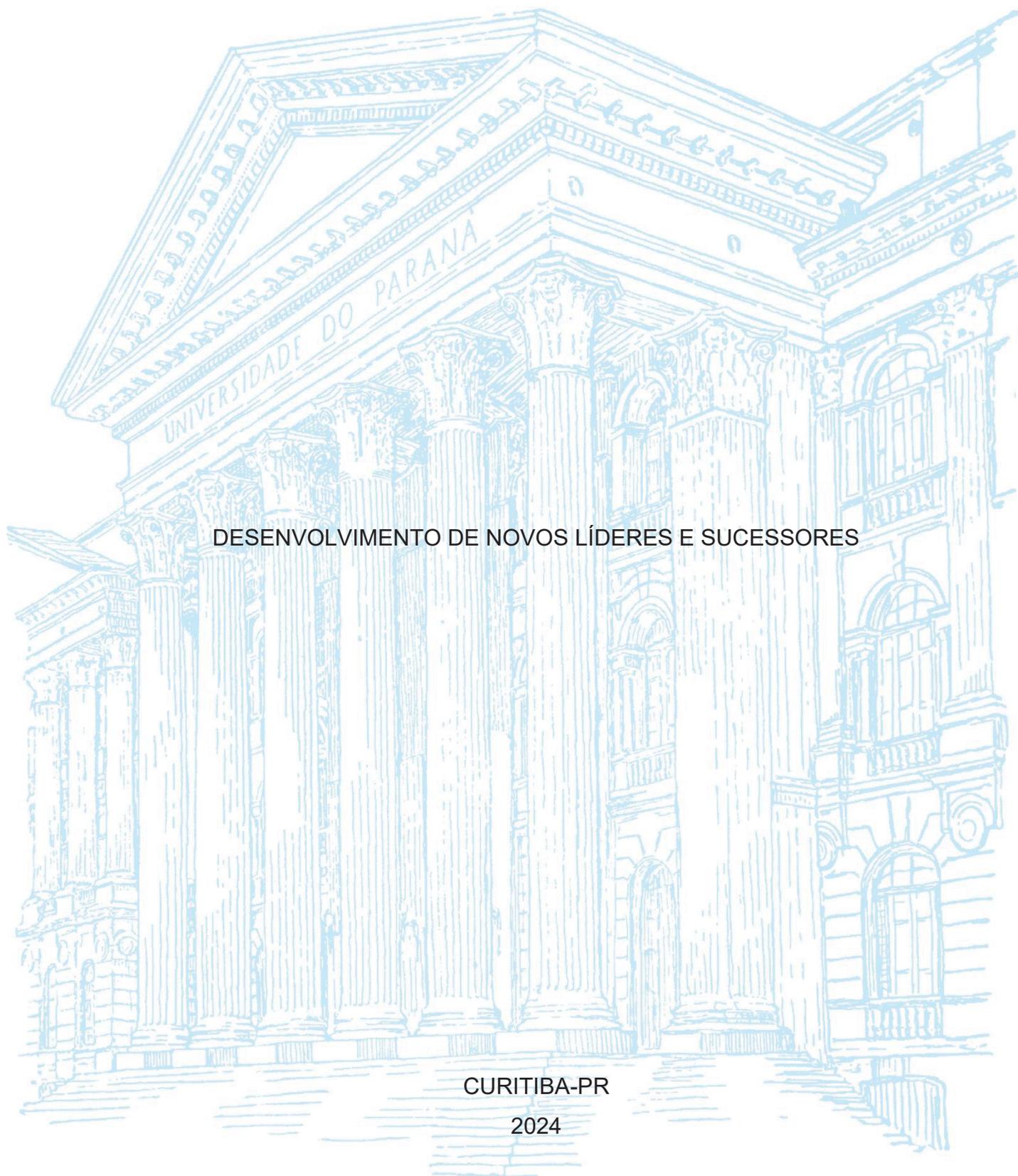


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DELANI STADLER PORFIRIO



DESENVOLVIMENTO DE NOVOS LÍDERES E SUCESSORES

CURITIBA-PR

2024

DELANI STADLER PORFIRIO

DESENVOLVIMENTO DE NOVOS LÍDERES E 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

Atualmente o setor de Gestão de Pessoas vem desempenhando um papel estratégico dentro das organizações, especialmente através do DHO – Desenvolvimento Humano Organizacional. Cada vez mais as empresas tem compreendido e buscado o aprimoramento de seus recursos humanos, proporcionado desenvolvimento e treinamento, melhorando seus conhecimentos, habilidades, competências técnicas e comportamentais. Sendo assim, a Gestão de Pessoas tem sido cada vez mais tida como estratégica dentro das organizações e desta forma, tendo como foco reter os talentos, desenvolvendo-os de maneira contínua visando novas posições de gestão. Desta forma, este trabalho tem como objetivo descrever e fundamentar os passos necessários para a construção de uma política de desenvolvimento de liderança para a formação de novos sucessores na cooperativa. Assim é possível atender a demanda da organização em desenvolver novas lideranças com a preparação efetiva de sucessores aptos para os cargos estratégicos.

Palavras-chave: Desenvolvimento; Liderança; Plano de sucessão; Talentos.

ABSTRACT

Currently, the People Management sector has been playing a strategic role within organizations, especially through DHO – Organizational Human Development. More and more companies have understood and sought to improve their human resources, providing development and training, improving their knowledge, skills, technical and behavioral skills. Therefore, People Management has increasingly been seen as strategic within organizations and thus, focusing on retaining talent, developing them continuously aiming for new management positions. Therefore, this work aims to describe and substantiate the steps necessary to build a leadership development policy for the training of new successors in the cooperative. This way, it is possible to meet the organization's demand for developing new leadership with the effective preparation of suitable successors for strategic positions.

Keywords: Development; Leadership; Sucession Plan;Talents.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Viabilidade Econoômica do Projeto Integrador	17
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Recursos	16
---------------------------	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	8
1.2	OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	9
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO	9
1.4	JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	10
2	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
2.1	DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	11
2.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	13
3	PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
3.1	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	14
3.2	PLANO DE IMPLANTAÇÃO	14
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	21

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

A constante transformação e evolução do mundo vem acontecendo de forma rápida e acelerada, tanto na área tecnológica, econômica quanto industrial, impulsionando as organizações a criarem novos modelos de gestão, mudando as estratégias e desburocratizando os processos. Diferentes gerações dentro das organizações têm mostrado a necessidade de um olhar mais estratégico para o desenvolvimento de novas lideranças, assim como a preparação de novo sucessores, garantindo assim a continuidade do negócio e a gestão do conhecimento.

A partir do século XX a alta competitividade e o mercado cada vez mais exigente fez com que as empresas não somente começassem a investir em novas tecnologias e produtos diferenciados, mas também em seu recurso mais precioso - o ser humano. Os processos de capacitação profissional, de modo geral, compostos pelo treinamento e desenvolvimento, tem conquistado papel de destaque nas estratégias organizacionais visando contribuir diretamente para a eficácia operacional, flexibilidade produtiva e inteligência criativa nas inovações e diferenciais de cada empresa, melhorando o resultado do negócio.

Paralelamente as demandas de desenvolvimento dos colaboradores torna-se importante e crucial, o desenvolvimento de novos líderes e a criação de uma política de formação e desenvolvimento de sucessores. Desta forma, ter políticas claras de desenvolvimento, promoção e sucessão, é essencial para que talentos, principalmente no que diz respeito a geração "Z" (nascidos entre 2000 e 2010), permaneçam e construam suas carreiras dentro da organização, aumentando a produtividade e qualidade, criando possibilidades para o crescimento profissional das pessoas da organização.

Segundo Lacombe (2005), a liderança tornou-se responsável por inúmeras situações, como por exemplo: os resultados da sua área e de suas equipes, delegar e distribuir tarefas, planejar os resultados, manter a motivação, acompanhar e avaliar as pessoas através de feedback, criar um clima amistoso no ambiente de trabalho, disseminar a cultura da empresa, sendo muitos os papéis desenvolvidos pela pessoa que está nesse papel e por este motivo o desenvolvimento constante das lideranças se faz essencial.

Para Rodrigues (2024), o plano de sucessão é uma visão de futuro dentro das organizações, tornando a transição da posição leve e eficaz, garantindo que as competências chave de liderança estejam sempre em evolução e de acordo com a organização.

Sendo assim, o desenvolvimento de liderança precisa fazer parte da estratégia da organização, principalmente porque o desenvolvimento desse grupo suportará a equipe no atingimento dos resultados esperados. Preparar esses profissionais da linha de frente é uma estratégia importante para conseguir que os trabalhadores da organização assimilem as diretrizes da empresa.

Essa árdua missão do desenvolvimento, seja na formação de novas lideranças ou no desenvolvimento de sucessores, demandam de um planejamento estratégico para que todas as etapas sejam executadas e se tenha êxito ao final, visto que o programa, deverá permanecer e evoluir ao longo do tempo, oportunizando o crescimento dos colaboradores ao longo de suas carreiras na cooperativa.

1.2 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.

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

1.4 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.

Nesse contexto, o desenvolvimento de lideranças representa uma demanda necessária e uma das mais importantes em empresas que buscam expansão, especialmente, para aquelas que atuam em *multisites*¹, pois precisam disseminar cultura, gerir suas unidades, para isso, seguindo um padrão e uma estratégia comum em diferentes locais. (MOSCARDINI; KLEIN, 2015, p. 86)

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.

¹ Grifo do autor.

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 processos 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 foram realizadas conversas 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 à 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 tem sido uma necessidade frente aos desafios atuais de mercado e 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 possuiria 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 e 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 desenvolvimento de sucessores, com objetivos claros e definidos, dando direcionamento às 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:

Tabela 1 - Recursos

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 – Contrapartida da cooperativa	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 dos Recursos		R\$198.200,00

Fonte: O autor.

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\$ 198.000,00 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.

Figura 1 - Viabilidade Econômica do Projeto Integrador

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: O autor.

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 vacante 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

No que se refere aos aspectos relacionados ao desenvolvimento dos funcionários, é notável o desafio que a área de gestão de pessoas das empresas costuma enfrentar. Seja especialmente no que diz respeito à formação de novos líderes e desenvolvimento de novos sucessores, ou ainda, no entendimento de tal importância pela própria diretoria da cooperativa de se ter uma política contínua de formação de liderança e desenvolvimento de sucessores.

Como a cooperativa vem crescendo ao longo dos anos abrindo novos postos de trabalho, conseqüentemente, novas posições para lideranças também têm surgido. Como muitas vezes não existem pessoas preparadas a curto prazo, acaba acontecendo a promoção do melhor técnico da área em gestor, o que nem sempre é o mais adequado. Sendo assim torna-se necessário colocar a pessoa certa no lugar certo, avaliando o perfil e ainda as competências importantes para o cargo de gestão, seja para a formação da nova liderança, seja para o desenvolvimento dos sucessores.

O investimento no programa será quase irrisório considerando os possíveis problemas futuros que podem vir a acontecer por não ter lideranças preparadas. Os custos poderão ser dissolvidos nos benefícios que se terá como por exemplo em caso de saída de alguma liderança, ter uma pessoa preparada para exercer a função, no caso seu sucessor, e ainda, o engajamento dos colaboradores no sentido enxergarem possibilidades de construção de carreira na cooperativa, mantendo os seus talentos retidos.

Mesmo levando em consideração os riscos, que todo programa inicial possa ter, não há que se negar que a formação de novas lideranças e a preparação de sucessores para os cargos estratégicos, é fundamental para a continuidade dos negócios aumentando a rentabilidade e o contínuo crescimento da cooperativa.

REFERÊNCIAS

MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, 19, Jan./Fev. 2015. 84-106. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/PsX5JVyczNB9t9QtLTgb7vj/>>. Acesso em: 7 Janeiro 2024.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, V. Plano de Sucessão: Características, ferramentas e como implementar. **RhPortal**. Rio de Janeiro, 08 de janeiro de 2024. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/plano-de-sucessao/>. Acesso em 07/04/2024.