

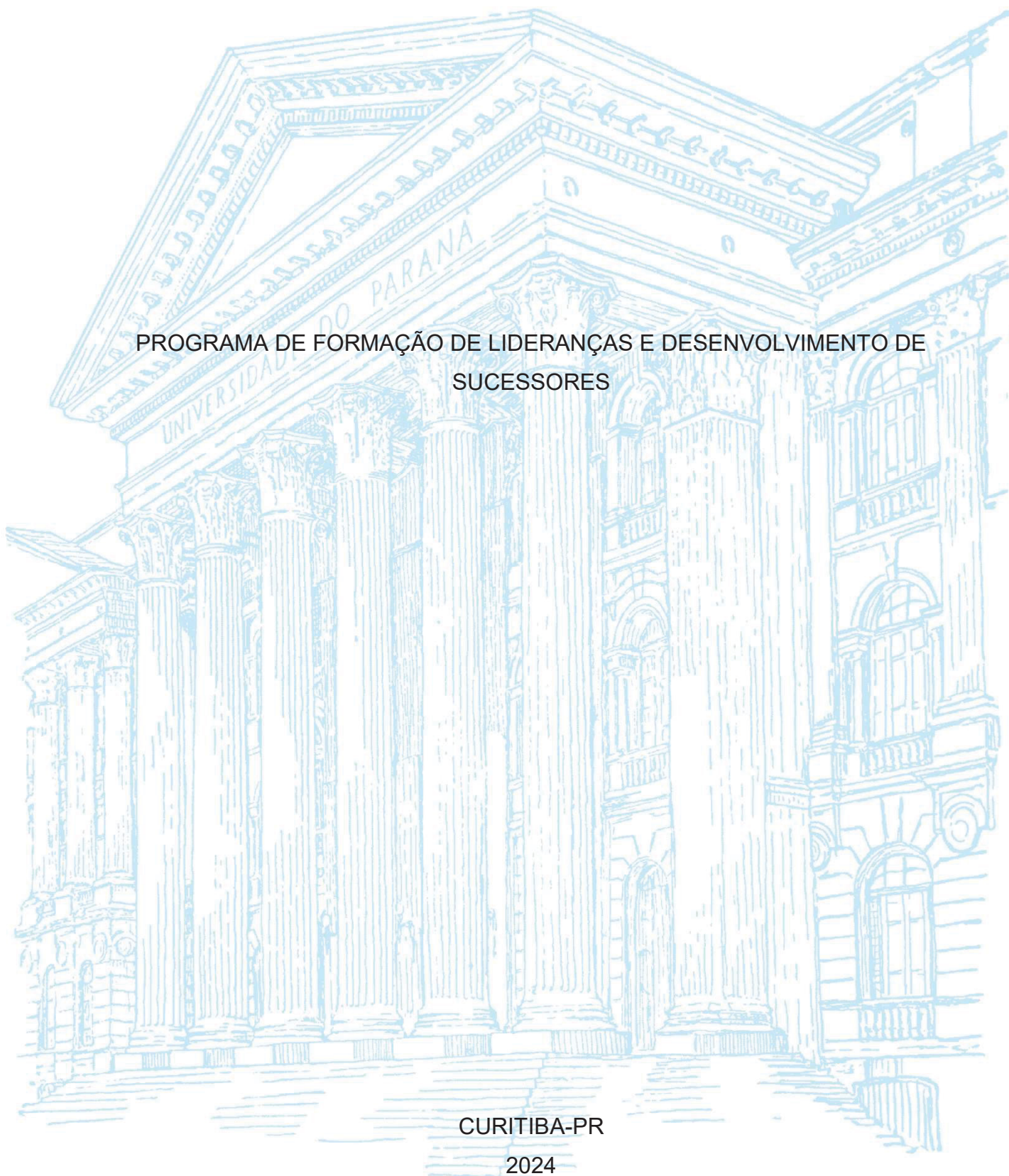
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PAULA CARINE DEZORDI

PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS E DESENVOLVIMENTO DE
SUCESSORES

CURITIBA-PR

2024



PAULA CARINE DEZORDI

PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS E DESENVOLVIMENTO DE
SUCESSORES

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

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

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

Uma liderança adequada que busca entregar bons resultados e extrair o melhor da sua equipe é um grande diferencial competitivo para as organizações. Ao investir na preparação de líderes com treinamento e desenvolvimento de qualidade, auxilia na preparação das lideranças e seus futuros sucessores. O presente trabalho tem por objetivo desenvolver um programa de formação de lideranças e desenvolvimento de sucessores para uma cooperativa paranaense. Com base nos dados levantados foi sugerido à diretoria a implantação de um programa que visa o fortalecimento das lideranças que se encontram na empresa, bem como o desenvolvimento dos possíveis sucessores para os cargos chave da organização. Fortalecer a política de desenvolvimento interno propicia melhoria contínua dos processos de gestão da cooperativa gerando maior produtividade e eficácia a médio e longo prazos.

Palavras-chave: Liderança, Programa de Sucessão, Desenvolvimento

ABSTRACT

Adequate leadership that seeks to deliver good results and extract the best from your team is a great competitive differentiator for organizations. By investing in preparing leaders with quality training and development, it helps prepare leaders and their future successors. The present work aims to develop a leadership training and successor development program for a cooperative in Paraná. Based on the data collected, it was suggested to the board to implement a program that aims to strengthen the leadership in the company, as well as the development of possible successors for key positions in the organization. Strengthening the internal development policy provides continuous improvement in the cooperative's management processes, generating greater productivity and effectiveness in the medium and long term

Keywords: Leadership, Succession Program, Development

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	04
1.1 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	05
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO.....	05
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	06
2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA COOPERATIVA.....	06
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA.....	06
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	08
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	10
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	10
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	10
3.3 RECURSOS.....	12
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO FINANCEIRO.....	13
3.5 RESULTADOS ESPERADOS.....	14
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	14
4 CONCLUSÃO.....	16
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	17

1 INTRODUÇÃO

Liderança é uma palavra que se tornou muito conhecida no mundo do trabalho nas últimas décadas para se referir aquele profissional que tem a capacidade de motivar, influenciar, inspirar e direcionar um grupo de pessoas dentro do ambiente organizacional em prol de um objetivo em comum. Mas será que de fato no dia a dia é isso que encontramos nas organizações?

Segundo Chiavenato (2009), o ato de liderar é muito mais do que ordenar, dar instruções ou até mesmo um ato de comunicação intensa. Para o autor, o líder tem que atuar na influência de pessoas com o objetivo de que elas atinjam resultados visando o interesse comum de todos, e isso deve ser realizado através do relacionamento com pessoas (Chiavenato, 2009). Liderar então, é muito mais do que dar ordens e exigir que as atividades sejam realizadas dentro do prazo, mas sim, é saber se relacionar com os diferentes perfis dentro da empresa e conseguir extrair deles o seu melhor.

John C. Maxwell (1995) em seu livro “A arte de formar líderes” faz a reflexão de que líderes precisam recriar líderes sendo que os grandes líderes são aqueles que estão preparados para formarem outros líderes de qualidade. Todos os bons líderes sabem que o mais importante de uma organização é manter um quadro de colaboradores adequado, valorizando as pessoas, pois são elas que trarão os resultados que a empresa precisa. Para ser um líder de sucesso é importante desenvolver outros líderes a sua volta. Uma empresa não pode crescer sem que seus líderes cresçam dentro dela, salienta ainda o autor (Maxwell, 1995).

Segundo Brené Brown, no livro “A coragem para Liderar”, de o papel da liderança é de reconhecer o verdadeiro potencial de cada um e desenvolvê-lo com empatia, conexão e coragem. A liderança vai muito além de ensinar as atividades do dia a dia, delegar e direcionar, e está mais voltado a conexão com a equipe, o respeito e a confiança (Brown, 2019).

O bom líder é aquele que busca fazer além do seu papel, entregar os melhores resultados e extrair o melhor da sua equipe. Mas para isso, a organização precisa investir em treinamentos e desenvolvimentos, deve dar ferramentas as suas lideranças e seus futuros sucessores.

Será que hoje os líderes que encontramos dentro das organizações, receberam o devido treinamento e preparação para assumirem uma posição de tanta relevância? E aqueles profissionais que estão próximos a assumirem tal posição, estão sendo preparados adequadamente?

Uma liderança despreparada pode causar prejuízos enormes para o ambiente corporativo. Aumento do *turnover*, desmotivação, metas não alcançadas, imagem negativa da empresa, resultados fracassados, cultura organizacional enfraquecida, falta de propósito, são alguns norteadores de que a organização precisa investir no desenvolvimento das lideranças.

Quando se refere ao investimento nas lideranças e em seus sucessores precisa-se considerar uma dedicação inicial em realizar um mapeamento das principais deficiências e competências necessárias para que um bom líder seja moldado dentro da necessidade e realidade de cada organização. Outro ponto que necessário a considerar é a importância de desenhar uma política de desenvolvimento de lideranças e formação de sucessores, com objetivos claros e critérios bem definidos de acordo com os interesses da organização.

O presente trabalho se baseará na estruturação deste programa de desenvolvimento de lideranças e formação de sucessores para que a organização consiga implementar e obter excelentes resultados através de uma liderança mais preparada e segura.

1.1 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Descrever e estruturar os passos necessários para a construção de uma política de formação de lideranças e desenvolvimento de sucessores para a cooperativa.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

- Explorar teoricamente os temas formação de lideranças e desenvolvimento de sucessores.
- Orientar sobre a importância do mapeamento das posições de gestão e demais posições chave na cooperativa que necessitam de sucessores preparados(as)

e do perfil de líder e suas características comportamentais e habilidades técnicas necessárias às diferentes áreas de negócio.

- Definir e descrever as principais etapas do programa de formação de liderança e desenvolvimento de sucessores.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

A formação de lideranças e o desenvolvimento de sucessores dentro de uma empresa é crucial para o desenvolvimento sustentável e bem-sucedido da organização em um ambiente empresarial dinâmico e competitivo. No ramo cooperativo não é diferente, pois as cooperativas estão inseridas no mercado nacional e internacional, e necessitam cada dia mais, estarem preparadas para enfrentarem os desafios que esse contexto exige.

Neste sentido, a formação contínua de lideranças traz inúmeros benefícios à cooperativa, dentre eles, a tomada de decisões mais eficazes, a motivação e engajamento de times e equipes, o desenvolvimento de talentos internos, inovação e resolução de problemas, comunicação mais eficiente, gestão de mudanças e construção de relacionamentos mais sólidos, sejam estes com cooperados, fornecedores ou empregados.

Por fim, compreende-se que a formação de lideranças e o desenvolvimento de sucessores é um investimento estratégico, que não apenas impacta positivamente o ambiente interno da empresa, mas também fortalece sua posição competitiva no mercado, gerando adaptabilidade, inovação e sustentabilidade dos negócios a longo prazo.

2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

A organização objeto deste estudo é uma cooperativa agrícola fundada em junho de 1969, no sudoeste do estado do Paraná. Esta cooperativa surgiu da iniciativa de 43 agricultores de um pequeno município, que possuíam diversas dificuldades de

comercialização da sua produção, sendo a principal delas o armazenamento da colheita.

Logo após a fundação, ainda em 1969, a cooperativa já começou a receber trigo dos seus associados, armazenando estes produtos em um armazém alugado pelo Banco do Brasil. Em seguida, no ano de 1970, ainda com poucos recursos, através de empréstimos a cooperativa adquiriu um terreno e construiu seu primeiro armazém para recepção de cereais ensacados. Este armazém possuía balança e secador e, anexo, o escritório da cooperativa e da Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná (Acarpa).

Sempre visando o atendimento dos agricultores e municípios da região sudoeste do estado do Paraná, na assembleia de 1972 foi aprovado o financiamento para construção do armazém e compra de equipamentos para um novo entreposto em uma cidade vizinha do município sede da cooperativa. Em continuidade ao seu processo de expansão, foram inaugurados no ano de 1973 dois novos entrepostos, ambos no sudoeste do estado do Paraná.

A cooperativa sempre buscou fortalecer o cooperativismo e trabalhar para o desenvolvimento do agronegócio no Paraná, e uma dessas ações, foi a sua participação na criação da Cooperativa Central Agropecuária Sudoeste (Sudcoop), hoje cooperativa Frimesa.

Visando um melhor atendimento aos cooperados, em 1979 foi construído um novo silo a granel, na sede, com capacidade para 135 mil sacas, e também, em 1981, a cooperativa inaugurou o seu primeiro supermercado, também no município sede da cooperativa. Já em 1982, ampliando a área de atendimento aos cooperados, foram inaugurados outros dois entrepostos, também em cidades vizinhas à cidade sede da cooperativa. Nos anos seguintes, a cooperativa continuou sua expansão com a abertura de outros entrepostos e ampliação dos prédios existentes na matriz. Sempre no intuito de fortalecer e viabilizar a pequena propriedade, em 1994 a cooperativa instalou um posto de recebimento de leite, instalação essa que mais tarde veio a ser alugada para a cooperativa Frimesa (2002).

Com o olhar voltado à diversificação das atividades e agroindustrialização, no ano de 2003 a cooperativa inicia as obras de construção da sua primeira fábrica de rações e concentrados, com capacidade de processamento de 18 toneladas/hora. As atividades da fábrica tiveram início no ano de 2004. Já no ano de 2007, a cooperativa

locou parte da estrutura de uma outra cooperativa, na quantidade de 7 entrepostos, ampliando ainda mais a sua área de atuação, chegando então a 16 municípios da região sudoeste do Paraná.

Em 2008, continuando o caminho da agroindustrialização, a cooperativa alojou o primeiro lote de frangos, o qual seria abatido em uma cooperativa parceira na região oeste do estado do Paraná. Na sequência, no ano de 2009, iniciou-se a construção da segunda fábrica de rações, destinada a abastecer o fomento avícola, sendo inaugurada no ano de 2010. Também no ano de 2010 foi inaugurado o Abatedouro de Aves da cooperativa e o lançamento da sua marca própria no mercado. A partir daí, a cooperativa expandiu as fronteiras dos seus negócios, distribuindo os produtos industrializados (cortes de frango) pelo Brasil e também exportando para diversos países ao redor do mundo.

Atualmente, após 54 anos da sua fundação, a cooperativa está presente em 30 municípios do estado do Paraná e em 3 municípios do estado de Santa Catarina, contando com:

- 38 unidades de recebimentos de grãos
- 41 lojas de insumos/entrepósitos
- 1 abatedouro de aves
- 2 fábricas de rações
- 1 unidade de beneficiamento de sementes
- 3 supermercados
- 8 postos de combustível
- 1 TRR de combustíveis
- 1 transportadora de cargas

O quadro de colaboradores da cooperativa ultrapassa 3.800 empregados diretos, e o quadro social é composto por mais de 15.500 sócios. Como resultado de todos estes negócios, a cooperativa atingiu no ano de 2023 um faturamento de 5,64 bilhões de reais.

2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O mundo cooperativo assim como no mundo dos negócios, apresenta uma infinidade de atividades e processo que são realizados no dia a dia para o atingimento

das metas e objetivos traçados a cada período. Sendo assim, foram mapeadas diversas situações/condições nas cooperativas que poderiam ser melhoradas, para que contribuíssem a uma geração de valor maior aos negócios realizados.

Após apontadas as necessidades de melhoria individualmente, estas foram compartilhadas no grupo de trabalho e após discutidas, foi definida aquela considerada mais essencial por todos. Com essa definição em mãos, foi realizada conversa com os gestores da cooperativa no intuito de compreender se de fato essa situação/condição seria relevante de ser desenvolvida.

Sendo assim, a situação problema mapeada neste trabalho está relacionada a falta de lideranças e sucessores nas cooperativas, o que é um reflexo direto da “ausência de uma política interna para promoção de pessoas e desenvolvimento de lideranças”.

3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 – DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Após a análise do cenário atual da cooperativa e confirmação que a falta de uma política interna para promoção de pessoas e desenvolvimento de lideranças é tem sido uma necessidade frente aos desafios atuais de mercado, considerando um crescimento e desenvolvimento salutar da cooperativa, foram pensadas e estruturadas algumas ações que poderiam contribuir à melhoria deste cenário, através da estruturação de uma política de formação de lideranças e desenvolvimento de sucessores.

Com a estruturação de uma política de desenvolvimento, formação e acompanhamento de novas lideranças, a cooperativa possuíra em seu quadro empregados capacitados e aptos a assumirem cargos atuais e futuros de gestão e liderança. Os programas de desenvolvimento de lideranças trazem inúmeros benefícios às organizações, entre eles a disseminação do conhecimento, visão coletiva e resultados financeiros (Moscardini & Klein, 2015).

Para o desenvolvimento desse projeto, foram elaboradas soluções que atendessem ao cenário atual da cooperativa visando beneficiar os empregados e a alta gestão. Entre os benefícios aos envolvidos, destaca-se que para os empregados seria proporcionada uma expectativa de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, gerando assim maior engajamento destes com os valores da cooperativa, e para a alta gestão, os principais benefícios seriam a maior rapidez na reposição de vagas estratégicas, lideranças alinhadas com a cultura da cooperativa e moldadas por ela, e por fim, a disponibilidade de vários talentos internos para atenderem às demandas do negócio.

3.2 – PLANO DE IMPLANTAÇÃO

A implantação de um projeto desta amplitude depende, além da aprovação e amparo necessários à sua execução, de um alinhamento das ações que serão realizadas e um acompanhamento contínuo para validação do modelo que está sendo proposto, com a correção de possíveis vícios ou problemas que se apresentem no

decorrer do período. Neste sentido, foi elaborado um plano de ação com os principais passos a serem executados para o atingimento deste objetivo.

A execução das ações deste plano compete à área de Gestão de Pessoas e/ou Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), sendo dividida a responsabilidade em alguns momentos com outras áreas à medida que o plano for sendo estruturado. O plano de ação foi dividido em três fases, sendo elas: Primeira fase – Definição; Segunda fase – Construção; Terceira fase – Execução.

Na primeira fase, as ações se iniciam com a estruturação do programa de formação de lideranças e desenvolvimento de sucessores, definindo-se a metodologia, os assuntos a serem trabalhados e os módulos em que estes serão apresentados, com a definição dos critérios de participação e outros pontos que sejam pertinentes. Em posse destas informações, serão levantados os recursos necessários ao desenvolvimento e execução do projeto. Por fim, o projeto para formação de lideranças e desenvolvimento de sucessores, bem como, os recursos necessários à sua execução e sua fonte de origem, serão apresentados à Diretoria da cooperativa para aprovação.

Após obtenção da aprovação pela Diretoria, inicia-se a segunda fase, com o mapeamento das posições de gestão/liderança e posições técnicas chave na cooperativa que necessitam de sucessores preparados, seguido da definição das competências comportamentais e habilidades técnicas necessárias para cada cargo e/ou área de negócio. Por fim, será construída uma política de formação de lideranças e com objetivos claros e definidos, dando direcionamento as ações, atribuições e necessidades referentes à formação de lideranças e desenvolvimento de sucessores.

A terceira e última fase, a execução, terá início com a apresentação e divulgação do programa, através de reuniões e comunicados aos gestores da cooperativa. Na sequência, serão selecionados os empregados que participarão do desenvolvimento através de ferramentas de assessments, identificação de perfis e entrevistas. Como um passo de fortalecimento do programa e desenvolvimento dos gestores atuais, estes serão preparados para atuarem como mentores dos empregados participantes. Feito isso, inicia-se a implementação do programa de formação de lideranças e desenvolvimento de sucessores, com a realização dos módulos formativos, com a implementação de ações e momentos de mentoria e de rotinas de acompanhamento e feedback aos participantes.

3.3 - RECURSOS

A execução de todo e qualquer projeto passa pelo investimento em diferentes tipos de recursos, desde as pessoas envolvidas, necessárias para a elaboração, estruturação e aplicação das ações previstas dentro do projeto, sejam eles materiais, como por exemplo sala para treinamento, equipamentos de som e multimídia, materiais de escritório em geral entre outros.

Para o desenvolvimento desse projeto prevemos o uso dos seguintes recursos:

Quadro 01 – RECURSOS GASTOS PRA IMPLANTAÇÃO

RECURSOS PARA 1ª FASE – DEFINIÇÃO		
Hora/homem RH	80 horas	R\$3.700,00
Computador	-	Já disponível
Hora/homem Diretoria	2 horas	R\$800,00
RECURSOS PARA 2ª FASE – CONSTRUÇÃO		
Hora/homem RH	180 horas	R\$8.500,00
Computador	-	Já disponível
Hora/homem Diretoria, Superintendência, Divisão	12 horas	R\$2.200,00
RECURSOS PARA 3ª FASE – EXECUÇÃO		
Hora/homem RH	400 horas	R\$18.000,00
Computador	-	Já disponível
Assessments	100 testes	R\$15.000,00
Instrutores Externos - SESCOOP	100 horas	R\$0,00
Instrutores Externos - Coasul (Contrapartida)	50 horas	R\$125.000,00
Sala de Treinamento e Equipamentos	-	AAC
Alimentação	-	R\$5.000,00
Hospedagem Instrutores	-	R\$3.000,00
Deslocamento Instrutores	-	R\$10.000,00
Materiais de escritório diversos	-	R\$2.000,00
Hora/homem Gerentes - Mentoria	60 horas	R\$5.000,00
TOTAL DE RECURSOS		R\$ 198.200,00

Fonte: os autores (2024).

Levando em consideração as informações acima, teremos um custo previsto de R\$ 4.500,00 na definição do programa (primeira fase), R\$ 10.700,00 durante a etapa de construção (segunda fase), e por fim, para a execução (terceira fase) o valor de R\$ 183.000,00, totalizando R\$ 198.200,00 investidos no ano para implementação

do programa de formação de lideranças e desenvolvimento de sucessores. Cabe destacar aqui, que o valor da contrapartida da cooperativa é estimado, podendo o mesmo ser reduzido ou até mesmo zerado, dependendo da escolha dos instrutores e do valor a ser pago a estes.

Esse custo seria para o primeiro ano do programa, sendo que para os anos seguintes, o valor iria diminuir, tendo em vista que as etapas de definição e construção não precisariam ser realizadas em sua totalidade, mas somente revisadas conforme as mudanças/necessidades que forem percebidas ao longo do programa.

3.4 – VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Para melhor exemplificar os investimentos e custos envolvidos no projeto, bem como, os benefícios que este trará à cooperativa, foi elaborado o estudo de viabilidade abaixo, baseando-se nas informações já elencadas nos itens anteriores.

Quadro 02 – VIABILIDADE ECONÔMICA

VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR			
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: Falta de uma política interna para formação de lideranças e desenvolvimento de sucessores.			Elaborado em: 08/12/2023
SOLUÇÃO PROPOSTA: Elaborar o programa de formação de lideranças e desenvolvimento de sucessores.			
PRAZO DE ANÁLISE: 1 a 2 anos.			
INVESTIMENTO	BENEFÍCIOS	CUSTOS	OBSERVAÇÕES
Recurso para planejar a execução da ideia. - Hora/homem gerente RH - Hora/homem encarregado RH - Hora/homem analista RH	Benefícios para a cooperativa. - Maior rapidez na reposição de vagas estratégicas. - Lideranças alinhadas com a cultura da cooperativa e moldadas por ela. - Disponibilidade de vários talentos para atender às demandas do negócio. - Proporciona expectativas de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional para talentos internos. - Maior engajamento dos(as) colaboradores(as) que percebem a possibilidade de crescimento;	Recurso para execução da ideia. - Operacionalização do programa (contatação de instrutores, operacionalização, cadastros, reservas, prestação de contas, etc.) - Capacitação dos mentores - Instrutores dos módulos - Deslocamento e hospedagem instrutores - Deslocamento participantes - Alimentação - Materiais de escritório (folhas A4, tinta/toner, etc.)	Previsão de realizar 1 turma por ano. Utilização de recursos do SESCOOP e da cooperativa.

Fonte: os autores (2024)

Após verificados os investimentos e custos necessários ao desenvolvimento do programa, frente aos diversos benefícios que ele irá proporcionar à cooperativa, este projeto se mostra viável pois a alta gestão da cooperativa possuirá em seu quadro empregados qualificados, alinhados aos valores da cooperativa e aptos a ocuparem

novas vagas de gestão ou vagas por sucessão que surgirem ao longo dos anos, somando-se a outros benefícios não materiais como maior engajamento, fidelidade dos empregados e percepção de crescimento por parte destes dentro da cooperativa.

3.5 - RESULTADOS ESPERADOS

Atendendo diretamente a uma necessidade da cooperativa, o programa de formação de lideranças e desenvolvimento de sucessores espera alcançar como resultado, formar para o quadro da organização, empregados capacitados e aptos a assumirem cargos de gestão, liderança e técnico estratégicos dentro da cooperativa.

3.6 - RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Todo projeto envolve uma série de riscos que são característicos. Pensando na proposta de construir uma política interna de formação de lideranças e desenvolvimento de sucessores, mapeamos como o principal risco a não aceitação do programa por parte da alta gestão, por considerar o projeto sem relevância ao cenário atual ou à realidade da cooperativa. Como riscos secundários temos a possibilidade de baixo engajamento das lideranças atuais pelo receio de “perder” o cargo, bem como o investimento em pessoas que no decorrer do programa desistem ou saem para trabalhar em outras empresas, e por fim, o descontentamento dos empregados que podem vir a criar uma expectativa de promoção ao participar do programa e que ainda não conseguiram fazer parte.

Considerando os riscos expostos anteriormente e pensando em formas de atuar frente aos mesmos, foram elaboradas algumas medidas que podem ser utilizadas para o abrandamento destes riscos.

Em relação ao risco principal, seria necessário apresentar à diretoria o histórico de reposições em vagas de liderança realizadas pela cooperativa, sejam elas por sucessão ou por abertura de novas unidades, levando em consideração o tempo para reposição, as dificuldades encontradas em definir o profissional que ocuparia o cargo vago e a falta de preparo da pessoa escolhida para assumir algumas responsabilidades inerentes ao cargo. Em contrapartida, seria salientado o objetivo

do programa de formação de lideranças e desenvolvimento de sucessores que é justamente ter pessoas preparadas para assumirem as posições nestas situações.

Sobre os demais riscos, a ação se daria principalmente em campanhas de divulgação e explanação acerca dos objetivos do programa, envolvendo os atuais gestores como parceiros e mentores, no intuito de que estes reconheçam as oportunidades e os talentos existentes na cooperativa. Quanto aos empregados, além de realizar as campanhas de divulgação e explanação sobre o programa, seria organizado também com os gestores, formas de envolver melhor estes empregados nas atividades do dia a dia, dando a eles mais responsabilidades dentro das suas áreas de atuação, como forma de mantê-los ativos e motivados quanto às suas chances de crescimento e promoção dentro da cooperativa.

4. CONCLUSÃO

Conforme visto no decorrer do trabalho, torna-se importante a construção de uma política de formação de lideranças e desenvolvimento de sucessores para a cooperativa.

Ao longo do trabalho pudemos observar que de fato uma organização que deseja alcançar objetivos sólidos e resultados estratégicos significativos precisa investir no desenvolvimento de lideranças e de futuros sucessores. Este desenvolvimento necessita ser contínuo, visto que o mundo profissional e as novas gerações estão em constante mudança e que os líderes precisam estar atentos a todos esses movimentos.

A retenção de bons profissionais vai muito além de políticas salariais e pacotes de benefícios atraentes, pois observa-se em muitas organizações os colaboradores pedindo demissão das suas gestões. Uma liderança despreparada e com dificuldades no gerenciamento da equipe pode causar inúmeros problemas internos. Quando olhamos para um processo de desenvolvimento planejado como o exposto no presente trabalho, conseguimos assegurar com uma assertividade quase que integral, que os resultados serão satisfatórios.

Os obstáculos que infelizmente encontramos dentro da organização são diretorias que resistem aos investimentos em treinamentos e desenvolvimentos por acreditarem que os recursos gastos não trazem um retorno imediato e tão significativo para a cooperativa em curto prazo, porém quando avaliamos todos os contrapontos, principalmente os relacionados a taxa de rotatividade e as baixas produtividades, podemos garantir sem dúvida, que uma liderança bem preparada e sucessores aptos a assumirem vagas de gestão trazem sim resultados estratégicos e operacionais significativos para a cooperativa agregando valor ao negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MAXWELL, John C. A arte de formar líderes: como transformar colaboradores em empreendedores. Thomas Nelson, 2011.

BROWN, Brené. A coragem para liderar: trabalho duro, conversar difíceis, corações plenos. 2.ed. Best Seller, 2019.