

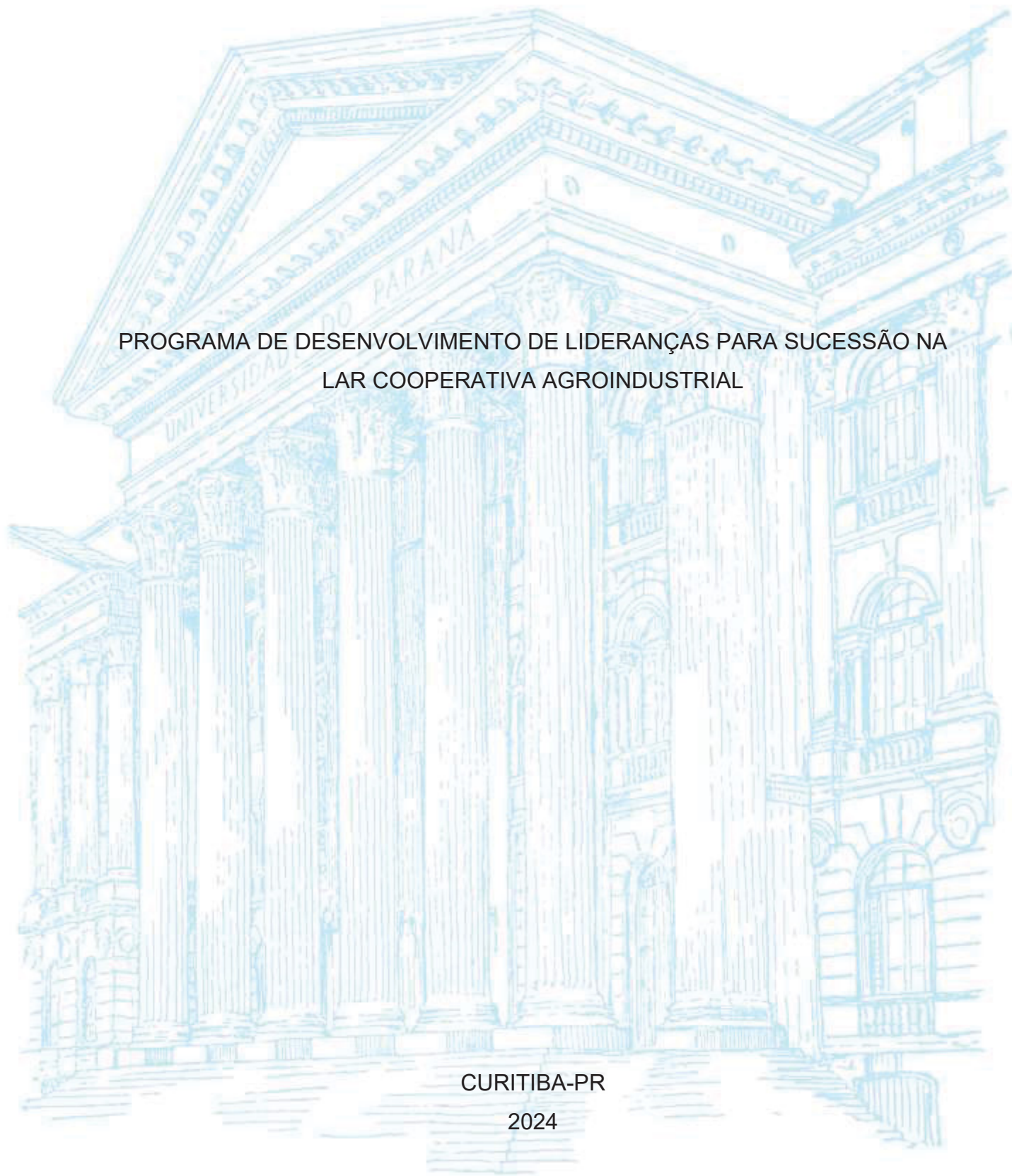
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BRUNA LUIZA KEMPER

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS PARA SUCESSÃO NA
LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

CURITIBA-PR

2024



BRUNA LUIZA KEMPER

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS PARA SUCESSÃO NA
LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

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

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Samantha de Toledo Martins Boehs

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

Com as mudanças decorrentes da globalização e a acirrada concorrência no meio empresarial, as organizações estão determinadas em investirem cada vez mais no capital humano para alcançarem resultados competitivos, se destacarem no mercado de trabalho e reterem talentos com características de liderança que estejam alinhadas com as metas e cultura da organização. Com isso, o objetivo deste trabalho foi desenvolver um programa de sucessão na Lar Cooperativa Agroindustrial, que capacite os talentos identificados como líderes, de acordo com os objetivos, competências e princípios valorizados na cultura da cooperativa. O trabalho foi desenvolvido a partir de uma análise situacional, na qual foi identificado que a retenção de talentos não tem sido eficaz, resultando em altos custos relacionados à substituição de pessoal e investimentos excessivos em treinamento. A partir desta análise, o trabalho exposto destaca a implementação de um programa sucessório, visando aprimorar as habilidades dos talentos, desenvolvendo trilhas de aprendizagem e preparando lideranças para as sucessões. O programa de sucessão contribui como uma ferramenta estruturada para identificar, desenvolver e promover talentos com potencial, garantindo a continuidade das posições de liderança com profissionais capacitados, diminuindo assim as taxas de rotatividade e aumentando a satisfação dos colaboradores, o que reflete em maior competitividade da empresa no mercado de trabalho.

Palavras-chave: plano de carreira; liderança; sucessão.

ABSTRACT

With the changes resulting from globalization and fierce competition in the business world, organizations are determined to invest more and more in human capital in order to achieve competitive results, stand out in the job market and retain talent with leadership characteristics that are aligned with the organization's goals and culture. With this in mind, the aim of this work was to develop a succession program at Lar Agricultural Cooperative, to train the talents identified as leaders, in accordance with the objectives, competencies and principles valued in the cooperative's culture. The work was developed based on a situational analysis, in which it was identified that talent retention has not been effective, resulting in high costs related to replacing staff and excessive investments in training. Based on this analysis, the paper highlights the implementation of a succession program, aimed at improving talent skills, developing learning paths and preparing leaders for succession. The succession program contributes as a structured tool for identifying, developing and promoting talent with potential, ensuring the continuity of leadership positions with trained professionals, thus reducing turnover rates and increasing employee satisfaction, which reflects in the company's greater competitiveness in the job market.

Keywords: career plan; leadership; succession.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 6 |
| 1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA | 6 |
| 1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO | 7 |
| 1.2.1 Objetivos específicos do trabalho | 8 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO | 8 |
| 2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA | 9 |
| 2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA | 9 |
| 2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA | 12 |
| 3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA | 15 |
| 3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA | 15 |
| 3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO | 15 |
| 3.3 RECURSOS | 16 |
| 3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA | 17 |
| 3.5 RESULTADOS ESPERADOS | 18 |
| 3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS | 18 |
| 4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 19 |
| REFERÊNCIAS | 20 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

No contexto atual de intensa globalização e acirrada concorrência, os serviços tornaram-se mais intrincados, demandando profissionais competentes. Isso levou as empresas a não serem mais as únicas provedoras de emprego em suas áreas de atuação, passando a competirem dessa forma de maneira mais intensa por talentos qualificados (FREITAG; FISCHER, 2017).

Diante desse panorama, há uma necessidade de as empresas investirem em seu capital humano para alcançarem resultados competitivos e se destacarem no mercado em relação aos concorrentes. Portanto, é crucial que as organizações tenham a habilidade de atrair, desenvolver e reter os melhores talentos (LEONARDO, 2002). No entanto, a retenção de talentos e de possíveis líderes, têm sido um dos grandes desafios enfrentados pelas empresas em busca do sucesso. Manter profissionais alinhados com as metas e cultura da organização é uma tarefa complexa, sendo que encontrar esses colaboradores comprometidos torna-se valioso (MELO *et al.*, 2011).

Segundo Marras (2016) mesmo quando identificado um profissional como talentoso, que possui características de liderança, é importante reconhecer que sempre há áreas a serem aprimoradas. Nesse sentido, investir no desenvolvimento profissional por meio de cursos e treinamentos caracteriza-se como uma estratégia eficaz para a retenção de talentos. Afinal, colaboradores que recebem capacitação, sentem-se valorizados pela empresa, reduzindo a probabilidade de desejarem pedir desligamento.

Sendo assim, é imprescindível oferecer aos colaboradores motivos e incentivos que fomentem a permanência na empresa, incluindo a formulação de planos de carreira, implementação de programas de sucessão, concessão de benefícios e apoio aos progressos profissionais e pessoais. Nessa circunstância, é essencial não apenas capacitar os talentos vistos como lideranças, mas também desenvolver estratégias eficazes para retê-los (CUNHA; MARTINS, 2015).

Nesse contexto, o desenvolvimento de um planejamento sucessório pode ser utilizado como um método estruturado para a identificação, desenvolvimento e

promoção de colaboradores com elevado potencial e competências reconhecidas (COELHO; QUEIROZ; MOREIRA, 2004).

O programa de sucessão é uma das ferramentas empresariais utilizadas com o objetivo de planejar o desenvolvimento e gerenciamento de carreiras das futuras lideranças. Visando atender as demandas atuais e futuras das organizações, permitindo a implementação e execução das estratégias de negócios, alinhadas com os objetivos organizacionais (HUANG, 2001).

Segundo Rothwell (2005), o planejamento sucessório é uma abordagem sistemática e de longo prazo para atender as necessidades presentes e futuras das lideranças de uma organização, visando cumprir sua missão e alcançar ou superar seus objetivos de negócio. O autor destaca que o planejamento de sucessão demanda tempo, persistência e consistência, e as organizações que não o adotam continuamente tendem a falhar em desenvolver talentos capazes de sustentar sua sobrevivência futura.

O autor ressalta ainda seis principais benefícios do planejamento de sucessão: Avaliação clara e transparente dos talentos da organização; identificação rápida de profissionais aptos a preencher posições-chave; adaptação flexível do plano de sucessão às mudanças e incertezas; definição de trajetória de carreira na organização; maior retorno sobre o investimento em funcionários; promoção e seleção de profissionais alinhados aos objetivos organizacionais (ROTHWELL, 2005)

É recomendado que o planejamento sucessório de lideranças ocorra de forma estruturada, em ciclos anuais e alinhados aos demais processos de gestão de pessoas na organização, conforme destacado por Rothwell (2005). Isso posto, o presente trabalho visa criar um programa de sucessão de lideranças em um frigorífico de aves de uma cooperativa agroindustrial do paraná. Segundo Freitag e Fischer (2017) um modelo estruturado de plano sucessório pode atuar como ferramenta para possibilitar a identifica o, desenvolvimento e reten o de talentos considerados diferenciais.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Desenvolver um programa de sucessão, preparando as lideranças atuais nos objetivos, competências e princípios valorizados pela Cooperativa.

1.2.1 Objetivos específicos do trabalho

- a) Auxiliar na retenção de talentos alinhados à cultura e competências da cooperativa;
- b) Aprimorar as habilidades e comportamentos para oportunidades futuras;
- c) Desenvolver trilhas de aprendizagem com preparo para os desafios e promoções futuras;
- d) Preparar as lideranças para identificar os talentos e sucessores em suas equipes.

1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

A Lar Cooperativa Agroindustrial elaborou um planejamento estratégico até o ano de 2030, por meio do qual se pretende atingir um crescimento exponencial em faturamento e resultado e, conseqüentemente, em número de funcionários. Isso acarretará um crescimento superior a 40% e um dos pilares norteadores é o desenvolvimento de lideranças internas que possam acompanhar o desafio proposto.

Com o programa de sucessão, a cooperativa poderá atingir uma porcentagem maior na retenção dos talentos, uma vez que os profissionais que tiverem oportunidades de ascensão serão os que apresentarem maior alinhamento à cultura e às competências da Lar, trazendo como foco a cultura atual e oportunizando crescimento de carreira. Utilizando transparência nos processos e na mensagem, os novos desafios serão atingidos ao se trabalhar com todas as lideranças os princípios de liderança da Lar Cooperativa e, por meio desse vínculo, identificar possíveis talentos, acompanhando-os através de mentorias, proporcionando crescimento, visibilidade e reconhecimento para os participantes. A diretoria da Lar, em contrapartida, conseguirá identificar potenciais talentos e acioná-los à medida das necessidades.

2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

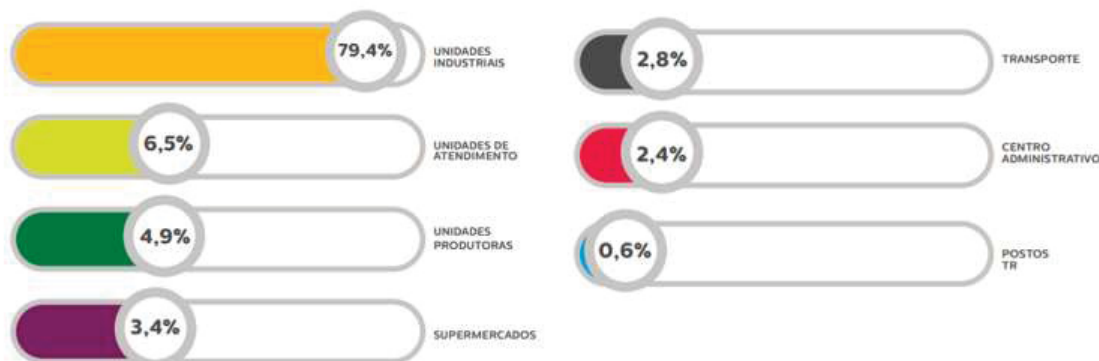
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

A Lar Cooperativa Agroindustrial teve seu início no ano de 1964, quando um pequeno grupo de agricultores do Rio Grande do Sul e Santa Catarina uniram-se na antiga Gleba dos Bispos, onde atualmente fica o município de Missal (PR) objetivando cultivar a terra, criar animais, extrair madeira e comercializar insumos. Graças à profissionalização constante e visão de futuro, o grupo foi sendo reestruturado, num processo que culminou com a agroindustrialização, na década de 1990, e em uma gestão integrada, baseada, desde 2017, em três superintendências: Administrativa Financeira, Negócios Agrícolas e Suprimentos e Alimentos (LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2022).

As unidades de atendimento aos associados e pontos de recepção de grãos estão localizadas no Paraná, Mato Grosso do Sul e Santa Catarina. A administração central está fixada em Medianeira - Paraná, e a maioria das indústrias, unidades produtoras, supermercados e postos de combustíveis também estão situados no Oeste do Paraná (LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2022).

A Lar Cooperativa é a terceira maior cooperativa do Paraná e, no Brasil, a maior cooperativa do agronegócio na geração de empregos. A Figura 1 demonstra a distribuição dos mais de 26 mil funcionários nas unidades da Lar, onde se destaca a predominância de 79,4% nas Unidades Industriais de Aves localizadas em Matelândia, Cascavel, Rolândia e Marechal Cândido Rondon (LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2022).

FIGURA 1 - DISTRIBUIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA LAR COOPERATIVA



FONTE: Lar Cooperativa Agroindustrial (2022).

A Figura 2, apresenta a distribuição dos 14 mil associados por atividade agropecuária e a participação de acordo com a área de suas propriedades (LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2022).

FIGURA 2 - DISTRIBUIÇÃO DE ASSOCIADOS POR ATIVIDADE E ESTRUTURA FUNDIÁRIA

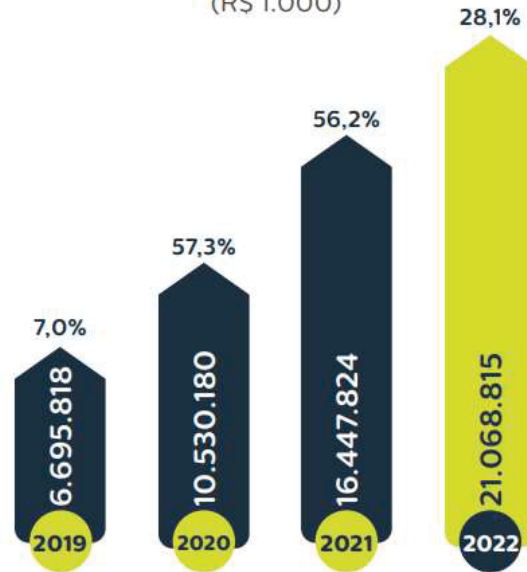
| Associados por atividade | | Estrutura fundiária | | |
|---|------------|---------------------|---------------|-------------|
| ATIVIDADES | ASSOCIADOS | ÁREA (ha) | ASSOCIADOS | % |
| Grãos (soja, milho e trigo) | 12.684 | Até 10 | 2.832 | 21,8% |
| Aves de corte | 1.340 | de 11 a 20 | 3.432 | 26,4% |
| Leite | 172 | de 21 a 30 | 1.818 | 14,0% |
| Suínos | 252 | de 31 a 60 | 1.835 | 14,1% |
| Ovos Postura | 81 | de 61 a 100 | 895 | 6,9% |
| Ovos Férteis | 14 | de 101 a 500 | 1.509 | 11,6% |
| | | acima de 500 | 683 | 5,2% |
| *Alguns associados atuam em mais de uma atividade | | Total | 13.004 | 100% |

FONTE: Lar Cooperativa Agroindustrial (2022).

Atualmente, a Lar é reconhecida por oferecer aos seus associados uma gama completa de serviços e produtos, que vão desde a coleta de grãos até a comercialização de insumos, além de serviços financeiros, lojas agropecuárias entre outros. Os serviços e produtos oferecidos pela cooperativa proporcionam oportunidades de crescimento tanto para os associados quanto para a comunidade em geral (LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2022).

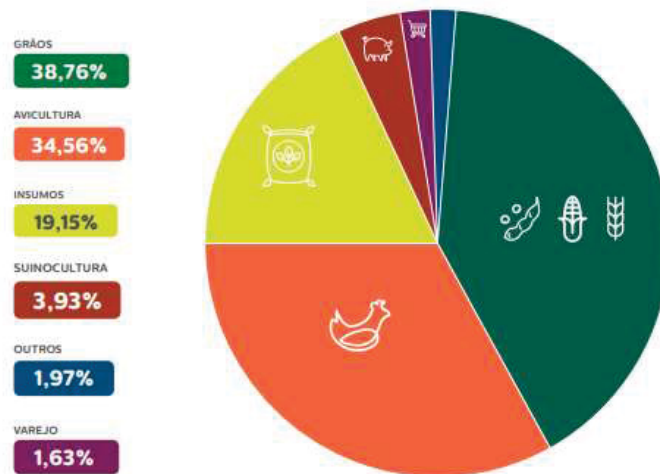
A Lar Cooperativa continua trilhando um caminho de sucesso, expandindo suas operações e fortalecendo seu compromisso com os agricultores, resultado disso pode ser observado nas Figuras 3 e 4, as quais demonstram que a Cooperativa praticamente dobrou o faturamento nos últimos dois anos, apresentando um resultado financeiro muito semelhante ao ano anterior, na ordem de R\$ 722 milhões e apresentou 70% do seu faturamento voltado aos segmentos de grãos e aves (LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2022).

FIGURA 3 - DESEMPENHO ECONÔMICO – RECEITAS LÍQUIDAS
(R\$ 1.000)



FONTE: Lar Cooperativa Agroindustrial (2022).

FIGURA 4 - PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO POR SEGMENTO



FONTE: Lar Cooperativa Agroindustrial (2022).

A Lar Cooperativa tem como missão promover o desenvolvimento econômico e social dos associados e comunidade, de forma sustentada, agregando valores à produção agropecuária. Como visão almeja ser a melhor cooperativa agroindustrial do Brasil, sendo percebida pelos clientes por meio da excelência de seus produtos e serviços e produtos da Lar que estão presentes em grande parte do Brasil (LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2022).

2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para atender e acompanhar o planejamento que a Lar Cooperativa Agroindustrial construiu para o futuro, até o ano de 2030, torna-se necessário identificar, reter e preparar talentos internos que estejam alinhados aos elementos mais valorizados da cultura interna, entre eles, pode-se elencar: ser voltado à ação, orientado por metas, ter regras claras, boa reputação e elogiar por alta performance. Tal situação permite que a oxigenação aconteça com a introdução de conhecimento e não com a troca e contratação de pessoas externas.

No entanto, a retenção desses talentos não tem sido realizada de forma efetiva, demandando da cooperativa demasiados esforços para manter o banco de talentos essencial e disponível para alocação estratégica conforme necessidade da empresa. Essa falta de retenção, além de originar elevados custos, relativos à reposição de quadro, investimentos em treinamentos excessivos de gestão e mentorias, impossibilitam a disponibilidade de talentos quando necessário.

Atualmente a Lar Cooperativa tem em seu quadro funcional 17.655 cargos, propiciando um universo significativo e promissor para o desenvolvimento de talentos internos no qual, deste, 403 são ocupados por cargos de liderança, somando mais de 1.300 funcionários nessas posições.

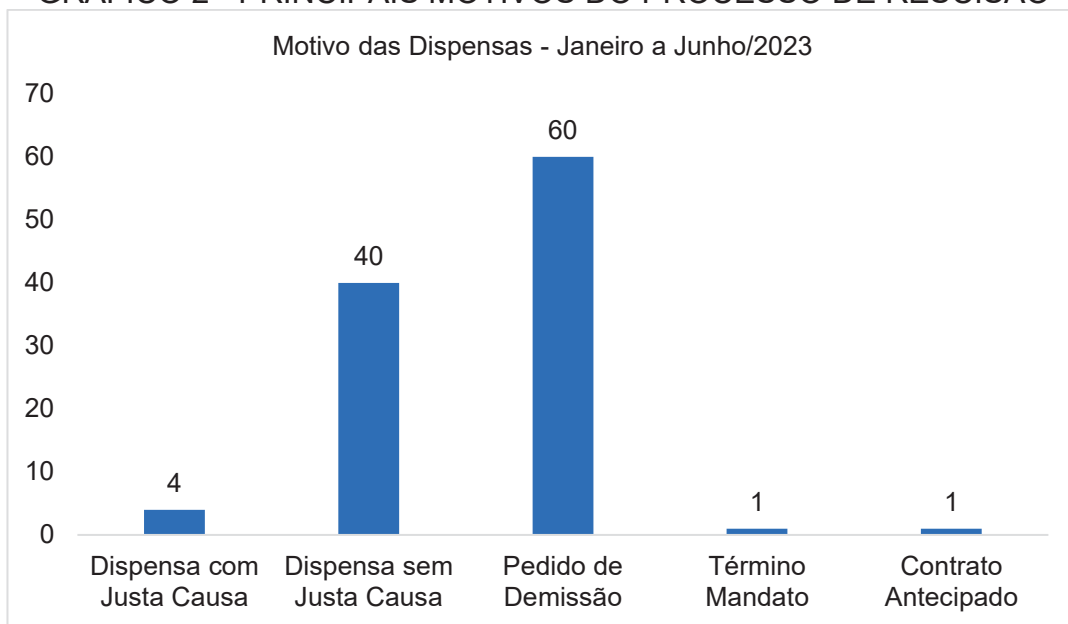
Os Gráficos 1 e 2 demonstram o número de desligados em posição de gestão na Lar Cooperativa no período de Janeiro a Junho de 2023, assim como os principais motivos do processo rescisório.

GRÁFICO 1 - NÚMERO DE DESLIGADOS EM POSIÇÃO DE LIDERANÇA



FONTE: O autor (2023).

GRÁFICO 2 - PRINCIPAIS MOTIVOS DO PROCESSO DE RESCISÃO



FONTE: O autor (2023).

É possível observar, que, o número de desligados representa cerca de 8% do nosso número total de lideranças e, menos de 2% se comparado ao número total de funcionários. No entanto, ainda assim, se torna um desafio para a área de Gestão de Pessoa, no qual muitas vezes precisa buscar por profissionais externos para concluir a reposição das vagas. Destes desligamentos, mais de 35% se dão por decisão da Cooperativa, e traz a reflexão do que poderia ter sido feito ou evitado para que o desligamento não ocorresse.

Isto posto, fica evidente a necessidade em identificar os motivos geradores e o que a Cooperativa terá que trabalhar para a retenção destes talentos, de forma que, o investimento que é realizado com educação e desenvolvimento permaneça dentro da organização.

Este é um processo que estará sendo trilhado para que possibilite a promoção interna do quadro de lideranças, gerando assim, oportunidades de crescimento. A meta é monitorar os indicadores de retenção dos profissionais treinados, conservando um índice de 80% de retenção e manter as oportunidades de promoção e novos desafios acima de 50%.

Diante de todas as evidências, fica clara a necessidade da realização de um estudo que possibilite uma nova estratégia para captação e retenção de talentos, gerando benefícios à Cooperativa, e conseqüentemente, desenvolvimento profissional e pessoal aos talentos em ascensão. Sendo assim, a criação de um plano sucessório poderá servir como uma ferramenta estratégica para a retenção de talentos na cooperativa.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Atualmente a Lar Cooperativa Agroindustrial têm despendido demasiado esforço em identificar, reter e preparar talentos internos que estejam alinhados aos elementos mais valorizados da cultura da Cooperativa. Este fato, além de originar exacerbados custos relativos à reposição de quadro, investimentos em treinamentos excessivos de gestão e mentorias tem impossibilitado a disponibilidade de talentos. Diante deste problema, desenvolveu-se um projeto para estruturação e implementação do programa “Nosso Jeito”, visando desenvolver, captar e reter talentos, o que possibilitará a promoção interna do quadro de lideranças e a disponibilidade de talentos diferenciais para a Cooperativa.

Para o andamento desta solução levou-se em consideração todos os funcionários da Lar Cooperativa Agroindustrial que ocupam cargos de lideranças e possuem algum diferencial e/ou são destaque nas unidades em que atuam. Ademais, foram levantados alguns riscos para a implementação, como por exemplo, o não reconhecimento de talentos que hoje não ocupam cargos de liderança, a disponibilidade de local e de equipe técnica qualificada para realização dos treinamentos, adesão da equipe interna bem como o suporte necessário para que tal projeto se desenvolva.

3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para tornar a execução desse projeto funcional, todas as etapas necessárias para o plano de implantação foram minuciosamente desenvolvidas e reavaliadas.

O primeiro passo dentro do plano de ação será fazer um levantamento das lideranças (gerentes, supervisores, encarregados e assistentes), bem como realizar a avaliação e identificação de colaboradores diferenciais de cada unidade da Lar Cooperativa. Para tanto, serão gerados relatórios via Sistema Sênior pela equipe de Gestão de Pessoas do Cooperativo e análise interna pelos Supervisores e Gerência de cada unidade.

A etapa seguinte será definir de forma estratégica, quais as habilidades e competências necessárias para os talentos que serão inseridos no programa. Esta

definição será feita com base nas principais necessidades que a cooperativa busca identificar e reconhecer em um talento, sendo este levantamento realizado pela área de Gestão de Pessoas alinhada com a Gerência que detém o conhecimento das principais necessidades para cada unidade.

Em seguida, será definida a trilha de aprendizagem teórica e prática a ser desenvolvida no decorrer do processo, assim como será feito o acompanhamento dos índices de absenteísmo, rotatividade, retenção e clima organizacional. Estas definições e acompanhamentos serão realizados pela equipe de Gestão de Pessoas e Gerentes.

A etapa seguinte é o desenvolvimento da metodologia de acompanhamento e a avaliação do programa, que será realizada através de treinamentos presenciais, avaliações de perfil 360° através de formulário online e a construção individual do PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) através da plataforma *Feedback House*, sendo todo esse trabalho aplicado e conduzido pela área de Gestão de Pessoas e de Treinamento e Desenvolvimento.

Após a aplicação, análise dos testes e seleção dos talentos pela área de Gestão de Pessoas e avaliação da necessidade dos principais treinamentos levantados após a construção do PDI pela Universidade Corporativa, inicia-se então a etapa de contratação dos treinamentos com profissionais externos para a realização das mentorias. Etapa esta que será realizada por meio de atividades práticas, avaliações teóricas e práticas durante o cronograma de treinamentos estabelecido, acompanhada pelo instrutor contratado e com suporte da Universidade Corporativa.

A última etapa é a formalização da proposta para o reconhecimento do profissional escolhido, que passa a entender sua importância e a compor o banco de talentos da Lar Cooperativa Agroindustrial, possibilitando sua promoção assim que estrategicamente necessário, finalizando assim o processo de seleção, atração e retenção.

3.3 RECURSOS

Para a implantação deste projeto, usaremos os recursos de treinamento disponibilizados anualmente pela Universidade Corporativa e os recursos humanos que fazem parte do quadro fixo da Lar Cooperativa Agroindustrial para o acompanhamento deste projeto. A sala de treinamento de cada unidade também será

utilizada, bem como os treinamentos de desenvolvimento necessários serão realizadas dentro do horário de trabalho dos colaboradores.

3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

TABELA 1 - INVESTIMENTOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA

| Atividade Realizada | Responsável | Tempo | Custo/Hora | Custo Total |
|--|--------------------|--------------|-------------------|---------------------|
| Levantamento de dados (identificar participantes) | Gestão de Pessoas | 8 horas | R\$ 60,00 | R\$ 480,00 |
| Elaboração de materiais gráficos para divulgação | Área Comunicação | 16 horas | R\$ 30,00 | R\$ 480,00 |
| Elaboração de vídeo com presidente | Área Comunicação | 16 horas | R\$ 50,00 | R\$ 800,00 |
| Confecção de materiais para utilização dos participantes | Gestão de Pessoas | 44 horas | R\$ 60,00 | R\$ 2.904,00 |
| Definição de local, cronograma e logística dos participantes | Gestão de Pessoas | 8 horas | R\$ 60,00 | R\$ 480,00 |
| INVESTIMENTO TOTAL | | | | R\$ 5.144,00 |

FONTE: O autor (2023).

TABELA 2 - CUSTOS PARA A EXECUÇÃO DO PROGRAMA

| Atividade Realizada | Responsável | Quantidade | Custo/Hora | Custo Total |
|--|-------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|
| Profissionais de RH envolvidos na execução dos treinamentos | Gestão de Pessoas | 528 horas | R\$ 60,00 | R\$ 31.680,00 |
| Horas dos profissionais que participarão do programa (participantes) | Gestão de Pessoas | 15600 horas | R\$ 40,00 | R\$ 624.000,00 |
| Horas dos mentores e instrutores que participarão no desenvolvimento | Instrutores contratados | 80 horas | R\$ 290,00 | R\$ 23.200,00 |
| Brindes | Gestão de Pessoas | 400 unidades | R\$ 20,00 | R\$ 8.000,00 |
| Sala de aula | Gestão de Pessoas | 40 turmas | R\$ 200,00 | R\$ 8.000,00 |
| CUSTO TOTAL | | | | R\$ 694.880,00 |

FONTE: O autor (2023).

TABELA 3 - VIABILIDADE – CUSTO X INVESTIMENTO

| | |
|-------------------------------|-----------------------|
| Custo Total | R\$ 694.880,00 |
| Investimento Total | R\$ 5.144,00 |
| VALOR TOTAL DO PROJETO | R\$ 700.024,00 |

FONTE: O autor (2023).

Após levantarmos os investimentos e custos este projeto se mostrou viável para a execução, possibilitando o atendimento das metas com o programa de conservação de colaboradores visando um índice de 80% de retenção e 50% de oportunidades de promoção.

3.5 RESULTADOS ESPERADOS

Com a implementação deste projeto almeja-se obter os seguintes resultados:

1 - Redução no índice de turnover e absenteísmo dos talentos treinados em cada unidade: o programa “Nosso Jeito” permite que o banco de talentos da Lar Cooperativa esteja preenchido, o que gera também melhoras no absenteísmo, já que os colaboradores saberão que poderão ser reconhecidos, além de possibilitar o atendimento das metas estipuladas com o programa de conservação de um índice de 80% de retenção e 50% em oportunidades de promoção.

2 - Redução no tempo despendido para recrutamento e seleção: O programa proporcionará um banco de talentos com profissionais já capacitados e disponível para alocação estratégica.

3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Ao avaliar de forma abrangente todas as ações e soluções propostas, identificamos alguns riscos potenciais do projeto que poderiam impactar negativamente o seu resultado. Entre esses riscos, destacam-se:

- O não reconhecimento de talentos que hoje não ocupam cargos de liderança;
- A disponibilidade de local e de equipe técnica qualificada para realização dos treinamentos;
- Adesão da equipe interna, bem como o suporte necessário para que tal projeto se desenvolva;
- Frustração dos talentos reconhecidos em relação ao tempo de reposta para as promoções.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Se por um lado a competição acirrada no mercado atual e a complexidade crescente dos serviços demandam empresas com profissionais altamente competentes. Manter colaboradores alinhados com os objetivos e cultura da empresa é essencial para o sucesso a longo prazo. Estratégias como investir no desenvolvimento profissional, oferecer planos de carreira, programas de sucessão e benefícios, além de apoiar o progresso profissional e pessoal dos colaboradores, são fundamentais para a retenção dos talentos.

O planejamento sucessório emerge como uma ferramenta estruturada para identificar, desenvolver e promover colaboradores com potencial e competências reconhecidas, garantindo a continuidade dos objetivos organizacionais. Este trabalho ao propor a criação de um programa de sucessão de talentos de lideranças em um frigorífico de aves, destaca a importância dessas estratégias para o fortalecimento e a competitividade das organizações em um ambiente de negócios desafiador.

No entanto, o comprometimento da alta direção é crucial para o sucesso contínuo do programa de sucessão. Em particular, destaca-se a necessidade de investimento contínuo no programa ao longo do tempo. Além disso, a alta direção deve liderar pelo exemplo, demonstrando interesse ativo e participativo no programa de sucessão.

Garantindo o comprometimento contínuo da alta direção, a cooperativa estabelece uma base sólida para o sucesso do programa de sucessão. Isso contribui para facilitar que os talentos de liderança sejam identificados, desenvolvidos e promovidos de forma consistente, garantindo assim a continuidade e a competitividade da empresa no longo prazo.

REFERÊNCIAS

- COELHO, J. G.; QUEIROZ, A. C. S.; MOREIRA, D. A. (2004). Programa de Sucessão: um estudo de caso em uma grande empresa nacional do setor siderúrgico. **Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, Natal, RN, Brasil, 1. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=32&cod_edicao_subsecao=262&cod_edicao_trabalho=6913. Acesso em: 31 out. 2023.
- CUNHA, N. C.; MARTINS, S. M. Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. **Revista Gestão Tecnologia e Ciência - GETEC**, Monte Carmelo, v. 4, n. 8, p. 90-103, 2015. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/705>. Acesso em: 31 out. 2023.
- FREITAG, B. B.; FISCHER, A. L. Talentos em gestão e gestão de talentos: Análise da literatura acadêmica e de práticas corporativas. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 23, n. esp., Dezembro, 2017, p. 158-187. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/8fbFG5Gb79Sp9bPTGFrtmwK/#>. Acesso em: 31 out. 2023.
- HUANG, T. C. (2001). Succession management systems and human resource outcomes. **International Journal of Manpower**, 22(8), 736-747. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006508>. Acesso em: 31 out. 2023.
- LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, **Relatório e balanço**, Medianeira, 2022. Disponível em: <https://www.lar.ind.br/institucional/relatorios-de-balanco/>. Acesso em: 30 de out. 2023.
- LEONARDO, J. M. A. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/RXfxjh8nK9YjyRP4NjqQmbD/abstract/?lang=pt>. Acesso em 01 nov. 2023.
- MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- MELO, J. S. S.; SILVA, S. T.; MORESI, E. A. D.; CHAUKE, C. Valorização do Capital Humano como Fator de Retenção de Talentos. **Revista Negócios em Projeção**, v. 2, n. 1, p. 27-41, Abr. 2011. Disponível em: <https://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/projecao1/article/view/52/0>. Acesso em: 31 out. 2023.
- ROTHWELL, W. J. **Career Planning and Succession Management: developing your organization's talent – for today and tomorrow**, Ed. Praeger, 2005.