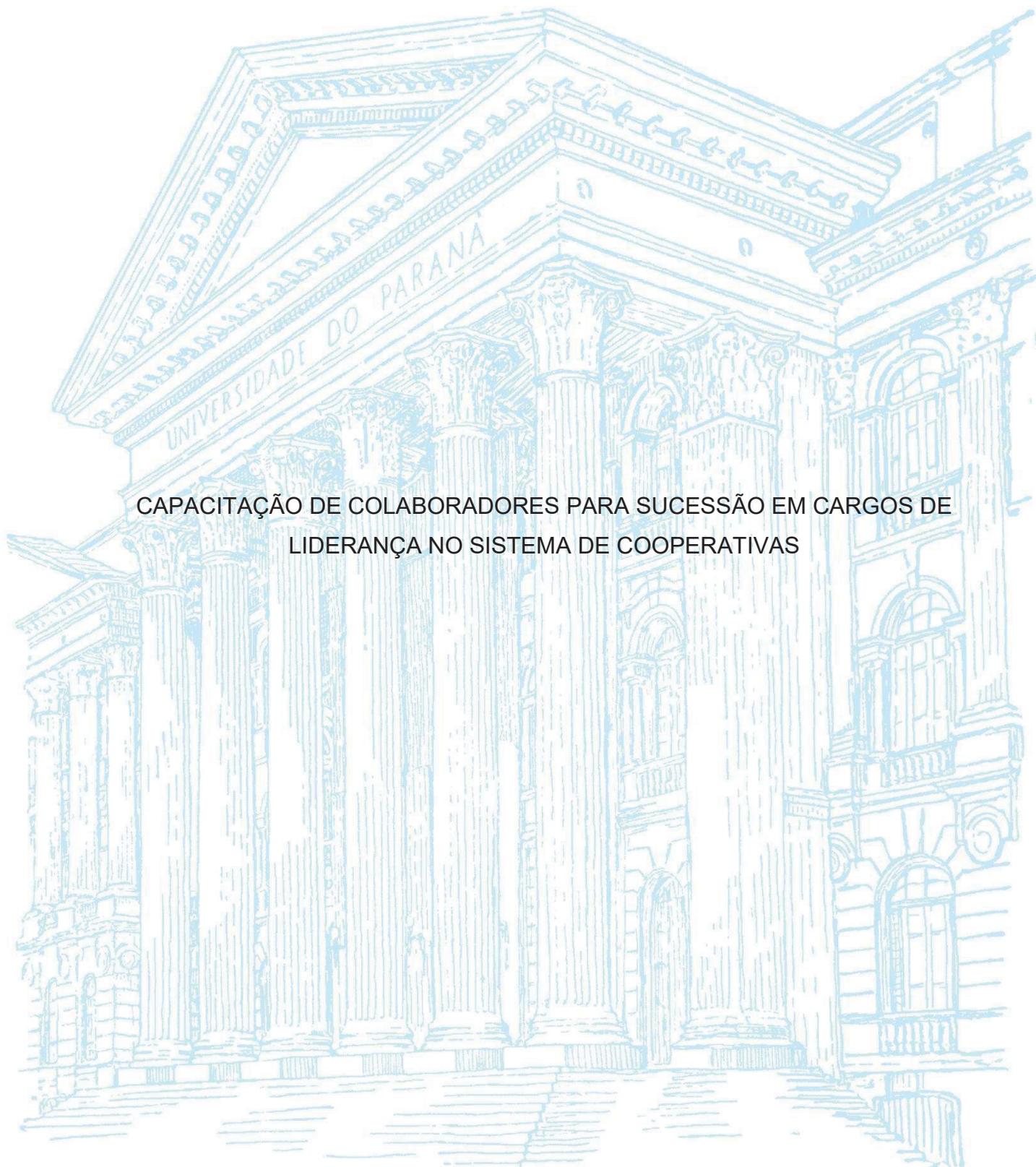


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

HENRIQUE AGUIAR ANDRADE



CAPACITAÇÃO DE COLABORADORES PARA SUCESSÃO EM CARGOS DE
LIDERANÇA NO SISTEMA DE COOPERATIVAS

LONDRINA - PR

2024

HENRIQUE AGUIAR ANDRADE

CAPACITAÇÃO DE COLABORADORES PARA SUCESSÃO EM CARGOS DE
LIDERANÇA NO SISTEMA DE COOPERATIVAS

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Gestão Estratégica do Agronegócio, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

LONDRINA - PR

2024

RESUMO

Um fator crítico para a sustentabilidade e crescimento contínuos das cooperativas é a formação eficaz dos colaboradores para a sucessão de liderança. Para atender a esta necessidade, este trabalho propõe a criação de uma academia para capacitação de colaboradores nos cargos de liderança. Esta iniciativa visa desenvolver e preparar sistematicamente os colaboradores para futuras funções de liderança, garantindo uma transição perfeita e sustentando a força organizacional. Desta forma foi desenvolvido um estudo com base em referencial teórico, onde será explanado sobre a estrutura, custos e plano de ação, assim fortalecendo a capacidade da organização de atender às demandas dos cooperados, que são o foco da Cooperativa.

Palavras-chave: cooperativa; liderança; capacitação; sucessão.

ABSTRACT

A critical factor for the sustainability and continuous growth of cooperatives is the effective training of employees for leadership succession. To address this need, this work proposes the creation of an academy to train employees for leadership positions. This initiative aims to systematically develop and prepare employees for future leadership roles, ensuring a smooth transition and sustaining organizational strength. To this end, a study has been developed based on theoretical frameworks, which will explain the structure, costs, and action plan, there by strengthening the organization's ability to meet the demands of its members, who are the focus of the cooperative.

Key-words: cooperative; leadership; development; succession.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.2	Objetivo Geral do trabalho	7
1.3	Objetivos específicos	7
1.4	Justificativas do Objeto	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
3.1	Identificação de Potenciais Líderes	12
3.2	Programa de Desenvolvimento de Liderança	12
3.3	Mentoria e Coaching.....	12
3.4	Avaliação e Feedback.....	12
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	14
4.1	Desenvolvimento da proposta	14
4.2	Plano de implantação	14
4.3	Recursos: Estimativas de recursos necessários à implantação e operação do sistema proposto	15
4.3.2	Recursos Financeiros.....	16
4.3.3	Recursos Materiais.....	16
4.3.4	Recursos de Comunicação	16
4.4	Viabilidade Econômico-Financeira.....	17
4.5	Resultados esperados: Metas e indicadores quantitativos para acompanhamento do sucesso da implantação sugerida pelo autor	18
4.6	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas: O que pode dar errado e o que fazer nestes casos	18
4.6.1	Riscos ou Problemas Esperados	18
4.6.2	Medidas Preventivo-Corretivas	18
5	CONCLUSÃO.....	20
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

Uma Cooperativa é uma organização constituída por membros de determinado grupo econômico ou social que objetiva desempenhar, em benefício comum determinada atividade.

Segundo dados extraídos do Portal Brasileiro de conhecimento sobre cooperativismo (2005), o conceito de cooperativa para a ACI é: “uma sociedade autônoma de pessoas que se unem voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”.

As Cooperativas Agro não estão livres das oscilações do mercado que estão inseridas, e fatores econômicos, sociais e ambientais acabam impactando diretamente suas atividades.

As cooperativas como a maioria das organizações que não são particulares, não percebem a dependência que possuem de seus mercados e respectivos consumidores. A transposição do sistema conceitual das empresas privadas para cooperativas gera desafios que exigem uma aplicação criativa. O conceito de maximização do lucro deve ser redirecionado como maximização do custo-benefício. (KOTLER, 1978).

Uma forma de mitigar os riscos envolvidos no negócio e buscar uma administração Sustentável e responsável está diretamente ligada a capacidade de seus Diretores e líderes de conduzir essa administração com base no propósito de sua Missão, Visão e Valore

A Cultura de uma cooperativa é responsável por dar uma identidade e mostrar como os seus negócios são conduzidos, assim sendo observada pelos seus Stakeholders e pela sociedade.

Segundo a Administrative Science Quartely (1983) extraído do estudo de Motta (2001), depura-se que toda organização tem uma cultura, que é uma variável do sistema organizacional, e representa valores, ritos, mitos, modelos de comportamentos que visam a orientação e o controle dos indivíduos.

A Integrada Cooperativa Agroindustrial, objeto deste estudo, está inserida com grande relevância no Agronegócio, e tem buscado constantemente se tornar cada vez mais competitiva de modo responsável.

Um modo de manter esta competitividade é oferecendo treinamentos e capacitações para seus colaboradores e seus cooperados, e diante deste cenário foi observado a oportunidade de ofertar um treinamento para os seus colaboradores em potencial.

O sucesso da organização depende do desempenho humano, por essa razão, ela desenvolve e organiza formas de atuação sobre o comportamento convencionando esta atividade em gestão de pessoas. Dessa forma, o modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho e os Princípios, estratégias e práticas ou processos de gestão são mecanismos utilizados para implementar diretrizes e orientar os estilos de atuação dos gestores. (FISCHER, 2002).

Este treinamento será destinado aos possíveis líderes e talentos para a sucessão dentro da Cooperativa e atualizá-los com as boas práticas de mercado.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

Criar uma academia com o objetivo de capacitar colaboradores para sucessão nos cargos de liderança.

1.3 Objetivos específicos

Primeiramente vai ser feito o levantamento das principais empresas especializadas, através deste levantamento deve levar em consideração as boas práticas já executadas pela cooperativa. Após a escolha da empresa e dos métodos de aplicação dos treinamentos da academia, vai ser feito um amplo trabalho de divulgação interna para os colaboradores selecionados.

1.4 Justificativas do Objeto

A Cooperativa Integrada possui uma grande estrutura no que se diz aos cargos de liderança, e está dividida conforme citado: Superintendência Geral, Industrial /Operacional, Técnica, Administrativa/financeira e Comercial. Além das superintendências possui cerca de 15 gerentes regionais, 03 gerentes industriais, 25 coordenadores e 50 supervisores.

A contratação deste profissional é muito difícil e cara, uma vez que se precisa ter anos de experiência comprovada e o assédio do mercado. Culturalmente a Integrada favorece a sucessão através do recrutamento interno. Desta forma, este profissional acaba, na maioria das vezes surgindo de um recrutamento interno, o que se faz necessário a pratica constante e a capacitação através da Academia de capacitação da Integrada.

Espera-se alcançar os seguintes resultados: Melhor entendimento da relação entre neurociência e gestão, e aplicação deste conhecimento em ações práticas que geram resultados significativos.

Percepção mais apurada das oportunidades para transformar este conhecimento em diferenciais de liderança, e se destacar como um(a) líder agregador(a).

Obtenção de melhores resultados não só para o negócio, mas que também se refletirão na equipe como um todo, com abordagem tanto racional quanto emocional, visando ser um(a) líder completo(a) em sua essência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Estamos em constante transformação, seja ela no ambiente de trabalho como no ambiente particular está sendo impactado com a evolução. Cada dia nos deparamos com novas tecnologias e novos desafios no mercado de trabalho e no mercado em si.

Atualmente, com a crescente competitividade do mercado e a corrida para conquistar cada vez mais espaços, 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 acompanhar tamanha transformação se faz necessário que as cooperativas, através do seu setor de desenvolvimento humano traga uma robusta solução e estratégia de sucessão de suas lideranças, levando em consideração sua cultura e estratégia, oferecendo assim oportunidades de aprendizado e desenvolvimento para os seus potenciais colaboradores que possuem o perfil de liderança.

De acordo com a pesquisa de Pavett e Morris (1995, apud TORRES, 2005) para investigar as práticas gerenciais que são preferidas em cinco instalações de uma multinacional, observou-se que os estilos de gerenciamento que eram congruentes com os valores culturais resultaram em níveis de produtividade iguais.

O processo de sucessão é importante pois prepara os funcionários para assumirem cargos de liderança em caso de desligamento seja ele voluntário ou não. Além disso, a instabilidade nos cargos de gestão ou a mudança brusca nesses postos, podem gerar incertezas para os investidores da empresa (REBELLI; TAVARES, 2010).

Planejar a sucessão, portanto, implica a identificação, avaliação e desenvolvimento de talentos para se assegurar o provimento contínuo de uma liderança qualificada para todas as posições-chave da organização (IBGC, 2011, p. 9).

A gestão de talentos envolve práticas sistemáticas de identificação de talentos para posições-chave, que levam as organizações a obter vantagens competitivas sustentáveis em escala global (MELLAHI; COLLINGS, 2010).

A Liderança dentro dos setores das cooperativas estão ligadas diretamente em suas estratégias e resultados, portanto, para o seu sucesso a escolha destes

cargos devem seguir análises criteriosas de desempenho, a liderança tem um alto impacto em seus liderados, assim fazendo com que os resultados sigam conforme o desenho de seu planejamento.

Para compreendermos melhor a relevância de se ter uma boa liderança, devemos entender que, uma organização funciona através de um conjunto de esforços contínuos e sincronizados de seus membros. E esses integrantes precisam ser guiados para o alcance das metas. É aí que entra o líder (GOLEMAN, 2015).

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).

O Líder, além de cuidar e conduzir sua equipe deve também estar atento às tendências do mercado para que possam se adaptar ao ambiente competitivo de constante mudança. Com esse cenário, a importância de um líder nas organizações que consigam conciliar essas características é fundamental (BENEVIDES, 2010).

Para que o processo de escolha ocorra de forma a seguir um fluxo na organização se faz necessário a criação de um plano de carreira efetiva por parte do setor de desenvolvimento humano da cooperativa.

A área de Recursos Humanos possui um papel importante no processo de sucessão. Com a mudança do cenário econômico, o RH passou a ser cobrado e adotar uma postura estratégica perante a organização. Comportamentos do setor que resultem em aumentar as oportunidades de educação e qualificação profissional dos funcionários para aumentar sua produtividade estão sendo adotados pelo RH (NICHELATI, 2016).

Assim sendo, formar sucessores não é apenas uma obrigação, e sim uma prova de inteligência, visto que a ausência de um sucessor impacta negativamente no momento da saída do executivo (SOUZA *et al.*, 2010).

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Integrada Cooperativa Agroindustrial foi fundada em Londrina (PR), no dia 6 de dezembro de 1995, por um grupo de agricultores confiantes no sistema cooperativista.

Com mais de duas décadas de existência, 15 regionais e 67 unidades de recebimento, distribuídas em notórias áreas produtoras dos estados do Paraná e São Paulo, a Integrada se tornou uma das principais cooperativas do Brasil.

Presente em 49 municípios, a Integrada conta com mais de 13 mil cooperados e mais de 2.000 colaboradores, dedicados a impulsionar a força do agronegócio no país, com um faturamento de 8,3 bilhões de reais, em 2023.

Atuante na venda de insumos, assistência técnica e recebimento da produção agrícola, a Integrada atua nos mercados de soja, milho, trigo, café, laranja, entre outras culturas. A maior parte de seu faturamento vem da comercialização de grãos.

Com foco em criar valor para seus cooperados, a Integrada também tem crescido no segmento da Agro industrialização. A cooperativa possui três modernas unidades industriais, localizadas nas cidades de Andirá (PR), Londrina (PR) e Uraí (PR), dedicadas respectivamente à fabricação de derivados de milho, rações para diversos animais e alimentos pet, além de óleos essenciais e suco concentrado de laranja. Com a verticalização da cadeia produtiva, parte da produção dos cooperados da Integrada é utilizada em suas indústrias, garantindo aos clientes a qualidade presente no campo.

Em sua estrutura, a cooperativa também conta com uma unidade de difusão tecnológica, três unidades de beneficiamento de sementes e cinco lojas de máquinas e equipamentos.

A capacitação de colaboradores para a sucessão em cargos de liderança é um aspecto crucial para a sustentabilidade e o crescimento contínuo de qualquer sistema de cooperativas. Este processo envolve a identificação de potenciais líderes dentro da organização e a implementação de um programa de desenvolvimento que os prepare para assumir posições de liderança quando necessário. Através de debate com o grupo, identificamos que na Cooperativa Integrada tínhamos a oportunidade de criar esse projeto para capacitação de pessoas que tem o potencial de liderança. O projeto tem basicamente algumas etapas a serem seguidas, que foram validadas

através da análise do grupo (todos colaboradores da Cooperativa) de cargos e lideranças da Cooperativa.

3.1 Identificação de Potenciais Líderes

O primeiro passo na capacitação de colaboradores para a sucessão em cargos de liderança é a identificação de indivíduos com potencial para liderança. Isso pode ser feito através da avaliação de desempenho, feedback de colegas e supervisores, e a observação direta das habilidades e comportamentos de liderança.

3.2 Programa de Desenvolvimento de Liderança

Uma vez identificados os potenciais líderes, é essencial implementar um programa de desenvolvimento de liderança. Este programa deve ser projetado para fornecer aos colaboradores as habilidades e conhecimentos necessários para se tornarem líderes eficazes. Isso pode incluir treinamento em habilidades de comunicação, gestão de conflitos, tomada de decisão, e estratégia de negócios.

3.3 Mentoria e Coaching

A mentoria e o coaching são componentes importantes do desenvolvimento de liderança. Os potenciais líderes devem ter a oportunidade de aprender com líderes experientes dentro da organização. Isso pode incluir sessões regulares de mentoria, bem como a oportunidade de trabalhar em projetos sob a orientação de um líder experiente.

3.4 Avaliação e Feedback

Finalmente, é importante avaliar regularmente o progresso dos colaboradores no programa de desenvolvimento de liderança e fornecer feedback construtivo. Isso permite que os colaboradores saibam onde estão se saindo bem e onde precisam melhorar, e ajuda a garantir que estão no caminho certo para se tornarem líderes eficazes.

Em conclusão, a capacitação de colaboradores para a sucessão em cargos de liderança é um processo contínuo que requer planejamento cuidadoso e

implementação eficaz. No entanto, com o compromisso e o investimento adequados, é possível desenvolver líderes capazes de conduzir o sistema de cooperativas para o futuro.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 Desenvolvimento da proposta

O projeto visa resolver o problema de colaboradores sendo promovidos sem treinamento adequado. Para isso, propõe a criação de um sistema de treinamento. Os resultados esperados incluem líderes mais preparados para assumir cargos de liderança, valorização das pessoas e atendimento de qualidade aos cooperados. Os usuários envolvidos são cooperados, colaboradores, superintendência e diretoria.

A hipótese é que colaboradores treinados para cargos de sucessão permanecerão motivados e tomarão decisões assertivas. Isso beneficiará a cooperativa, resultando em profissionais responsáveis e serviços de qualidade para os cooperados. As próximas etapas incluem analisar treinamentos existentes, envolver a equipe de RH, avaliar viabilidade e custos, e conduzir pesquisas com cooperados e colaboradores para medir o impacto do novo sistema.

4.2 Plano de implantação

Em uma organização, a sucessão em cargos de liderança é essencial para garantir a continuidade e o crescimento sustentável. Para alcançar esse objetivo, desenvolver um plano de capacitação é fundamental.

Começamos avaliando os treinamentos atuais disponíveis para os colaboradores. Quais são seus pontos fortes e onde há lacunas? Identificar áreas que precisam ser aprimoradas é crucial. Além disso, desenvolvemos novos treinamentos específicos para preparar os colaboradores para assumirem cargos de liderança. Esses programas devem abordar habilidades como comunicação, tomada de decisão e gestão de equipes.

Entramos em contato com a equipe de RH para discutir os requisitos do sistema de treinamento proposto. Isso inclui alinhar os treinamentos com as necessidades da organização e dos colaboradores. Garantir que os treinamentos estejam alinhados com a cultura organizacional e os valores é fundamental para o sucesso do programa.

Realizamos uma análise detalhada dos custos envolvidos na implementação do sistema de treinamento. Isso inclui despesas com desenvolvimento, manutenção, suporte e atualizações. Comparamos os benefícios esperados com os custos para determinar a viabilidade do projeto. Afinal, investir em capacitação é um compromisso estratégico.

Coletamos feedback dos cooperados e colaboradores sobre suas necessidades de treinamento. Suas expectativas e preferências são valiosas para moldar os programas. Realizamos pesquisas para entender como o novo sistema de treinamento impactará a satisfação e o desempenho dos colaboradores.

Planejamos a implementação gradual do sistema de treinamento. Definimos marcos e metas para monitorar o progresso. Garantimos que todos os colaboradores sejam envolvidos e informados sobre as mudanças. A comunicação clara é essencial.

Monitoramos o desempenho dos colaboradores após a capacitação. Avaliações regulares nos ajudam a medir o sucesso do programa. Fazemos ajustes conforme necessário com base nos resultados obtidos. Afinal, a melhoria contínua é a chave para o desenvolvimento eficaz.

4.3 Recursos: Estimativas de recursos necessários à implantação e operação do sistema proposto

Os recursos serão necessários para a implantação de treinamento para preparar líderes para trajetória de carreira em posições de gestão, de forma efetiva e consistente e sucessão na cooperativa está em: Estimar os recursos necessários para a implantação do treinamento de Líderes em cooperativa do Agro, para o processo de desenvolvimento, sucessão e identificação de potenciais, tornando um mecanismo fundamental para melhoria de produtividade, mudanças organizacionais e processos de ampliação e crescimento profissional.

Seguem algumas estimativas de recursos que podem ser necessários:

4.3.1 Recursos Humanos

- a) contratação de profissionais especialistas em treinamento para Liderança de Equipes de Alta Performance;

- b) treinamento e capacitação dos colaboradores para desenvolver suas habilidades que possam garantir diferenciação e competitividade;
- c) treinamento para Líderes mais comprometidos com Resultados da equipe e Resultados individuais, entendendo que a Responsabilidade é de todos.

4.3.2 Recursos Financeiros

- a) criação de um orçamento específico para a implantação do treinamento, levando em consideração os custos de contratação de profissionais, empresas especializadas, consultorias especializadas, entre outros;
- b) investimento em tecnologia da informação e sistemas de suporte aos treinamentos, como softwares de gestão de resultados e controles internos;
- c) realocação de recursos existentes para atender as necessidades de implementação do treinamento.

4.3.3 Recursos Materiais

- a) aquisição de equipamentos e ferramentas necessárias para fortalecer os controles internos e a gestão de resultados, como softwares para proteção de resultados alcançados;
- b) pequena atualização e adequação das instalações físicas da cooperativa, para promover um ambiente de trabalho leve e agradável;

4.3.4 Recursos de Comunicação

- a) investimento em montagem das turmas, materiais de comunicação interna, como elaboração de relatórios, documentos informativos, websites, boletins, e outros meios de divulgação dos cursos que serão implantados.

Os recursos necessários podem variar de acordo de como se encontra o conhecimento da equipe que receberá o treinamento, estágio de maturidade dos participantes e as metas estabelecidas.

Quadro 1 - Custos

CUSTOS	
A CADA 15 DIAS - TEREMOS 1 AULA ON-LINE E 1 PRESENCIAL	
ALIMENTAÇÃO TREINANDOS: R\$50,00 X 15	R\$ 750,00
LOCOMOÇÃO DOS TREINANDOS: R\$550,00 X 15	R\$ 8.250,00
AJUDA CUSTO PALESTRANTE + 2 AUXILIARES	R\$ 2.000,00
DESPESAS HOTEL E VIAGEM DO PALESTRANTE	R\$ 2.000,00
OUTROS GASTOS	R\$ 2.000,00
TOTAL DESPESAS MENSAIS (*ESTIMADA)	R\$ 15.000,00

Fonte: Autores (2024)

4.4 Viabilidade Econômico-Financeira

Quadro 1 – Viabilidade

DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	SOLUÇÃO PROPOSTA	PRAZO DE ANÁLISE	INVESTIMENTO	RECEITAS E BENEFÍCIOS	CUSTOS
Falta de padronização e treinamento para colaboradores	Capacitação de colaboradores para sucessão de cargos de liderança no sistema de cooperativas	30 meses = 2,5 anos	Aquisição de multimídia (datashow e som), Realizar PDA antes do início do curso, Disponibilização sala de treinamentos, Realizar PDA no término do curso para definir em qual departamento o colaborador melhor se encaixa	Capacitação para atendimento de cooperados em todos os setores da cooperativa	Alimentação treinandos 50,00 x 15, Locomoção dos treinandos 550,00 x 15, Ajuda custo palestrante + 2 auxiliares, Outros gastos

Fonte: Autores (2024)

Posição do Grupo: Com base na análise de viabilidade, acreditamos que o investimento no projeto de capacitação de colaboradores para sucessão em cargos de liderança é justificado. Os benefícios esperados, como aumento da produção e redução de acidentes, superam os custos associados ao projeto. Além disso, o projeto está alinhado com as necessidades da organização e dos colaboradores. No entanto, é importante monitorar continuamente o desempenho e fazer ajustes conforme

necessário. A implementação gradual do sistema de treinamento e o envolvimento de todos os colaboradores são fundamentais para o sucesso do projeto.

4.5 Resultados esperados: Metas e indicadores quantitativos para acompanhamento do sucesso da implantação sugerida pelo autor

A implantação da solução proposta visa trazer benefícios significativos para os cooperados. O principal resultado esperado é a garantia de que os cooperados realizarão os melhores negócios possíveis. Isso será alcançado através da interação com profissionais de alta qualidade.

Para acompanhar o sucesso da implantação, é importante estabelecer metas e indicadores quantitativos. Esses indicadores podem incluir métricas como o número de negócios realizados, a satisfação dos cooperados, e a qualidade dos profissionais envolvidos.

Esses resultados esperados e indicadores ajudarão a garantir que a solução proposta esteja atingindo seus objetivos e beneficiando os cooperados conforme esperado.

4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas: O que pode dar errado e o que fazer nestes casos

4.6.1 Riscos ou Problemas Esperados

1. **Desistência após treinamento:** Os colaboradores que receberem treinamento podem desistir do cargo, o que pode comprometer a eficácia do programa de treinamento.
2. **Foco excessivo na conquista da vaga:** Os colaboradores podem focar demais em conquistar a vaga, o que pode afetar a qualidade do serviço prestado.

4.6.2 Medidas Preventivo-Corretivas

1. **Analisar treinamentos ou criar novos:** Para mitigar o risco de desistência, é importante analisar os treinamentos existentes ou criar novos que sejam mais eficazes e envolventes.

2. **Desenvolver treinamentos com o RH:** Trabalhar com o RH para desenvolver treinamentos pode ajudar a garantir que eles sejam adequados e eficazes.
3. **Analisar a Viabilidade e Custos:** É importante analisar a viabilidade e os custos do programa de treinamento para garantir que ele seja sustentável a longo prazo.
4. **Fazer pesquisas com Cooperados e Colaboradores:** Realizar pesquisas com cooperados e colaboradores pode ajudar a entender suas necessidades e expectativas, o que pode melhorar a eficácia do programa de treinamento.

Esses riscos e medidas preventivo-corretivas ajudarão a garantir que o projeto seja bem-sucedido e que os colaboradores estejam preparados para assumir cargos de liderança dentro da cooperativa.

5 CONCLUSÃO

O projeto apresenta uma abordagem abrangente e estruturada para promover o desenvolvimento de líderes capacitados na cooperativa Integrada. A implementação de um sistema de treinamento focado na sucessão de cargos de liderança visa não apenas suprir potenciais lacunas existentes, mas também fortalecer a capacidade da organização de atender às demandas dos cooperados, que são o foco da Cooperativa, com excelência.

A análise de viabilidade econômico-financeira demonstra um investimento justificado, com expectativa de retorno na forma de aumento da produtividade, melhoria nos serviços prestados aos cooperados e redução de custos associados a erros decorrentes da falta de preparo dos líderes. O compromisso com a melhoria contínua, através do monitoramento regular do desempenho pós-capacitação e ajustes necessários, é fundamental para garantir a eficácia do programa ao longo do tempo.

Os resultados esperados, como a formação de líderes mais capacitados e motivados, são acompanhados por metas claras e indicadores quantitativos que ajudarão a avaliar o sucesso da implantação. Além disso, a identificação prévia de potenciais riscos, como a desistência após o treinamento e o foco excessivo na conquista da vaga, permite a adoção de medidas preventivas e corretivas adequadas para mitigar esses desafios potenciais.

Assim, a proposta não apenas endereça a questão imediata da falta de preparo dos líderes, mas também posiciona a cooperativa Integrada para um crescimento sustentável e perene, baseado em uma liderança preparada e comprometida com os valores, objetivos organizacionais e principalmente sua cultura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENEVIDES, V. L. de A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influencia utilizadas pelos líderes brasileiros.** 2010. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/>

COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K. **Strategic talent management: A review and research agenda.** Human Resource Management Review, v. 19, n. 4, p. 304-313, 2009.

DINÓRIO, H. C. P. **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 maio de 2024.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual dos modelos de gestão de pessoas.in As pessoas na organização.** SP, Ed.Gente, 2002.

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** Tradução: Ivo Korytowski. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança.** 1. ed. Brasil: Ed. Sextante, 1989.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNAÇÃO CORPORATIVA. **Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente.** São Paulo, SP: IBGC, 2011. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/10.pdf>> Acesso em 09 de maio de 2024.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam lucro.** SP, Atlas, 1978.

NICHELATI, C. P. **Sucessão de lideranças: a importância de preparar sucessores para seus líderes.** *Unoesc & Ciência - ACSA* Joaçaba, v. 7, n. 1, p. 125-134, jan./jun. 2016. Disponível em: <https://editora.unoesc.edu.br/index.php/acsa/article/viewFile/8025/pdf>> Acesso em: 09 de maio de 2024.

PORTAL BRASILEIRO DE CONHECIMENTO SOBRE COOPERATIVISMO. **Apresenta informações sobre cooperativas.** Disponível em: Acesso em: 09 mai. 2024.

REBELLI, F.; TAVARES, B. **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 09 de maio de 2024.

SOUZA, C.; ROCHA, D.; XISTO, J.; VIANA, M.; CRISTINA, V. **Liderança, como formar um sucessor.** 2010. Disponível em: https://pt.slideshare.net/DiegoRBAraujo/lideranacomo-formar-um-sucessor?from_action=save> Acesso em 09 de maio de 2024.

TORRES, C. V. **Liderança e Valores culturais: dois conceitos inter-relacionados?** In: Tamayo, A & Porto, J. (Orgs) (2005). Valores e Comportamento nas Organizações. Petrópolis: Vozes, 187-200, 2005.

ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados**; SP, Futura, 2001