

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SILVIA REGINA GRAPIGLIA

DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE SUCESSÃO EM UMA COOPERATIVA
AGROINDUSTRIAL

CURITIBA-PR

2024



SILVIA REGINA GRAPIGLIA

DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE SUCESSÃO EM UMA COOPERATIVA
AGROINDUSTRIAL

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

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

CURITIBA -PR

2024

RESUMO

Em um contexto de competitividade organizacional torna-se importante o desenvolvimento das lideranças para a manutenção da produtividade empresarial. Este estudo teve por objetivo a criação de um plano sucessório para o desenvolvimento de lideranças na Lar Cooperativa Agroindustrial. Desenvolver este programa propicia a capacitação dos talentos para a sucessão das posições de liderança na cooperativa. Alinhar os talentos aos princípios e valores organizacionais é fundamental para o sucesso da cooperativa. Para tanto o programa terá como finalidade o desenvolvimento das habilidades necessárias de líderes estratégicos, visando reduzir o absenteísmo, a rotatividade e otimizar a recolocação dos talentos em vagas futuras na organização. Espera-se que este programa tenha visibilidade de quadro de funcionários assim como da comunidade pelo critério em proporcionar o crescimento profissional pelo mérito promovendo equipes comprometidas e engajadas com a organização.

Palavras-chave: Liderança, Desenvolvimento, estratégia, Sucessão.

ABSTRACT

In a context of organizational competitiveness, it is important to develop leaders and maintain business productivity. The objective of this study was to create a succession plan for the development of leadership in the Agroindustrial Cooperative Home. Developing this program provides the training of talents for the succession of leadership positions in the cooperative. Aligning talent with organizational principles and values is critical to the success of the program. To this end, the program will aim to develop the necessary skills of strategic leaders, aiming to reduce absenteeism, turnover and optimize the replacement of talents in future vacancies in the organization. It is expected that this program will have visibility of the staff as well as the community by the criterion of providing professional growth by merit, promoting committed and engaged teams with the organization.

Keywords: Leadership, Development, Strategy, Succession.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	5
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	7
1.2.1 Objetivos específicos do trabalho.....	7
1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO	7
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. CONCLUSÃO	20
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO /PROBLEMÁTICA

Na dinâmica empresarial há vários desafios que as empresas enfrentam para se manterem no mercado. A liderança, é um destes desafios, pois grande parte do sucesso de uma empresa está relacionado ao fato de possuir em seu quadro lideranças que detenham habilidades de alta performance e que possam enfrentar os desafios com resiliência e inovação mantendo suas equipes engajadas com o trabalho.

Para Hunter (2006, p.27) “liderar, é fazer com as pessoas contribuam com entusiasmo, de preferência com o coração, a mente, a criatividade, a excelência e outros recursos. E se tornem as melhores que são capazes de ser”. Então, é fundamental ter uma liderança motivada e engajada nos propósitos da empresa para enfrentar os desafios que o cargo apresenta. Este trabalho tem como finalidade implantar na Cooperativa Agroindustrial Lar, do ramo de agronegócio o Programa de Sucessão para as lideranças na organização. Como também identificar os perfis de sucessão no quadro de funcionários internos e assim desenvolvê-los e capacitá-los de forma contínua oportunizando lideranças preparadas para transição de cargos.

Chiavenato (2003) considera fundamental no plano estratégico das empresas o papel das lideranças, sendo essencial para o futuro da organização, pois cabe a eles obterem a visão macro da organização para gerir o negócio em que atuam com responsabilidade e a parceria de suas equipes. Dentre as habilidades e atribuições dos líderes estão: influenciar e envolver seus subordinados e stakeholders, comprometendo-os com a cultura organizacional e foco no planejamento estratégico.

Esta análise está de acordo com Riberio, et al. (2012, p. 20), em que cita Hitt (2002) que as empresas têm vantagens competitivas por obterem lideranças com visões estratégicas, comprometidas em um ambiente de trabalho participativo e engajados no processo. Ainda, Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), afirmam que o papel do líder além de ter as competências técnicas e comportamentais tem como importância em demonstrar estas atribuições não apenas na alta gestão, mas partilhar com seus liderados, possibilitando a inspiração participativa de suas equipes. Para Hunter (2006), este estímulo é fundamental pois desenvolve na equipe o sentimento de engajamento e comprometimento em suas entregas.

Sendo assim é primordial que as lideranças estejam em desenvolvimento contínuo, aprimorando e desenvolvendo suas habilidades, de forma criativa, flexíveis com suas equipes e liderando com sentimento de parceria. Deste princípio podemos identificar pessoas com potencial para o processo sucessório na organização.

De acordo com Araujo (2015), o planejamento de sucessão deve estar organizado e estruturado no presente, mas considerando a projeção futura da organização para que não sofra os impactos futuros diante das incertezas de mercado que hoje enfrentamos com a deficiência de profissionais preparados para a sucessão dentro das organizações.

O plano de sucessão é a garantia desta continuidade, contudo, é necessário desenvolver uma política interna, com critérios e planejamento claro a todos os funcionários, possibilitando que o acesso a este programa esteja claro para todos e permitindo a clareza e o direcionamento para a projeção de carreira individual. Ter a clareza deste processo é positivo para o equilíbrio nas equipes pois o crescimento profissional será por mérito. Quando se obtém um planejamento bem estruturado o processo de transição ocorre de forma suave, garantindo a continuidade dos valores e princípios que a cooperativa preza, assegurando assim a permanência destes princípios.

O plano de sucessão é um trabalho com metodologia específica a cada organização, mas o objetivo em comum vem ao encontro da identificação de pessoas em seu quadro interno que tenham o perfil de liderança. Após este mapeamento deve-se mensurar os potenciais e em seguida iniciar o desenvolvimento e treinamentos para o preparo de vagas futuras. Cabe a gestão de pessoas com seus diretores e líderes de equipes acompanharem o desempenho destes talentos, pela trilha de conhecimento que estão inseridos e avaliam com stakeholders os ajustes necessários para então desenvolvê-los para assumir novos desafios.

Conforme Araújo (2015) A elaboração do plano de sucessão proporcionará melhores resultados um amplo programa de desenvolvimento das pessoas para os futuros processo sucessório, sendo assim é importante definir o mapeamento com todos os envolvidos e estabelecer diretrizes em que a área de Gestão de Pessoas efetuará o levantamento do planejamento das vagas, avaliação de desempenho, avaliação de potencial do funcionário, e definir os treinamentos, mentorias, coaching e melhorias contínuas.

A partir deste TCC serão propostas as estratégias que englobam a identificação dos talentos internos da Cooperativa e com este mapeamento iniciar as capacitações e desenvolvimentos conforme citado acima. Este processo terá como ênfase a gestão de competências na formação de líderes com perfis multifuncionais, que contemplem os conhecimentos necessários aos cargos a serem futuramente preenchidos.

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

- Auxiliar na retenção de talentos alinhados à cultura e competências da cooperativa;
- Aprimorar as habilidades e comportamentos para oportunidades futuras;
- Desenvolver trilhas de aprendizagem, preparo para os desafios, promoções futuras;
- 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, consequentemente, 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 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

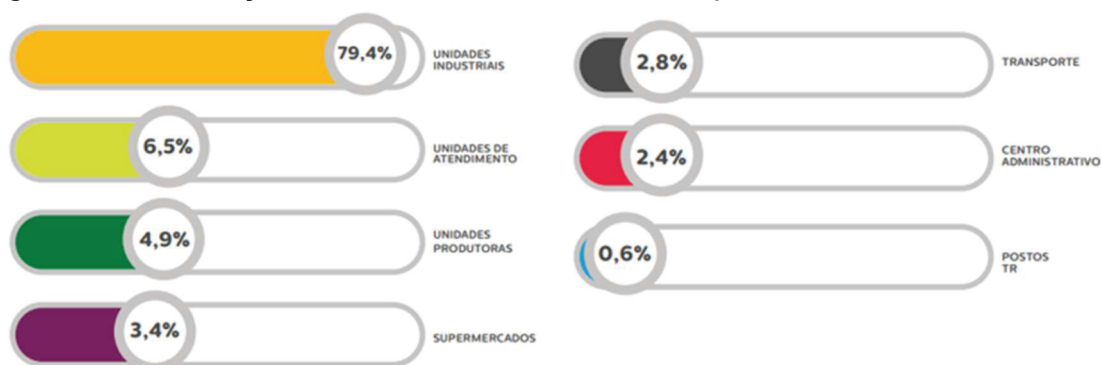
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

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 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

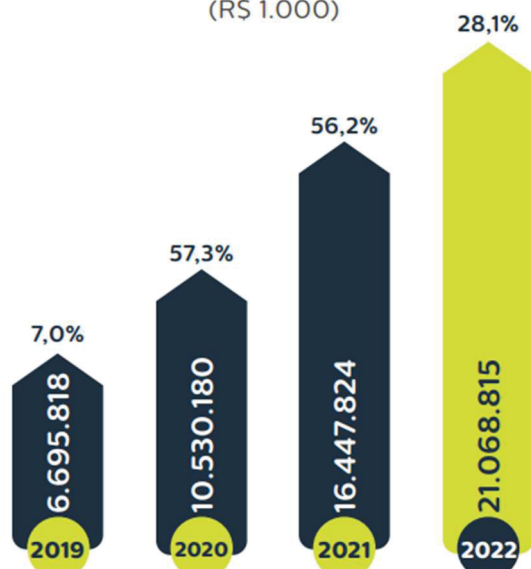
Associados por atividade		Estrutura fundiária		
ATIVIDADES	ASSOCIADOS	ÁREA (ha)	ASSOCIADOS	%
Grãos (soja, milho e trigo)	12.684	Até 10	2.832	21,8%
Aves de corte	1.340	de 11 a 20	3.432	26,4%
Leite	172	de 21 a 30	1.818	14,0%
Suínos	252	de 31 a 60	1.835	14,1%
Ovos Postura	81	de 61 a 100	895	6,9%
Ovos Férteis	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 crescimento tanto para os associados quanto para a comunidade em geral (LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2022).

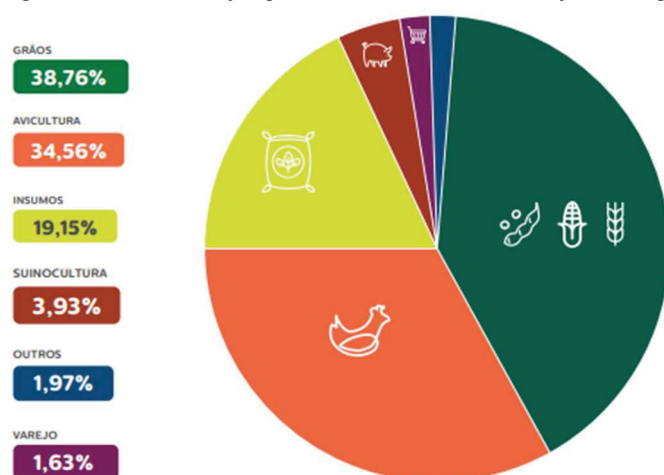
A Lar Cooperativa continua trilhando um caminho de sucesso, expandindo suas operações e fortalecendo seu compromisso com os agricultores, resultado disso pode ser observado nas Figuras 3 e 4, as quais demonstram que a Cooperativa praticamente dobrou o faturamento nos últimos dois anos, apresentando um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

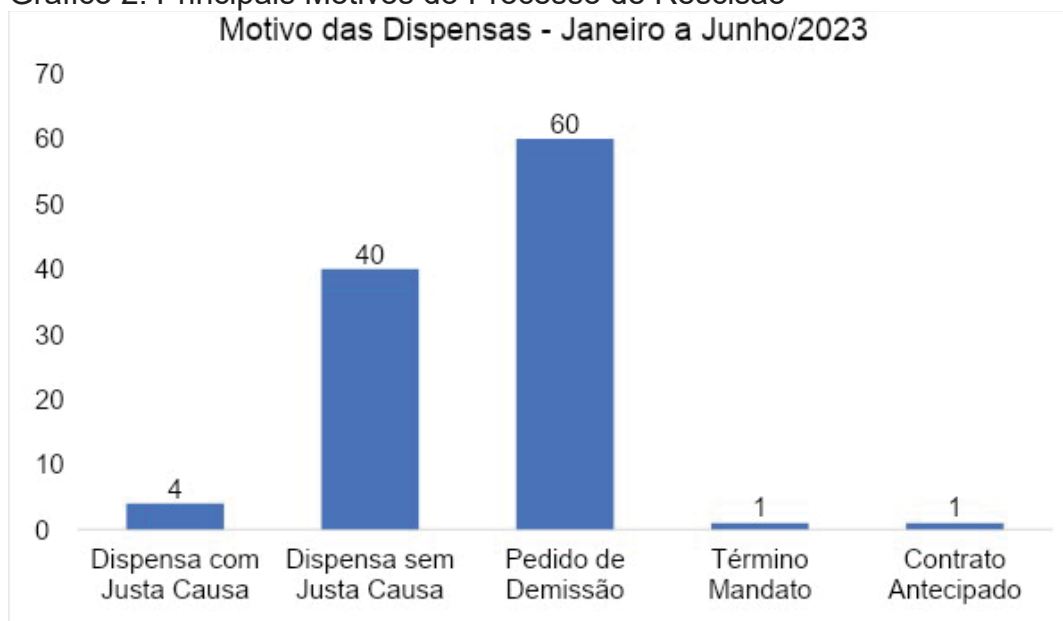
O Gráfico demonstra o número de desligados em posição de gestão na Lar Cooperativa no período de janeiro a junho de 2023, assim como os principais motivos do processo rescisório.

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 pessoas, 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 está 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

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. CONCLUSÃO

Este trabalho evidenciou a necessidade do desenvolvimento das lideranças e da implantação do processo de sucessão de líderes na Cooperativa, considerando que ambos os processos devem estar alinhados em conjunto com a cultura e as estratégias da organização.

Com o planejamento estratégico para até 2030, ficou evidente que para o sucesso deste cronograma é necessário, ter equipes preparadas, engajadas e alinhadas com a cultura da organização. O estudo demonstrou que o Plano sucessório é um processo estratégico para a Cooperativa, cabendo a área de Gestão de Pessoas a responsabilidade em coordenar o programa e estruturá-lo de forma concisa, com base inicial para identificar as lideranças e perfis com potenciais para cargos de líderes e assim capacitá-los com profissionais internos e externos de forma contínua, e acompanhando o desenvolvimento profissional para reposição em vagas atuais e futuras na organização.

Com este alinhamento o resultado desta pesquisa proporcionará benefícios tanto aos funcionários quanto a Cooperativa, sendo eles o desenvolvimento pessoal, profissional em conjunto de líderes e sucessores, gerando sentimento de pertencimento, engajamento e uma visão de continuidade tanto para as carreiras individuais quanto para a organização.

O Plano de sucessão, ao estabelecer novos padrões, com auxílio e envolvimento dos pares e stakeholders auxiliará no processo de promoção por mérito dentro da organização. Com isso reduzirá o turnover e absenteísmo, gerando também mais agilidade do processo de recolocação dos profissionais por terem um planejamento estruturado para as reposições de vagas atuais e futuras.

O processo de sucessão é gradual e deverá ser reavaliado em sua programação sendo que os indicadores devem ser acompanhados para novas demandas do planejamento estratégico permitindo sempre o aprimoramento do programa que pode vir a contribuir para a sustentabilidade e para o futuro da Cooperativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Aline Menezes. Um Estudo sobre o Plano de Sucessão em uma Empresa Multinacional. Disponível em: Acesso em: 30/03/2024.

ARRUDA, CHRISOSTOMO, Evangelina. RIOS, Sárvia Silvana. A importância da Liderança nas organizações. Disponível em: https://www.academia.edu/34796410/A_IMPORT%C3%82NCIA_DA_LIDERAN%C3%87A_NAS_ORGANIZA%C3%87%C3%95ES_THE_IMPORTANCE_OF_LEADERSHIP_IN_ORGANIZATIONS. Acesso em: 30/03/2004

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. ver. atual. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003.

HUNTER, James C. **Como se tornar um Líder Servidor**. Tradução de A.B. Pinheiro de Lemos – 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: 22/04/2024

RIBEIRO, Luísa Cristina Rêgo. ROCHA, Sandra Regina Pinheiro. BRANCO, Expedita Araújo de Sousa Castelo. LIDERANÇA E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS: A INFLUÊNCIA, O PODER E OS ASPECTOS DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES. Disponível em: Acesso em: 30/03/24