

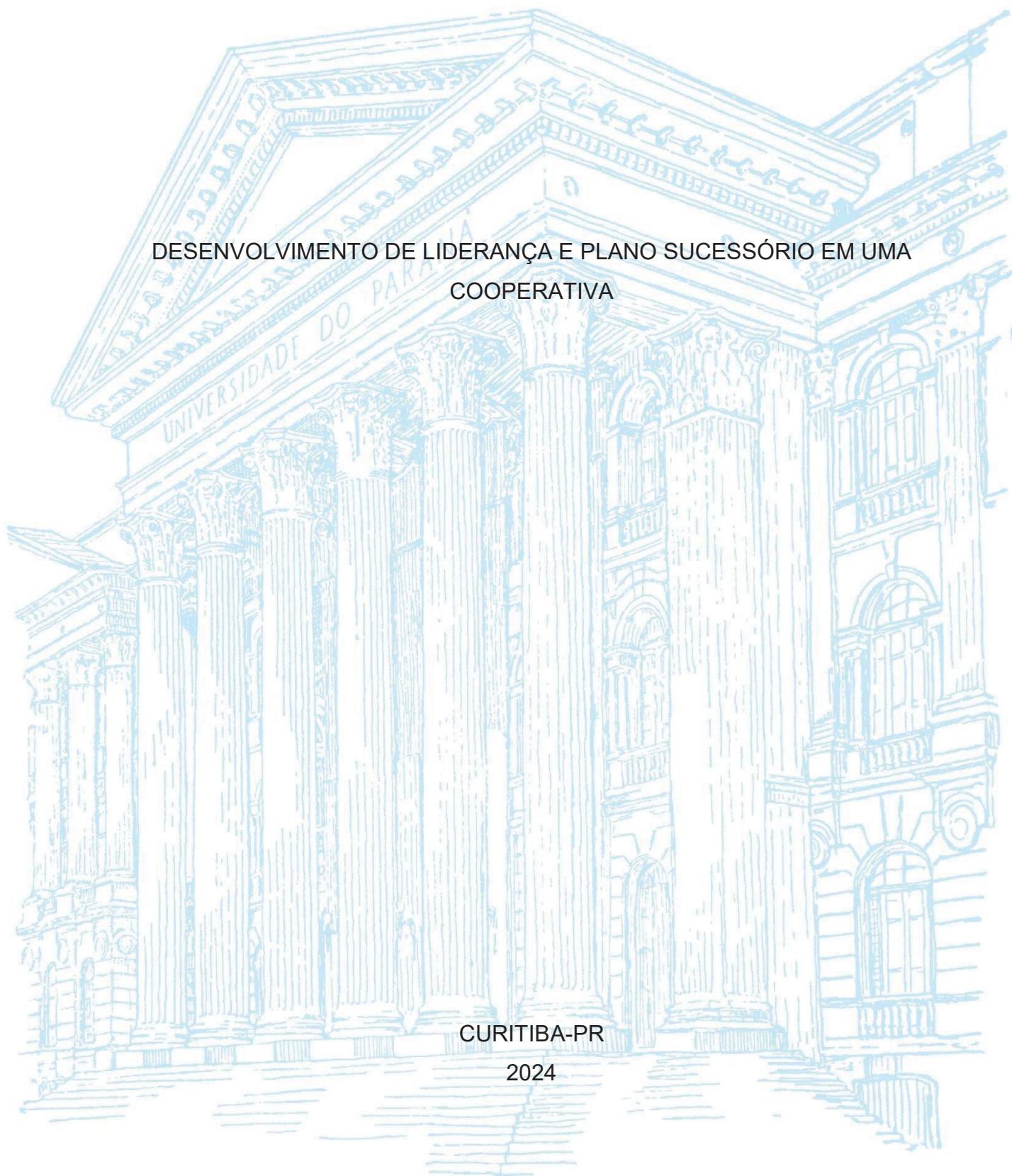
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BRUNA LOPES KNAPP ONETTA

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA E PLANO SUCESSÓRIO EM UMA
COOPERATIVA

CURITIBA-PR

2024



BRUNA LOPES KNAPP ONETTA

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA E PLANO SUCESSÓRIO EM UMA
COOPERATIVA

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

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

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

Este estudo tratou sobre o desenvolvimento de liderança e plano sucessório na Lar Cooperativa Agroindustrial. Identificou-se que a retenção de talentos tem sido ineficaz, levando a custos elevados e falta de preparo para liderança. Sendo assim, o objetivo do presente estudo foi criar um programa de sucessão que preparasse as lideranças da cooperativa, visando à retenção de talentos alinhados à cultura da organização e ao desenvolvimento de habilidades para oportunidades futuras. Foi proposto um programa, denominado de "Nosso Jeito" visando desenvolver, captar e reter os talentos internos, com um plano de implantação detalhado. O plano de sucessão direcionará as carreiras dos funcionários, aumentando a credibilidade e a retenção na cooperativa o que auxilia na redução do turnover e do absenteísmo, promovendo um ambiente organizacional mais engajado e produtivo.

Palavras-chave: Plano sucessório, liderança, desenvolvimento, retenção de talentos.

ABSTRACT

This study addressed leadership development and succession planning at Lar Cooperativa Agroindustrial. It was identified that talent retention has been ineffective, leading to high costs and a lack of leadership readiness. Therefore, the aim of this study was to create a succession program that would prepare cooperative leaders, aiming to retain talent aligned with the organization's culture and develop skills for future opportunities. A program called "Our Way" was proposed to develop, attract, and retain internal talents, along with a detailed implementation plan. The succession plan will guide employees' careers, increasing credibility and retention within the cooperative, thus aiding in reducing turnover and absenteeism while promoting a more engaged and productive organizational environment.

Keywords: Succession plan, leadership, development, talent retention

1. INTRODUÇÃO	5
1.1 APRESENTAÇÃO /PROBLEMÁTICA	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	17
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

Diante do cenário corporativo contemporâneo, com a crescente competitividade do mercado para conquistarem seus espaços, as organizações tem buscado maior crescimento e resultado, sendo que a obtenção dos resultados está diretamente ligada à capacidade de identificar, nutrir e desenvolver líderes que estejam preparados para conduzir a empresa rumo ao sucesso que se perpetue ao longo prazo. Assim como o mercado vem mudando de forma acelerada, o conceito de liderança também vem se transformando com o passar do tempo, se tornando essencial olhar para o futuro e trabalhar no desenvolvimento e sucessão de pessoas especialmente nos cargos estratégicos.

O termo sucessão é originário do latim, mais especificamente do verbo “*cedere*”, que com o tempo, acabou sendo modificado para “*succedere*”. Ou seja, o conceito de sucessão remete-nos ao que “*vem depois*”, a algo que será de algum modo diferente daquilo que existia antes. (BERNHOEFT, 2019)

Charan, Drotter e Noel (2018), descrevem um modelo de sucessão robusto e abrangente que oferece uma estrutura estratégica para a identificação, desenvolvimento e preparação de líderes em diversos níveis hierárquicos. Segundo os autores, a preparação e a sucessão de líderes não devem ser vistas como eventos isolados, mas sim como um processo contínuo e estratégico, fundamental para garantir a continuidade e a eficácia das operações empresariais.

O modelo proposto pelos autores consiste em seis passos distintos, cada um representando uma fase crucial no desenvolvimento e na sucessão de líderes: Identificação de Capacidades-Chave; Avaliação e Seleção de Talentos; Desenvolvimento de Liderança; Transições Bem-Sucedidas; Monitoramento e Avaliação Contínua; Sucessão de Líderes. (CHARAN, DROTTER e NOEL, 2018).

Muitas vezes as organizações ficam obstruídas quando lideranças de diferentes hierarquias pedem o desligamento da empresa e seus substitutos não estão preparados para assumir esta posição. Embora possam ter a experiência requerida, e um excelente histórico profissional, nem sempre possuem as habilidades, o

gerenciamento de tempo e os valores profissionais necessários para se tornar uma liderança adequada. Neste contexto, os programas de sucessão surgem como uma ferramenta estratégica essencial para assegurar a transição suave de liderança e garantir a perenidade dos negócios, preparando os funcionários para assumirem cargos de liderança de baixo, médio e alto nível hierárquico.

O planejamento estratégico da empresa deve incluir ações voltadas à capacitação e desenvolvimento de competências necessárias à gestão de pessoas, de processos de produção e de negociação, com a intenção de manter a permanência da empresa no mercado econômico e oportunizar o crescimento profissional dos seus liderados

A obra: *Como se tornar um líder servidor: Os princípios de O Monge e o Executivo*, de James C. Hunter (2006), destaca a importância de liderança baseada em princípios éticos e na ideia de serviço aos outros. Ao criar planos de sucessão inspirados nessa obra, é possível estabelecer uma base sólida para que o desenvolvimento contínuo de líderes e a transição suave de liderança aconteça dentro das organizações. O autor, reconhece que o verdadeiro líder é aquele que está disposto a servir sua equipe e investir em seu desenvolvimento, isso significa que os líderes devem não apenas identificar potenciais sucessores, mas também capacitá-los e prepará-los para assumir papéis de liderança no futuro.

Um aspecto importante desse plano de sucessão, além do foco no desenvolvimento de habilidades técnicas, gerenciais e interpessoais, também descreve a importância da promoção de valores como integridade, empatia e humildade, onde os líderes são encorajados a agir como mentores e exemplos, demonstrando os comportamentos e atitudes que desejam ver em seus sucessores, reconhecem também a importância de uma cultura organizacional que valorize a liderança servidora e promova a colaboração e o apoio mútuo entre os membros da equipe. Isso requer um compromisso contínuo com a transparência, a comunicação aberta e o respeito pelos indivíduos em todos os níveis hierárquicos. (HUNTER, 2006).

Em resumo, o plano de sucessão que se baseia nos princípios de liderança de O Monge e o Executivo, enfatiza a importância de liderar com integridade, servindo aos outros e criando uma cultura organizacional que promova o crescimento e o desenvolvimento contínuo de líderes em todos os níveis da organização. Esses planos

não apenas garantem uma transição suave de liderança, mas também contribuem para o sucesso e a sustentabilidade da organização a longo prazo.

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, preparo para os desafios, 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

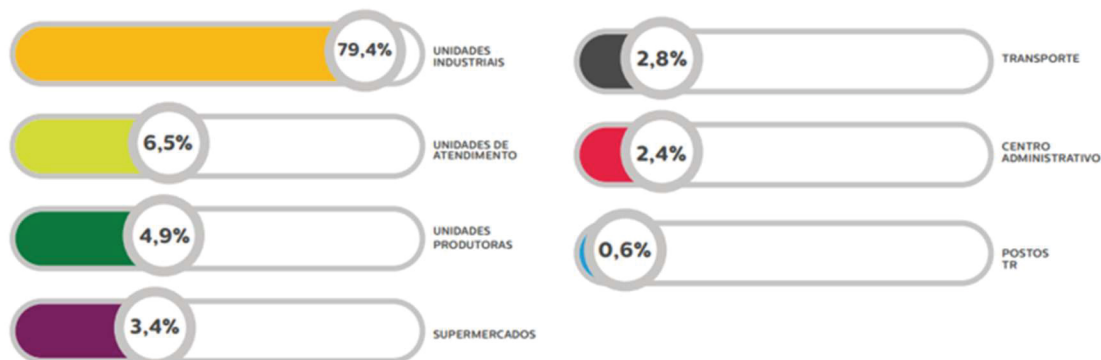
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

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 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

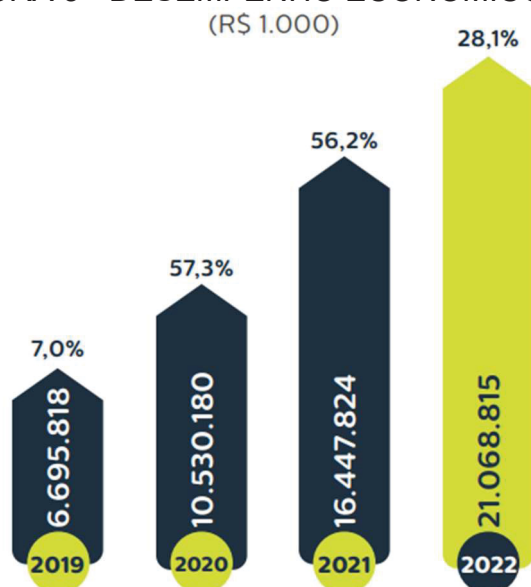
Associados por atividade		Estrutura fundiária		
ATIVIDADES	ASSOCIADOS	ÁREA (ha)	ASSOCIADOS	%
Grãos (soja, milho e trigo)	12.684	Até 10	2.832	21,8%
Aves de corte	1.340	de 11 a 20	3.432	26,4%
Leite	172	de 21 a 30	1.818	14,0%
Suínos	252	de 31 a 60	1.835	14,1%
Ovos Postura	81	de 61 a 100	895	6,9%
Ovos Férteis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

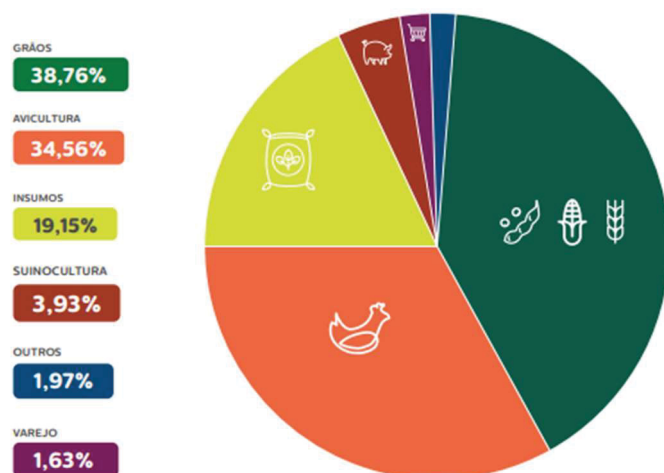
A Lar Cooperativa continua trilhando um caminho de sucesso, expandindo suas operações e fortalecendo seu compromisso com os agricultores, resultado disso pode ser observado nas Figuras 3 e 4, as quais demonstram que a Cooperativa praticamente dobrou o faturamento nos últimos dois anos, apresentando um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



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.

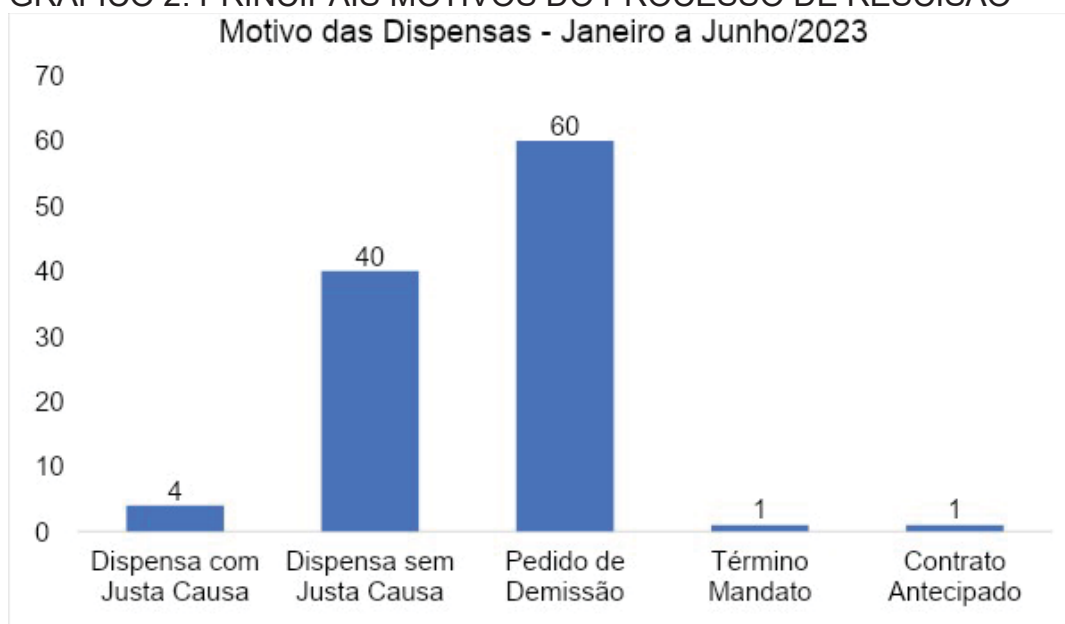
As figuras 1 e 2 demonstram, respetivamente, o número de desligados em posição de gestão na Lar Cooperativa no período de janeiro a junho de 2023, assim como os principais motivos do processo rescisório

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 Cooperativa 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

O desenvolvimento de liderança e planos sucessórios tornou-se uma prioridade para organizações que buscam se manterem competitivas e sustentáveis em um mercado em constante evolução. Este trabalho apresentou uma proposta detalhada de um programa de sucessão na Lar Cooperativa Agroindustrial, com o objetivo de identificar, desenvolver e reter talentos alinhados com a cultura e os objetivos estratégicos da empresa.

Ao longo do estudo, foi evidenciada a importância de uma abordagem estratégica para a gestão de talentos, considerando não apenas as competências técnicas, mas também as habilidades de liderança e o alinhamento cultural. A implementação do programa "Nosso Jeito" visa não apenas preencher lacunas de liderança, mas também criar uma cultura de desenvolvimento contínuo e reconhecimento na organização. Através de um diagnóstico detalhado da situação-problema na Lar Cooperativa, foi possível identificar os desafios enfrentados pela empresa, como a alta rotatividade de líderes e a necessidade de uma estratégia mais eficaz para a retenção de talentos.

A proposta técnica para solução da situação-problema delineou um plano de implantação abrangente, considerando desde a identificação e seleção de talentos até o acompanhamento e avaliação do programa. Os resultados esperados incluem a redução do turnover e absenteísmo, a otimização dos processos de recrutamento e seleção, e o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais sólida e resiliente. No entanto, reconhecemos que existem riscos e desafios associados à implementação do programa, os quais serão abordados por meio de medidas preventivas e corretivas.

Em suma, o programa de sucessão proposto representa um investimento estratégico para o futuro da Lar Cooperativa Agroindustrial, capacitando as suas lideranças atuais e preparando uma nova geração de talentos para assumir papéis de destaque na organização. Com uma abordagem centrada nas pessoas e na cultura organizacional, este programa contribuirá significativamente para o crescimento e sucesso contínuo da cooperativa no cenário agroindustrial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOELI, J. Pipeline de Liderança: O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Editora: GMT Editores LTDA,RJ, 2018.

BERNHOEFT, R. A Sucessão na Estratégia dos Negócios. Eitora: Alta Books, RJ, 2019.

HUNTER, James.C. Como se tornar um líder servidor: Os princípios de O Monge e o Executivo. Editora Sextante, RJ, 2006.

LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, Relatório e balanço, Medianeira, 2022. Disponível em: <https://www.lar.ind.br/institucional/relatorios-de-balanco/>. Acesso em:10/2023.