

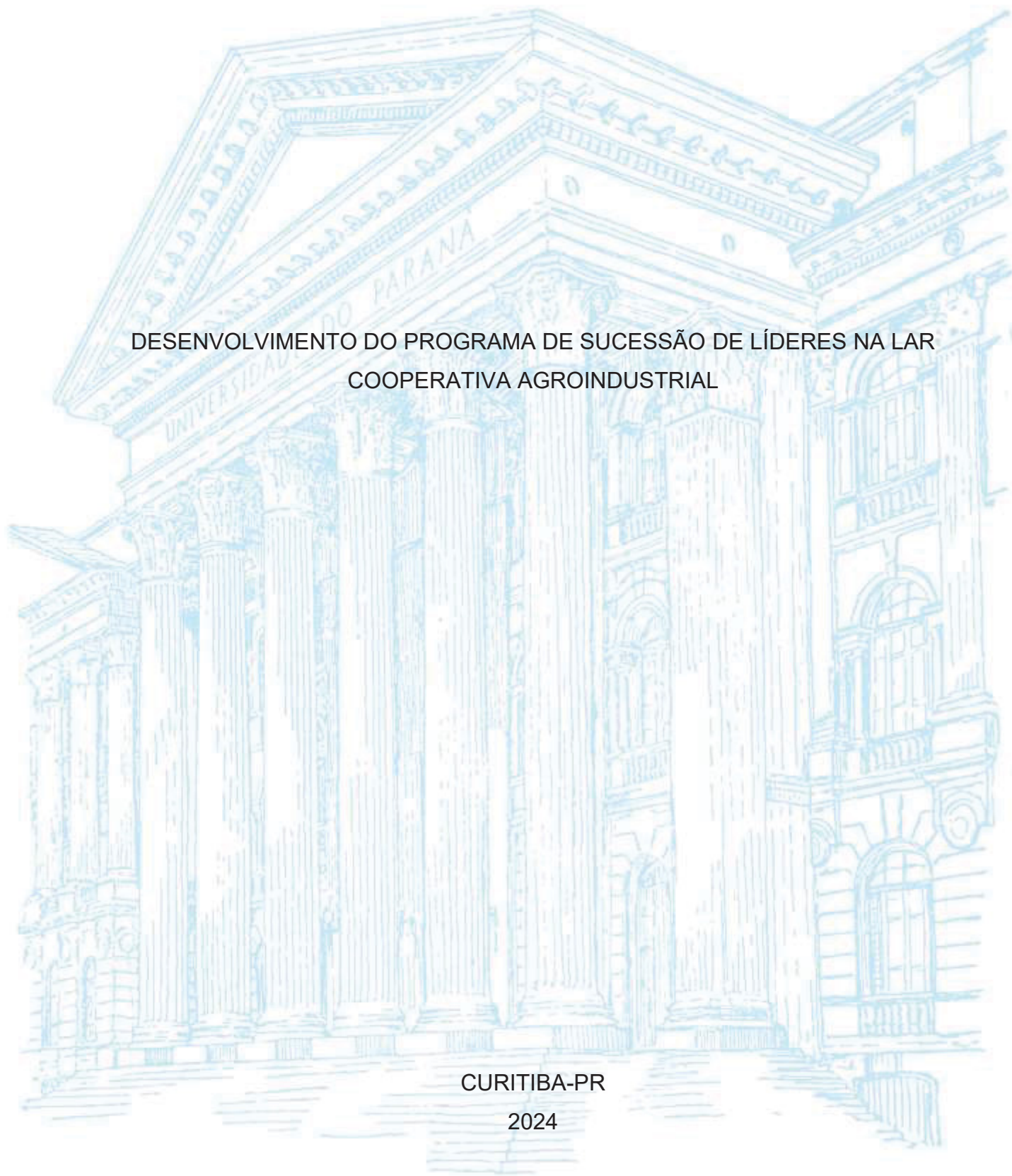
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SIMONE SAGRILLO BISCAIA

DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE SUCESSÃO DE LÍDERES NA LAR
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

CURITIBA-PR

2024



SIMONE SAGRILLO BISCAIA

DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE SUCESSÃO DE LÍDERES 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

O objetivo do presente estudo foi compreender o processo de sucessão de liderança na LAR Cooperativa. A sucessão de liderança demanda um planejamento meticuloso, com o desenvolvimento de talentos sendo realizado de forma transparente, considerando a participação dos membros, com avaliação contínua e suporte institucional. Embora os resultados obtidos tenham revelado a ausência de um plano de sucessão formal na organização, foram identificados processos de avaliações que serviram como base para formalizar essa sucessão. A falta de um plano sucessório tem gerado ineficácia na retenção de talentos, o que acarreta em custos elevados e lacunas na preparação para as lideranças da cooperativa. Neste contexto, surgiu a proposta do programa "Nosso Jeito" que tem como objetivo desenvolver, atrair e manter talentos internos, contando com um plano de sucessão minuciosamente elaborado. Espera-se que essa iniciativa reduza o turnover e o absenteísmo, ao mesmo tempo em que promova um ambiente organizacional mais engajado. As conclusões apontam para a importância de inserir um plano de sucessão de liderança, o que ao mesmo tempo proporcionará desenvolvimento de carreira aos funcionários e credibilidade com estratégias de retenção na LAR.

Palavras-chave: liderança; sucessão; cooperativas.

ABSTRACT

The objective of this study was to understand the leadership succession process at LAR Cooperativa. Leadership succession demands meticulous planning, with talent development carried out in a transparent manner, considering the participation of members, with continuous evaluation and institutional support. Although the results obtained revealed the absence of a formal succession plan in the organization, evaluation processes were identified that served as the basis for formalizing this succession. The lack of a succession plan has generated ineffectiveness in retaining talent, which leads to high costs and gaps in preparation for cooperative leadership. In this context, the proposal for the "Nosso Jeito" program emerged, which aims to develop, attract and maintain internal talents, relying on a carefully prepared succession plan. This initiative is expected to reduce turnover and absenteeism, while promoting a more engaged organizational environment. The conclusions point to the importance of inserting a leadership succession plan, which will at the same time provide career development for employees and credibility with retention strategies at LAR.

Keywords: leadership; succession; cooperatives.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	6
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	9
1.2.1 Objetivos Específicos do Trabalho	9
1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO	10
2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	11
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	17
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	17
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	17
3.3 RECURSOS	18
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	19
3.5 RESULTADOS ESPERADOS	20
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	20
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	21
REFERÊNCIAS	23

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

Knapik (2006) destaca que o Modelo de Gestão de Pessoas está passando por transformações significativas devido a intensa concorrência no mercado. A necessidade de mudanças nas empresas tem sido impulsionada pelo ritmo acelerado dos negócios e pelas transformações tanto no comportamento humano quanto nas organizações. A autora enfatiza que o desafio da gestão de pessoas reside em encontrar um equilíbrio entre os aspectos relacionados ao comportamento humano e os subsistemas da gestão de pessoas, tudo dentro da cultura organizacional.

A sucessão de liderança é uma parte crucial de um plano de sucessão e concentra-se especificamente na identificação, desenvolvimento e preparação de líderes para assumir papéis-chave dentro da organização. Este processo é essencial para garantir que a empresa tenha líderes capazes de manter a visão estratégica, promover a cultura organizacional e enfrentar os desafios do ambiente de negócios em contínua mudança.

Atualmente, com a crescente competitividade do mercado e a corrida para conquistar cada vez mais espaço, as organizações buscam maior crescimento e resultado no mercado. Diante disso, as pessoas se tornaram um diferencial competitivo e de excelência dentro das organizações (DINÓRIO,2008).

Para desenvolver uma sucessão de liderança eficaz, o primeiro passo é identificar as competências e características essenciais para os líderes da organização. Isso pode incluir habilidades de comunicação, inteligência emocional, capacidade de tomada de decisão, habilidades de resolução de problemas, visão estratégica e habilidades de gestão de pessoas.

Chiavenato (2004) define talentos como indivíduos que possuem conhecimentos, habilidades e atitudes, representando o saber, o saber fazer e o saber fazer acontecer sendo que esses elementos são constantemente fortalecidos, atualizados e recompensados. O autor destaca ainda a importância do talento no contexto do capital humano, que se torna cada vez mais crucial para alcançar diferenciais organizacionais, competitividade e sucesso empresarial. Assim, fica evidente que os indivíduos talentosos têm a capacidade de se destacarem

profissionalmente e permanecerem à frente no mercado de trabalho, contribuindo de maneira positiva para os objetivos organizacionais.

Com base nesses critérios, é importante identificar potenciais sucessores internos que demonstrem essas qualidades e competências. Isso pode ser feito por meio de avaliações de desempenho, feedback de colegas e gestores, bem como por meio de programas de desenvolvimento de liderança.

Os líderes agregam valor às organizações pelas quais pertencem, por isso é importante um plano de sucessão, pois garantirá o futuro da empresa mantendo os mesmos resultados, com a equipe motivada e consciente da chance de crescimento profissional (plano de carreira), avaliação de desempenho e retenção de funcionários são algumas vantagens de adotar esse plano (REBELLI; TAVARES, 2010).

Uma vez identificados os potenciais sucessores, é fundamental investir em seu desenvolvimento por meio de programas de treinamento, mentoria, coaching e experiências práticas de liderança. Isso pode incluir participação em projetos estratégicos, liderança de equipes e programas de educação executiva. Além disso, a sucessão de liderança deve ser um processo contínuo e adaptável, que acompanha as mudanças na organização e no ambiente externo. Isso pode envolver a revisão regular dos critérios de liderança, a identificação de novos talentos e a adaptação dos programas de desenvolvimento conforme necessário.

Para que o processo de sucessão aconteça, ele deve ser desenvolvido de maneira gradual, onde com a convivência do líder atual é possível adquirir alguns conhecimentos e comportamentos que fizeram a empresa atingir os resultados que possui até então conseguindo manter a sustentabilidade dos negócios (PIRES, 2010).

Os benefícios de uma sucessão de liderança bem-sucedida são significativos. Além de garantir a continuidade operacional e estratégica da empresa, também ajuda a promover uma cultura de desenvolvimento e crescimento dentro da organização. Ao demonstrar um compromisso com o desenvolvimento de seus líderes, a empresa pode atrair, reter e motivar talentos de alto nível, criando uma vantagem competitiva sustentável no mercado. Em resumo, a sucessão de liderança é fundamental para o sucesso a longo prazo de qualquer organização.

Para manter a competitividade empresarial torna-se necessário recrutar e manter profissionais que sejam capazes de atender as exigências e demandas da organização, entretanto nos dias de hoje isso não tem sido tarefa fácil, tendo em vista que a globalização e competitividade tem agravado o cenário dentro das instituições

criando uma necessidade técnica de conhecimento cada vez mais especializado. (Noél et al., 2016).

No cenário atual, com a automação assumindo diversas funções, segundo (Toledo et al., 2018) algumas habilidades são agora consideradas diferenciais na seleção de candidatos, sendo elas:

Adaptabilidade: Capacidade de se ajustar rapidamente a novas situações, tecnologias e ambientes de trabalho em constante evolução.

Pensamento crítico e resolução de problemas: Capacidade de analisar informações de forma objetiva, avaliar alternativas e tomar decisões eficazes para resolver problemas complexos.

Criatividade: Capacidade de pensar de forma inovadora, gerar novas ideias e propor soluções criativas para desafios e oportunidades.

Inteligência emocional: Capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar suas próprias emoções, bem como as emoções dos outros, para promover relacionamentos positivos e eficazes no ambiente de trabalho.

Comunicação eficaz: Capacidade de expressar ideias de forma clara, concisa e persuasiva, tanto verbalmente quanto por escrito, e de trabalhar de forma colaborativa em equipe.

Aprendizado contínuo: Disposição e capacidade de adquirir novas habilidades e conhecimentos ao longo do tempo, em resposta às mudanças no mercado de trabalho e nas demandas do emprego.

Habilidades tecnológicas: Conhecimento e habilidades para trabalhar com ferramentas e tecnologias digitais relevantes para a função, incluindo software específico, automação e análise de dados.

Liderança e trabalho em equipe: Capacidade de liderar e influenciar outras pessoas de forma positiva, bem como de colaborar eficazmente em equipes multidisciplinares para alcançar objetivos comuns.

A mudança na dinâmica do trabalho torna essas características mais valorizadas do que antes. A formação, segundo Faria e Quelhas (2005), não deve apenas contribuir com competência e qualificação, mas também proporcionar vantagens para que os indivíduos, ao conseguirem emprego, possam mantê-lo e, quando desempregados, tenham melhores chances de encontrar trabalho.

As transformações significativas nas organizações requerem uma reavaliação constante de suas práticas de gestão. No contexto atual, a realidade do mercado

destaca o capital humano como uma fonte crucial de vantagem competitiva para as empresas. No entanto, um desafio persistente é a escassez de profissionais qualificados, evidenciada pelo Sistema Nacional de Empregos (SINE), que aponta para a demora no preenchimento de vagas, chegando a quase um ano em alguns casos (CASTRO, 2011, apud NETO; MAZZA, 2015).

Os benefícios de um plano de sucessão são vastos. Em primeiro lugar, ele ajuda a garantir a continuidade operacional da empresa, reduzindo o impacto negativo de uma possível saída inesperada de líderes-chave. Além disso, demonstra um compromisso com o desenvolvimento e o crescimento dos funcionários, aumentando a motivação, o engajamento e a retenção de talentos. Ao oferecer oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira dentro da empresa, um plano de sucessão também ajuda a atrair e reter os melhores talentos, fortalecendo a reputação da empresa como um local onde os profissionais podem crescer e prosperar. Em resumo, um plano de sucessão bem elaborado não apenas prepara a empresa para o futuro, mas também cria um ambiente de trabalho que promove o crescimento e o sucesso de seus colaboradores.

Sendo assim, o presente trabalho tem por objetivo desenvolver um programa de sucessão de talentos para liderança direcionado a uma cooperativa agroindustrial, visando avaliar, a relevância e as práticas de retenção de talentos utilizada na organização

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

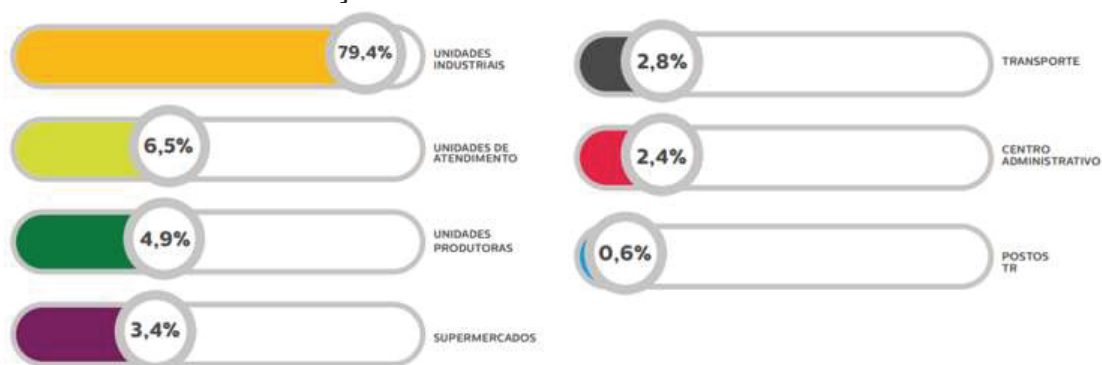
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

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

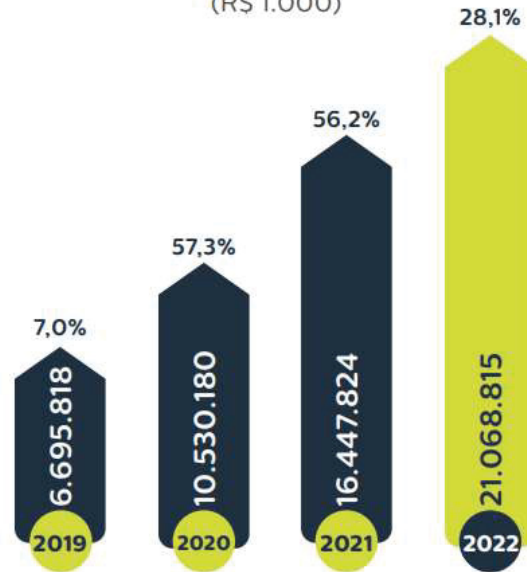
Associados por atividade		Estrutura fundiária		
ATIVIDADES	ASSOCIADOS	ÁREA (ha)	ASSOCIADOS	%
Grãos (soja, milho e trigo)	12.684	Até 10	2.832	21,8%
Aves de corte	1.340	de 11 a 20	3.432	26,4%
Leite	172	de 21 a 30	1.818	14,0%
Suínos	252	de 31 a 60	1.835	14,1%
Ovos Postura	81	de 61 a 100	895	6,9%
Ovos Férteis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

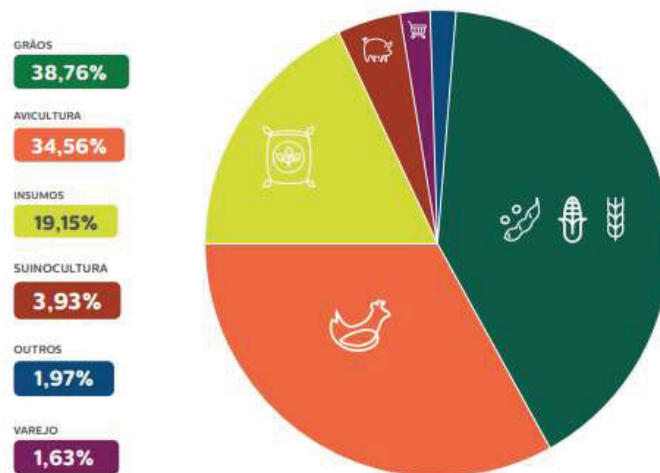
A Lar Cooperativa continua trilhando um caminho de sucesso, expandindo suas operações e fortalecendo seu compromisso com os agricultores, resultado disso pode ser observado nas Figuras 3 e 4, as quais demonstram que a Cooperativa praticamente dobrou o faturamento nos últimos dois anos, apresentando um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

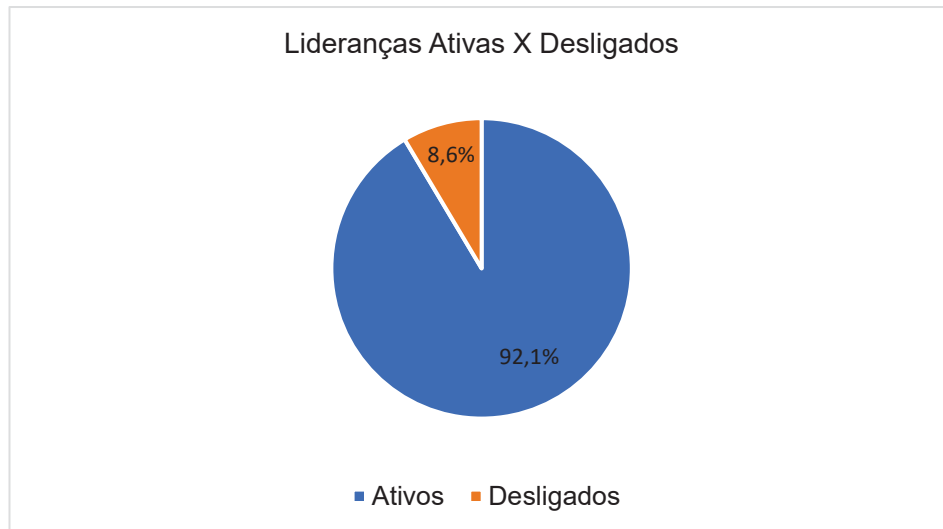
Para atender e acompanhar o planejamento que a Lar Cooperativa Agroindustrial construiu para o futuro, até o ano de 2030, torna-se necessário identificar, reter e preparar talentos internos que estejam alinhados aos elementos mais valorizados da cultura interna, entre eles, pode-se elencar: ser voltado 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.

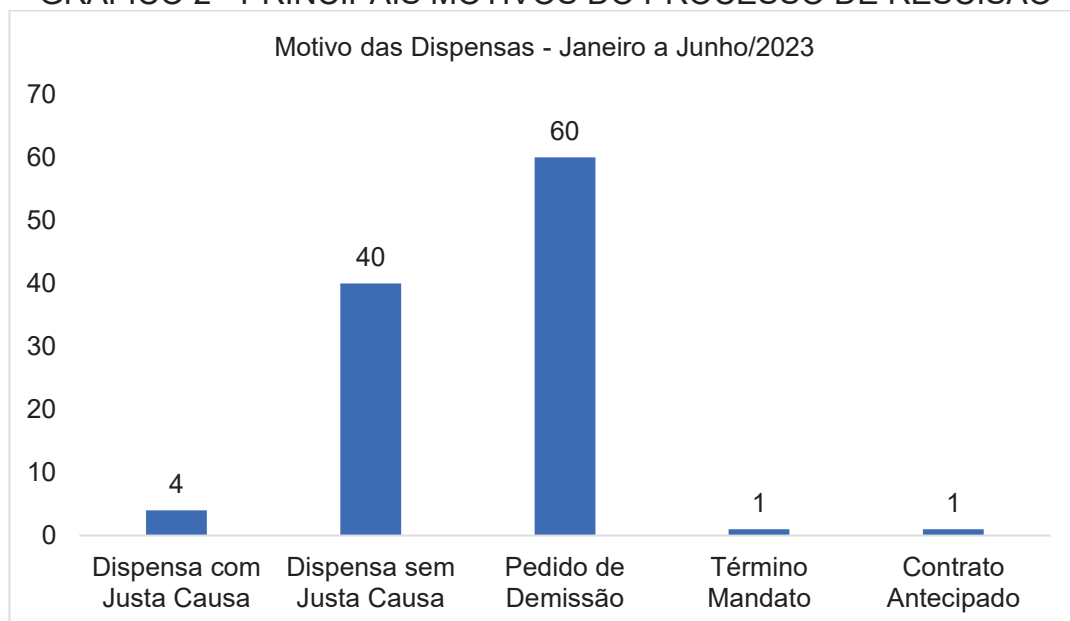
Os Gráficos 1 e 2 demonstram o número de desligados em posição de gestão na Lar Cooperativa no período de Janeiro a Junho de 2023, assim como os principais motivos do processo rescisório.

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 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 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao concluir o trabalho de desenvolvimento do programa de sucessão, é fundamental reiterar a importância de uma abordagem estratégica e cuidadosamente planejada para garantir a continuidade e o sucesso organizacional a longo prazo. Pois o programa de sucessão de lideranças é um investimento estratégico essencial para a sustentabilidade e o crescimento de qualquer organização. O programa de sucessão não é apenas sobre identificar e preparar futuros líderes, mas também sobre cultivar uma cultura de desenvolvimento contínuo e investimento no capital humano da empresa.

Ao identificar, desenvolver e preparar uma linha de sucessão sólida, as empresas garantem uma transição suave e contínua de liderança, minimizando interrupções e preservando o momento do negócio. Também promove uma cultura de desenvolvimento pessoal e profissional dentro da organização. Os colaboradores percebem que têm oportunidades de crescimento e progressão na empresa, o que aumenta a sua motivação e engajamento.

Durante o processo de desenvolvimento deste programa, foi possível identificar os talentos internos, avaliar suas competências e habilidades, e fornecer as ferramentas e recursos necessários para seu crescimento e desenvolvimento. Além disso, foi estabelecida uma estrutura clara de acompanhamento e avaliação para garantir que o programa seja adaptável e eficaz ao longo do tempo, pois o mesmo está em implementação.

Ao promover a sucessão interna, a organização demonstra seu compromisso com o crescimento e o desenvolvimento de seus colaboradores, ao mesmo tempo em que reduz os riscos associados à transição de liderança. Isso cria uma cultura de confiança e estabilidade, onde os funcionários se sentem valorizados e motivados a contribuir para o sucesso da empresa.

Portanto, ao implementar e manter um programa de sucessão de lideranças eficaz, as empresas estão se posicionando de forma estratégica para enfrentar os desafios do futuro e alcançar seus objetivos de longo prazo. Este compromisso com a continuidade e a excelência na liderança é essencial para o crescimento sustentável e a resiliência organizacional.

Em última análise, o desenvolvimento do programa de sucessão não é apenas uma iniciativa isolada, mas parte integrante da estratégia de gestão de talentos da

empresa. Ao investir no desenvolvimento de sua próxima geração de líderes, a organização está garantindo sua capacidade de se adaptar e prosperar em um ambiente de negócios em constante evolução.

REFERÊNCIAS

CASTRO, Margareth. Mercado de trabalho: há vagas faltam profissionais. **Revista Mercado**, 2011 apud NETO, Alexandre; MAZZA, Adriana. A percepção dos gestores sobre as práticas de retenção de talentos adotadas em uma empresa de logística e distribuição.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DINÓRIO, Heloisa Costa Pacheco. **O papel e a Importância dos Líderes nas Organizações**. 2008. Disponível em: <<http://www.der.mg.gov.br/images/TrabalhosAcademicos/heloisa%20costa%20pacheco%20diorio%20monografia.pdf>> Acesso em 09 de setembro de 2017.

FARIA, A. M. R.; QUELHAS, O. L. G. O uso da qualificação e capacitação profissional nos hotéis da cidade do Rio De Janeiro. **Revista Organização e Estratégia**. Boletim Técnico 2. p. 139-170, 2005.

KNAPIK, JANETE. Gestão de Pessoas e Talentos. Curitiba: IBPEX, 2006.

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

NOÉL, G; FRANZOZI L. C.; OLIVEIRA, R. A. A.; ROVER, A. **Dificuldades Na Contratação Da Mão De Obra Operacional Nas Indústrias Metal-Mecânicas**. Unoesc & Ciência - ACSA, v.7, n.2, p.193–204, 2016. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/acsa/article/view/12252>. Acesso em: 31 de out. 2023.

PIRES, José Geraldo Carlos. **A Liderança como fator importante na Sucessão Empresarial com o Desenvolvimento de Competências Gerenciais**. Anais... Simpósio de Excelência em Gestão e Economia. 2017. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/5424120.pdf>> Acesso em 03 de setembro de 2017.

REBELLI, Felipe; TAVARES, Beatriz. **A importância do Planejamento de Sucessão de Líderes**. 2010. Disponível em: <<https://www.towerswatson.com/pt-BR/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2010/03/A-importancia-do-planejamento-de-sucessao-de-lideres>> Acesso em 10 de setembro de 2017.

TOLEDO, D.G.C; SILVA, J.C.P; CORREIA P.R.M, "**Trabalho 4.0: As novas tecnologias, suas implicações no mundo do trabalho e na formação profissional**". Editora do Senai, 2018.