

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PATRICIA CARNIEL

PROGRAMA DE SUCESSÃO PARA A LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

CURITIBA-PR

2024

PATRICIA CARNIEL

PROGRAMA DE SUCESSÃO PARA A 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

Em um cenário de mercado competitivo e exigente, o desenvolvimento e preparação de lideranças se torna imprescindível para acompanhar o crescimento das organizações. Sendo assim, o presente trabalho teve como objetivo elaborar um plano de desenvolvimento e treinamento visando a criação de um planejamento sucessório para a Lar Cooperativa Agroindustrial. Com este trabalho é possível comunicar às equipes de gestores as expectativas em relação à gestão na Cooperativa, focando em aspectos e habilidades de liderança. Isso inclui identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento por meio de uma avaliação 360º que mapeia as necessidades para propor ações de desenvolvimento. O acompanhamento da área de Gestão de Pessoas, bem como de mentores internos e externos, será realizado para auxiliar em situações específicas. Preparar e identificar novos líderes para cargos de sucessão contribuirá para o crescimento almejado pela Cooperativa em seu planejamento estratégico, além de posicionar a área de Gestão de Pessoas como parceira estratégica do negócio.

Palavras-chave: desenvolvimento, plano sucessório, liderança, planejamento estratégico.

ABSTRACT

In a competitive and demanding market scenario, leadership development and preparation become essential to keep up with organizational growth. Therefore, the present work aimed to elaborate a development and training plan aiming at the creation of a succession planning for Lar Cooperative Agribusiness. With this work, it is possible to communicate to management teams the expectations regarding management in the Cooperative, focusing on leadership aspects and skills. This includes identifying training and development needs through a 360-degree assessment that maps the needs to propose development actions. Follow-up from the Human Resources area, as well as internal and external mentors, will be carried out to assist in specific situations. Preparing and identifying new leaders for succession positions will contribute to the growth aimed by the Cooperative in its strategic planning, as well as positioning the Human Resources area as a strategic partner of the business.

Keywords: development, succession plan, leadership, strategic planning.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	05
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	05
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	08
1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO	09
2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	10
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	10
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	13
3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO PROBLEMA	16
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	16
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	16
3.3 RECURSOS	17
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	18
3.5 RESULTADOS ESPERADOS	19
3.6 RISCOS E PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	19
4. CONCLUSÃO	20
REFERÊNCIAS	21

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

Este trabalho tem como proposta elaborar um plano de desenvolvimento e treinamento visando a criação de um planejamento sucessório para a Lar Cooperativa Agroindustrial. A motivação inicial surgiu de uma demanda da área de Gestão de Pessoas devido à dificuldade de identificação e preparo de lideranças para as oportunidades e crescimento que a Lar vem apresentando.

Ao explorarmos as características das organizações no decorrer das décadas, evoluindo de um sistema de fordismo, taylorismo para um sistema de Indústria 4.0 que vem se praticando hoje, fica evidente que a forma de fazer a gestão de pessoas mudou expressivamente. Segundo Dutra e Dutra (prelo) citado por Dutra, Fediuk e Veloso (2015), a globalização vem exigindo maior valor agregado nos produtos e maior competitividade nas relações comerciais o que vem exigindo das empresas maior velocidade, flexibilidade e adaptabilidade às situações de crescente complexidade. O profissional por outro lado, para atender a essas mudanças, precisa ter características mais ousadas e comprometidas, questionando e não apenas sujeitando-se ao que é imposto.

Desta forma evidencia-se um cenário em que cada vez mais as empresas precisam de pessoas e necessitam investir em qualificação, entender as necessidades e expectativas de seus colaboradores que por sua vez trarão valor agregado através da dedicação e comprometimento. Comparando-se esses desafios com o cenário da Lar Cooperativa fica mais preocupante ao considerarmos a definição do planejamento estratégico até o ano de 2030, que prevê um aumento considerável de Unidades, crescimento do número de funcionários em mais de 40% do seu quadro atual e vários desafios voltados a cadeia de negócios como um todo.

Um dos pilares deste planejamento estratégico se refere a “Formar lideranças para cargos chave e sucessão para o atingimento dos objetivos estratégicos” e o outro pilar “Aprimorar programas de inovação e aprendizado contínuos”. Para tanto a área de Gestão de Pessoas assim como as lideranças atuais foram provocadas a pensar e trabalhar para alcançar esse objetivo, propondo ações e estratégias diferenciadas. As áreas de negócios devem se preocupar em qualificação e desempenho comercial

superior e a área de Gestão de Pessoas em identificar talentos internos que possam ser possíveis sucessores ou com perfil para assumirem desafios ainda mais ousados dentro da cooperativa.

Ao se considerar os últimos 4 anos, percebe-se que a Cooperativa dobrou o seu tamanho em termos de faturamento e também quanto ao número de funcionários, tornando-se atualmente a Cooperativa que mais emprega no Brasil. Além desses fatores destaque no crescimento, há a pluralidade de negócios em que atua, conferindo uma gama diversificada de competências e habilidades necessárias para uma gestão eficaz. Fazendo uma retrospectiva dos últimos dois anos iniciou-se investimento em duas novas áreas de atuação, sendo no ramo de máquinas e instituição de crédito, novos negócios e com diferentes expertises, o que necessitou a identificação de talentos internos como propulsores dos negócios, mas sem esquecer a essência e cultura da Lar.

Uma marca importante foi conquistada, ser a Cooperativa singular que mais emprega, porém a nossa visão é ser a melhor Cooperativa agroindustrial do Brasil, sendo percebida pelos clientes por meio da excelência de seus produtos e serviços. Para isso lançamos mão de um dos princípios do Cooperativismo que é o aperfeiçoamento contínuo. Essa é a estratégia utilizada pela Lar para acompanhar o crescimento, e principalmente oferecer soluções eficazes na medida em que os desafios e crises surgirem. Funcionários em constante aprendizado e desenvolvimento são fundamentais, pois quando as oportunidades de gestão surgem, o primeiro movimento e oferta de preenchimento das vagas é realizado internamente.

Com base no cenário e exigência de mercado abordado no início deste trabalho, olhar para o desenvolvimento e preparação de lideranças internas se torna imprescindível para acompanhar esse crescimento. No último ano, foram desenvolvidas mais de 400 mil horas de treinamento na Cooperativa, com investimento de mais de 3 milhões em capacitações.

Segundo Collins (2010), ao descrever as fases que uma empresa passa até o seu declínio, considerando o estudo de várias empresas de grande porte que não conseguiram se adaptar às mudanças deste cenário globalizado o autor atribuiu uma considerável força ao comportamento do líder, pois através de suas ações a organização pode ser levada à falência ou não. Segundo o autor algumas características como humildade, criatividade empírica, senso de urgência, disciplina e

trabalho em equipe são componentes essenciais para o sucesso da liderança e consequentemente da organização. Na concepção de Collins (2010) um líder que vem de fora, normalmente está desalinhado à cultura da empresa e pode ter maiores chances de não dar certo enquanto um potencial interno que conheça os valores da organização, uma vez que treinado e desenvolvido tem maiores chances de adaptar-se.

Hunter (2006) aponta que a liderança está baseada em relações e valores e que os indicadores de desempenho não se baseiam mais apenas em faturamento, mas estão baseadas na forma de liderança. De acordo com estudos voltados à sucessão, como o descrito por Ohtsuki (2012) citado por Dutra, Fediuk e Veloso (2015) o planejamento sucessório pode se dar por foco em reposições, por ênfase no desenvolvimento ou nas necessidades estratégicas do negócio. O foco do trabalho desenvolvido na Lar é com ênfase no desenvolvimento, buscando qualificar, treinar e desenvolver o indivíduo em suas necessidades e com o olhar em diversas oportunidades dentro da Cooperativa.

Segundo Rothwel (2005) citado por Dutra, Fediuk e Veloso (2015) o processo decisório para a construção de um planejamento sucessório constitui-se por dez etapas sendo essas: o envolvimento e credibilidade da alta gestão; definição de competências e critérios claros e transparentes; criar parâmetros para identificar as pessoas com potencial; implantação de um sistema de avaliação de performance para estímulo e aprimoramento; identificar as pessoas com potencial; criar um plano de desenvolvimento individual (PDI); implementação, acompanhamento e avaliação do PDI; após as ações de desenvolvimento, mapeamento dos candidatos potenciais; construção do mapa sucessório; e por último o acompanhamento dos resultados obtidos.

O presente trabalho visa desenvolver uma metodologia de preparação das equipes quanto às competências e critérios esperados pela Lar quanto à gestão de pessoas, e através de uma avaliação 360º mapear quais competências precisam ser trabalhadas para as próximas etapas de desenvolvimento.

Ao buscar a identificação de talentos internos acredita-se que quanto mais alinhados e compatíveis com a missão, as metas e os objetivos organizacionais, cada liderança terá maior engajamento e eficácia na posição. Os valores da Lar são respeito às pessoas e ao meio ambiente, ética e honestidade, compromisso com o

resultado, inovação e aprendizado contínuos, integridade com fornecedores, clientes e comunidade e crença em Deus. Conhecendo os funcionários, identificando os seus valores, podemos saber se estão alinhados, também aos da Cooperativa.

Outro fator que justifica o desenvolvimento da liderança interna é identificar funcionários que independente do cargo e posição hierárquica exercem papel de liderança espontânea no que se refere a influência que apresentam em relação as demais pessoas. Para Hunter (2004), a liderança com autoridade, independe do nível hierárquico, é a habilidade de influenciar pessoas a trabalhar na busca de um objetivo. Segundo o autor (2004, pag.65): *“A liderança que se exerce a longo prazo, suportando o teste do tempo, deve ser construída sobre autoridade.”*

O objetivo do trabalho é criar estratégias para preparar as lideranças da cooperativa nestes conceitos, mas também auxiliá-los a identificar pessoas que exercem influência genuína no outro, fazendo com que todos trabalhem em prol de um mesmo objetivo.

O livro Sonho Grande conta a trajetória e conquistas de uma grande empresa e que se tornou referência pelo crescimento, faturamento e principalmente lições de gestão, no qual os executivos valorizavam jovens profissionais, que tinham uma origem e conduta humilde, mas com um sonho de vencer e fazer algo grande. Segundo Correa (2013, pag.53), *“Havia um tipo específico de profissional que Jorge Paulo estava sempre farejando e que ele batizou com a sigla PSD: Poor, Smart, Deep Desire do Get Rich (pobre, esperto, com grande desejo de enriquecer)”*. São pessoas com essa natureza, que queremos preparar e identificar em nossas equipes, estimulando o crescimento contínuo e o atendimento ao planejamento da Lar Cooperativa.

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 em trilhas de aprendizagem, 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

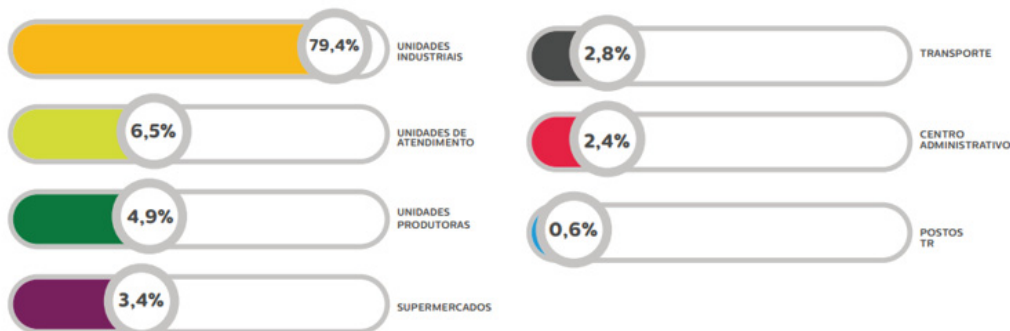
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

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

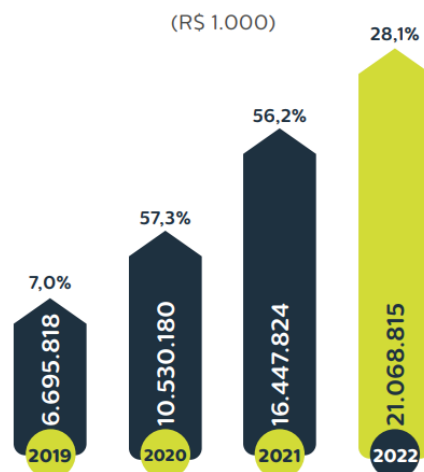
Associados por atividade		Estrutura fundiária		
ATIVIDADES	ASSOCIADOS	ÁREA (ha)	ASSOCIADOS	%
Grãos (soja, milho e trigo)	12.684	Até 10	2.832	21,8%
Aves de corte	1.340	de 11 a 20	3.432	26,4%
Leite	172	de 21 a 30	1.818	14,0%
Suínos	252	de 31 a 60	1.835	14,1%
Ovos Postura	81	de 61 a 100	895	6,9%
Ovos Férteis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

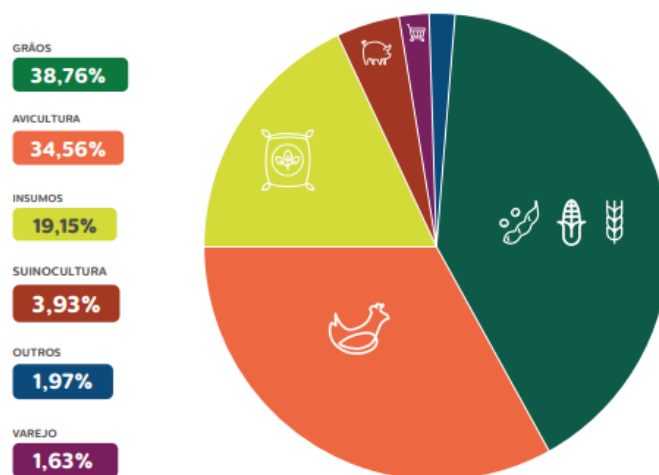
A Lar Cooperativa continua trilhando um caminho de sucesso, expandindo suas operações e fortalecendo seu compromisso com os agricultores, resultado disso pode ser observado nas Figuras 3 e 4, as quais demonstram que a Cooperativa praticamente dobrou o faturamento nos últimos dois anos, apresentando um 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



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

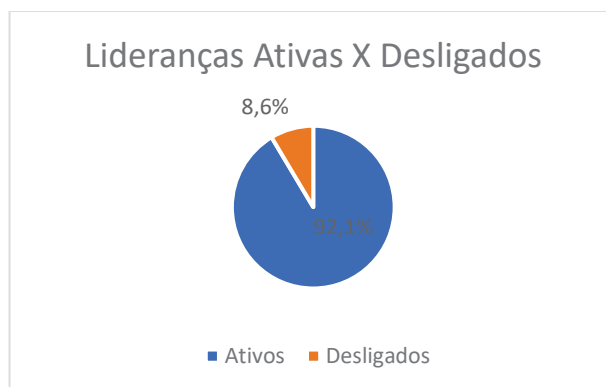
mais valorizados da cultura interna, entre eles, pode-se elencar: ser voltado à ação, orientado por metas, ter regras claras, boa reputação e elogiar por alta performance. Tal situação permite que a oxigenação aconteça com a introdução de conhecimento e não com a troca e contratação de pessoas externas.

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, destes, 403 são ocupados por cargos de liderança, somando mais de 1.300 funcionários nessas posições.

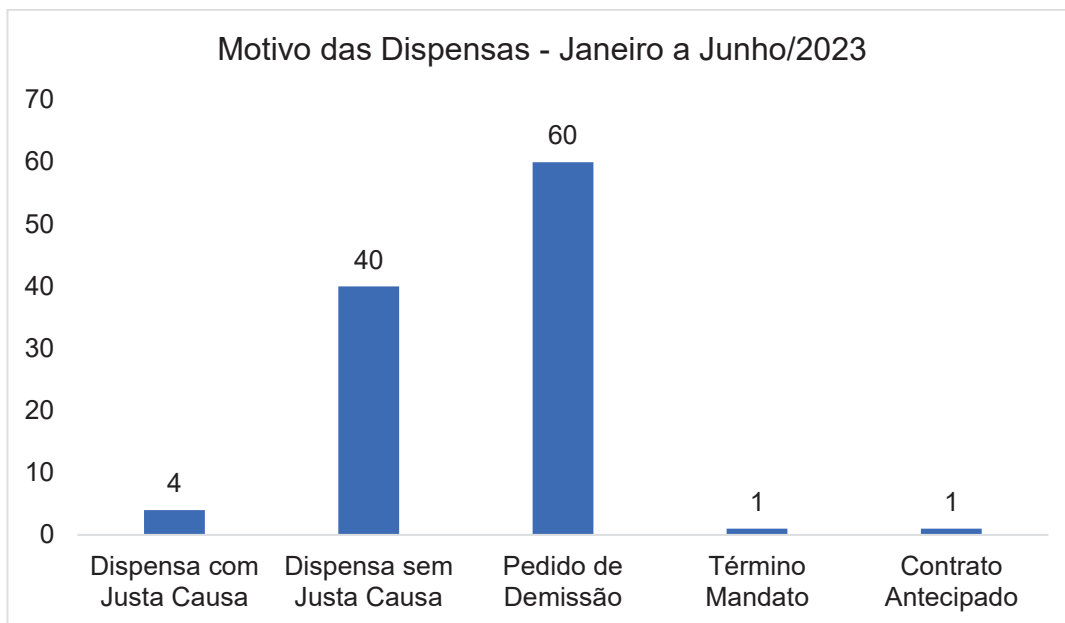
O Gráfico 1 demonstra o número de desligados em posição de gestão na Lar Cooperativa no período de Janeiro a Junho de 2023, assim como os principais motivos do processo rescisório.

GRÁFICO 1. NÚMERO DE DESLIGADOS EM POSIÇÃO DE LIDERANÇA



FONTE: Elaborado pelo autor (2023).

GRÁFICO 2. PRINCIPAIS MOTIVOS DO PROCESSO DE RESCISÃO



FONTE: Elaborado pelo 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 por, 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 consequentemente, 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 estarão sendo 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

INVESTIMENTO

DSENVOLVIMENTO 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).

CUSTOS

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).

CUSTOS E INVESTIMENTOS

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. CONCLUSÃO

Conclui-se com esse trabalho, que para que a Lar Cooperativa consiga crescer conforme o planejamento estratégico realizado, o programa de sucessão será um trabalho necessário para o suporte de geração de talentos qualificados e preparados. A ideia central é comunicar aos líderes o que se espera de uma liderança dentro da Cooperativa, qual são os indicadores necessários para uma boa gestão, mapear e promover internamente o plano de desenvolvimento individual e capacitá-los a também identificar e preparar futuros sucessores.

A entrega de valor à diretoria será uma relação de todos os líderes atuantes na Lar, com seus pontos de desenvolvimento e principalmente quais vantagens cada profissional traz à organização. Além de uma entrega individual de cada participante, através do *Business Intelligence* poderemos organizar e analisar as informações para o suporte e tomada de decisão no que se refere aos princípios de liderança, a cultura, aos treinamentos contratados transformando dados em informação decisiva.

A fase inicial da proposta será desenvolvida internamente na cooperativa com recursos próprios e do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) para atividades de treinamento. Com isso, torna-se um trabalho financeiramente possível, com participação estratégica da área de Gestão de Pessoas e que trará benefício à manutenção da organização, de sua produtividade e da cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

CORREA, C. **Sonho grande**. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2013.

DUTRA, T.A; FEDIUK, D; VELOSO, E.F.R. **O processo sucessório nas melhores empresas para você trabalhar**. Revista de Governança Corporativa, São Paulo, v. 2, n.2, art.2, pp. 33-72, dez. 2015

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, Relatório e balanço, Medianeira, 2022. Disponível em: <https://www.lar.ind.br/institucional/relatorios-de-balanco/>. Acesso em 15/02/2024.