disponível em: <<https://periodicos.unoesc.edu.br/acsa/article/view/8025/pdf>>. Acesso em: 10 de junho de 2023.

RIOS, Ana Paula. A importância da Sucessão de Lideranças em Cooperativas. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/38675/28295>>. Acesso em: 10 de junho de 2023.

ROSA, Cassia Ines Lourenzi Franco e SILVA, Osvaldo Hidalgo. Sucessão familiar e Cooperativismo: o caso da Cooperativa Cooperval. Disponível em: <<https://periodicos.unespar.edu.br/index.php/nupem/article/view/5072/3277>>. Acesso em 12 de junho de 2023.

SICREDI. Sicredi, 2023. Página inicial. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/site/sobre-nos/>>. Acesso em 11 de junho de 2023.