

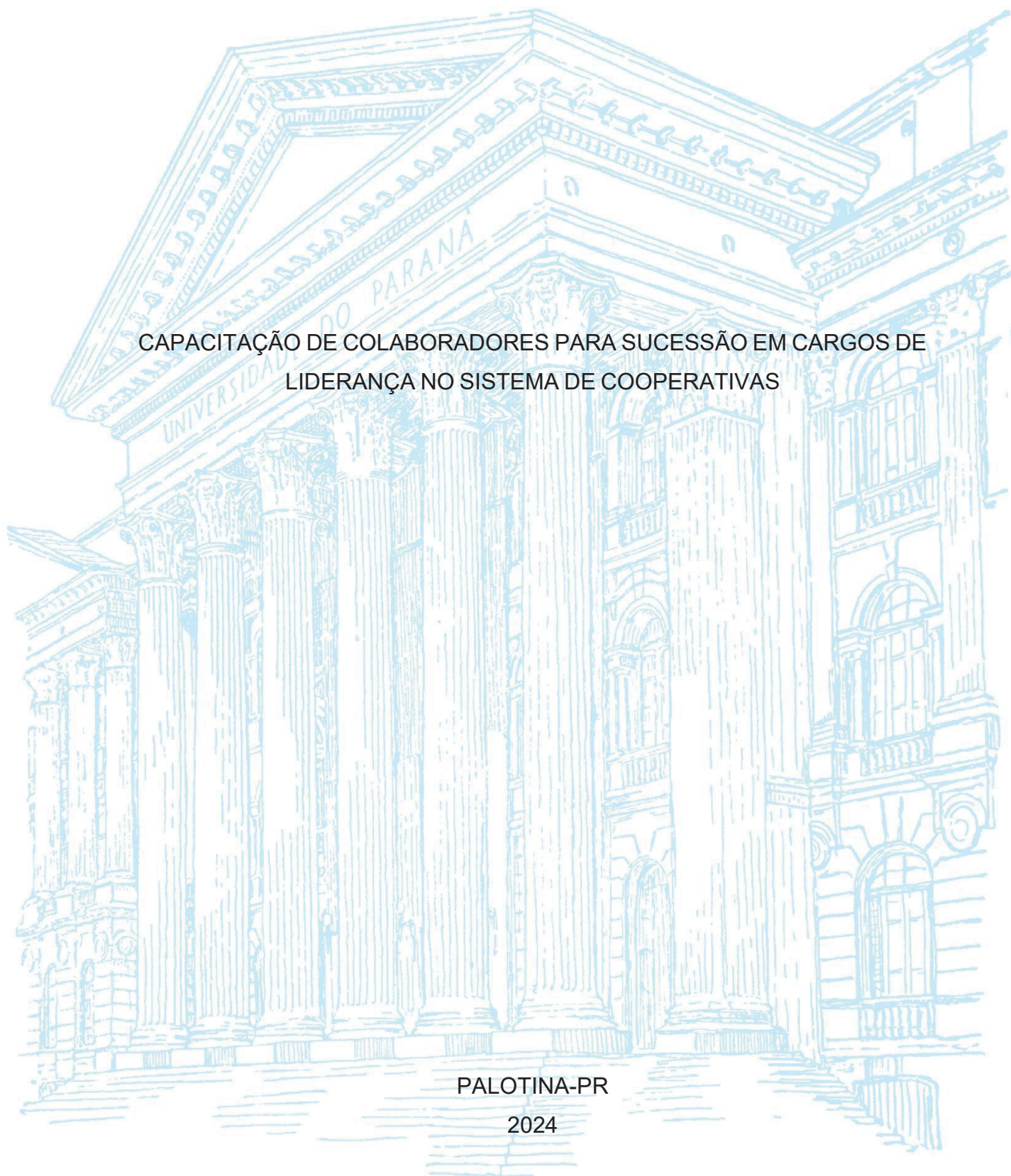
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCAS PASTRE DILL

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

PALOTINA-PR

2024



LUCAS PASTRE DILL

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 MBA em Gestão Estratégica do
Agronegócio, Universidade Federal do
Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

PALOTINA-PR

2024

RESUMO

A capacitação de colaboradores para sucessão em cargos de liderança no sistema de cooperativas é de suma importância para a continuidade e o desenvolvimento sustentável dessas organizações. Neste trabalho, serão abordadas as estratégias e práticas de desenvolvimento de liderança que são eficazes na preparação de colaboradores para assumirem posições de liderança. A pesquisa inclui uma análise de programas de treinamento, mentoria, coaching e outras iniciativas que visam desenvolver as competências necessárias para a liderança. Além disso, são discutidos os desafios enfrentados pelas cooperativas na implementação de tais programas e as melhores práticas para superá-los. Os resultados indicam que a capacitação estruturada e contínua contribui significativamente para a formação de líderes preparados para enfrentar as complexidades do ambiente cooperativo, promovendo assim a longevidade e o sucesso das cooperativas.

Palavras-chave: capacitação; sucessão; desenvolvimento; sistema de cooperativas; treinamento; liderança; desafios.

ABSTRACT

The training of employees for succession into leadership positions within the cooperative system is of utmost importance for the continuity and sustainable development of these organizations. This study addresses the strategies and practices of leadership development that are effective in preparing employees to assume leadership positions. The research includes an analysis of training programs, mentoring, coaching, and other initiatives aimed at developing the necessary leadership competencies. Additionally, the challenges faced by cooperatives in implementing such programs and the best practices to overcome them are discussed. The results indicate that structured and continuous training significantly contributes to the formation of leaders prepared to face the complexities of the cooperative environment, thus promoting the longevity and success of cooperatives.

Keywords: training; succession; development; cooperative system; training; leadership; challenges.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO4

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA4

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO6

1.2.1 Objetivo específico do trabalho6

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO6

2 REFERENCIAL TEÓRICO8

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA12

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA12

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA12

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....14

4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA14

4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO14

4.3 RECURSOS15

4.3.1 Recursos Humanos15

4.3.2 Recursos Financeiros16

4.3.3 Recursos Materiais16

4.3.4 Recursos de Comunicação16

4.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA17

4.5 RESULTADOS ESPERADOS18

4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO CORRETIVAS18

5 CONCLUSÃO20

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS22

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

Os líderes têm um papel muito importante em uma organização, sendo eles os responsáveis por gerir pessoas e tomar decisões, precisando estar bem preparados para estas funções. A capacitação de colaboradores para sucessão em cargos de liderança é um processo estratégico, que visa preparar e desenvolver indivíduos dentro de uma organização para assumirem funções de liderança no futuro. Em cooperativas, este tipo de capacitação assume uma importância ainda maior, uma vez que a preparação de líderes internos é essencial para manter a coesão e a eficácia do modelo cooperativista, que têm por conceito uma estrutura participativa e democrática.

O surgimento do cooperativismo de forma exitosa ocorreu em meados do século XIX, em 1844 na Inglaterra. Quando 28 profissionais do ramo têxtil se uniram com o objetivo de melhorar suas vidas e fundaram uma cooperativa de consumo. O intuito era a compra de alimentos com a posterior construção de armazéns e casas para os seus integrantes. A partir desse movimento surgiram os valores cooperativistas (solidariedade, igualdade, fraternidade, democracia, equidade, responsabilidade social, transparência) e os seus princípios (adesão livre e voluntária, controle democrático pelos sócios, participação econômica dos sócios, autonomia e independência, educação, treinamento e informação, cooperação entre cooperativas, preocupação com a comunidade), que hoje são aplicados, com algumas sutis alterações, pelo movimento cooperativista (GOMES, 2005).

No Brasil, o cooperativismo surgiu no estado do Paraná em 1847 através da fundação da Colônia Tereza Cristina pelo médico francês Jean Maurice Faivre e um grupo de europeus que residiam no estado, sendo de breve duração, mas de grande relevância para o início deste movimento no país (SANTOS, 1998).

Segundo o Anuário do Cooperativismo Brasileiro (2023), elaborado pelo sistema da Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), atualmente são 4.693 cooperativas de todos os ramos, que atendem mais de 20 milhões de cooperados e empregam 524 mil pessoas. Na Agropecuária são 1.185 cooperativas, 1.011.023 cooperados e 249.584 funcionários. Desta maneira é o ramo que possui mais cooperativas (25%) e mais empregados (48% do total).

A região Sul do país se destaca por ter a maior representatividade considerando faturamento. De acordo com a revista Forbes (2023), das 10 maiores cooperativas de produção agropecuária do país 8 estão no Sul sendo 6 do estado do Paraná. O Sistema OCEPAR, relatou em 2023, R\$ 186 bilhões em faturamento somente das cooperativas paranaenses. Portanto, vale ressaltar a participação da Integrada Cooperativa Agroindustrial, que em 2023 faturou 8,3 bilhões de reais e ocupa a 10ª posição no ranking elaborado pela Forbes (2023).

A Integrada se destaca pelo posicionamento entre as maiores do Brasil. Fundada em 06 de dezembro de 1995 na cidade de Londrina-Pr, hoje atua em 51 municípios dos estados do Paraná e São Paulo com mais de 12.000 cooperados e 2000 colaboradores. Atuando no fornecimento de insumos e assistência técnica, bem como no recebimento de produção agrícola das culturas de: soja, milho, trigo, café e laranja. Possui 03 unidades de beneficiamento de sementes, 03 agroindústrias (laranja, milho e ração), 05 lojas de máquinas, 02 comércios e distribuição de combustível (TRRs) e uma corretora de seguros. Desta maneira, a cooperativa busca melhorar continuamente o relacionamento e o atendimento de produtores associados, com produtos e serviços de alta qualidade.

A cooperativa tem como Visão: ser referência entre as maiores e melhores cooperativas agroindustriais do País. Já a sua Missão: Promover o desenvolvimento e a satisfação de cooperados e colaboradores e o atendimento de clientes e parceiros, por meio de produtos e serviços de excelência, atuando com sustentabilidade e contribuindo com a produção de alimentos para o mundo. E por fim os valores: Sustentabilidade; Cooperação; Valorização de Pessoas; Integridade; Inovação; Qualidade e Excelência Operacional; Satisfação de Cooperados e Clientes; Solidez.

Quando analisamos a missão da cooperativa e a valorização de pessoas destacada como um de seus valores, fica clara a importância que é dada aos seus colaboradores. Além disso, com a cooperativa em pleno desenvolvimento sempre é necessária a seleção de novos talentos para ocupar posições de liderança em cada setor. Assim, a estruturação de um plano de desenvolvimento de carreira com capacitação para cargos de liderança é crucial.

O treinamento para sucessão em cargos de liderança não se limita apenas ao aspecto técnico, mas também engloba habilidades interpessoais, competências de gestão e visão estratégica, capacitando os colaboradores para enfrentar os desafios e tomar decisões assertivas em posições de liderança. Assim, ao investir na

capacitação de sucessores internos, a cooperativa prepara-se para garantir uma transição eficiente em suas lideranças, mantendo a continuidade operacional e promovendo um ambiente de crescimento e desenvolvimento profissional. Além disso, ao promover a sucessão interna, a cooperativa reforça valores como equidade e solidariedade, oferecendo oportunidades aos seus membros e contribuindo para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo da organização.

Esse trabalho visa abordar a capacitação de colaboradores para assumir cargos de liderança no sistema de cooperativas. Desse modo, a organização irá: capacitar colaboradores; motivá-los a buscar desenvolvimento profissional; aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho; reter talentos e melhorar de maneira geral o ambiente de trabalho.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

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

1.2.1 Objetivo específico do trabalho

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.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

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 prática 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, 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).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A capacitação de um colaborador tem o objetivo de aprimorar o seu desempenho, pois é um meio de permitir que ele desenvolva novas posturas, aprendizados e habilidades. Adicionalmente, um bom treinamento pode eliminar as lacunas observadas na performance do colaborador, capacitando-o para assumir novas responsabilidades e incorporar novas ferramentas tecnológicas no ambiente de trabalho (CARVALHO, 2001).

Segundo Oliveira *et al.* (2012), é fato que o treinamento e o desenvolvimento de pessoas se tornam essenciais para respostas ágeis e flexíveis às novas exigências dos mercados. Ainda segundo os autores o mecanismo de capacitação se torna cada vez mais eficiente para o desenvolvimento da empresa que busca oferecer um produto de melhor qualidade aos seus consumidores.

Para Vargas & Abbad (2006), o conceito de “desenvolvimento” compreende ações educacionais de apoio a programas de qualidade de vida no trabalho, orientação profissional, autogestão da carreira e similares. Já “treinamento” são ações educacionais de curta e média duração que objetivam melhorias imediatas de desempenho.

Boog (1994), pontua treinamento como um processo educacional de curto prazo, se valendo de procedimentos sistemáticos e organizados para os trabalhadores adquirirem conhecimentos, desenvolverem habilidades e consolidarem atitudes, necessários para completar o perfil requerido pelo cargo. O mesmo autor, conceitua desenvolvimento (de recursos humanos) como processo de longo prazo com processos sistemáticos e organizados, pelos quais as pessoas se apropriam de conhecimentos conceituais e teóricos para propósitos genéricos. Para ele é um processo que visa trazer crescimento e maturidade para os indivíduos, os grupos e a organização, e ainda atualizar o potencial criativo dos trabalhadores.

Com base nos estudos de Whetter e Davis (1983) e Chiavenato (1994), é possível observar que investir na qualificação da mão de obra por meio de treinamento é um fator extremamente positivo para o crescimento da empresa e o desenvolvimento de seus colaboradores. O treinamento proporciona autoconfiança às pessoas, melhorando sua produtividade e permitindo o desenvolvimento eficaz de suas habilidades. A capacidade de aprendizagem contínua, destacada como fonte de

vantagem competitiva sustentável, evidencia que o treinamento pode ser benéfico ao longo de toda a vida, auxiliando o indivíduo na preparação para responsabilidades futuras.

O desenvolvimento profissional depende do próprio indivíduo, a sua atualização deve ser constante dentro e fora da empresa. Portanto, a busca pelo conhecimento e educação deve partir do profissional. Esse fato é reforçado por Lacombe (2011) que cita que cada um é responsável pelo próprio desenvolvimento. Apesar disto, os indivíduos possuem motivações intrínsecas que podem ser influenciadas de maneira positiva ou negativa no ambiente profissional. Portanto, é importante que a organização forneça treinamentos que não apenas abordem aspectos técnicos, mas também reconheçam o líder como um ser humano com capacidade de espontaneidade e inovação (CARVALHO, 2001).

Ante a esses conceitos também podemos destacar a importância da preparação de profissionais para assumir cargos de liderança, sendo necessária a incorporação dessa prática na cultura da empresa. Segundo Rabelli e Tavares (2010), tal prática garante o futuro da empresa mantendo os mesmos resultados, a equipe motivada e consciente da chance de crescimento (plano de carreira), avaliação de desempenho e retenção de funcionários são algumas vantagens de adotar esse plano.

O preparo e a competência dos seus líderes são essenciais para que uma organização atinja seus objetivos e forme um grupo de excelência capaz de enfrentar obstáculos. Portanto, o investimento em treinamento e desenvolvimento de líderes é fundamental, uma vez que é o líder que desempenha um papel crucial na condução das organizações rumo ao alcance de suas metas estratégicas.

O processo de sucessão de lideranças deve ser gradual, não ocorrer de forma imediata. De acordo com Pires (2017), a convivência com o líder atual transmitirá conhecimentos e comportamentos que fizeram a empresa atingir os resultados atuais e manter a sustentabilidade dos negócios. Desse modo, para o processo sucessório obter resultado positivo, o futuro líder deve conhecer a empresa e a equipe, para assim saber onde e quais recursos direcionar. Dessa maneira reforçando a tese de recrutamento de talentos internos para cargos de liderança.

Com tudo se faz necessária a busca pela excelência na gestão de talentos, ou seja, práticas para atrair, selecionar, avaliar e reter talentos aliando-os a cultura

organizacional e estratégias internas. Assim se favorece o alto desempenho quando contratados profissionais com talentos para posições específicas (STHAL *et al.*, 2007).

Para Collings e Mellahi (2009), a diferença entre a gestão estratégia de talentos e a gestão estratégia de recursos humanos, consiste no fato de que a primeira concentra nos colaboradores da equipe de talentos que são fundamentais para o sucesso da organização, já a segunda se concentra no todo apesar de diferenciar grupos de funcionários.

Uma vez identificado o talento e preparado para o processo sucessório, pode-se observar os conceitos de líder e gerente. Visto que o entendimento destes conceitos está relacionado ao sucesso de uma organização. O gerente está ligado ao controle e aos métodos, administra a execução de tarefas e foca os processos. Enquanto o líder é focado nas pessoas, no engajamento do grupo e na motivação. Deve inspirar, desafiar e fornecer o direcionamento para os seus seguidores atingirem os objetivos (OLIVEIRA, 2017). Portanto, o treinamento de um líder deve incorporar também aspectos sociais e psicológicos.

Em termos sociais, o treinamento de líderes deve abordar questões como comunicação eficaz, construção de relacionamentos interpessoais, trabalho em equipe, gestão de conflitos e liderança inclusiva. Em termos psicológicos, deve considerar aspectos como inteligência emocional, resiliência, empatia, autoconhecimento e autogestão. Desta forma, além de desenvolver líderes com capacidade de gerenciar tarefas e processos, são formadas pessoas capazes de inspirar e motivar suas equipes, promover um ambiente de trabalho saudável e alcançar resultados excepcionais (MINICUCCI, 1995).

Um exemplo de empresa que investe significativamente no treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, visando aprimorar suas habilidades e competências para enfrentar os desafios do ambiente de trabalho é a Amazon. A empresa oferece cursos, workshops e programas de desenvolvimento de liderança, que abrangem uma variedade de tópicos, como comunicação eficaz, tomada de decisão, gestão de equipes, resolução de conflitos e desenvolvimento de talentos. Para a Amazon, o treinamento contínuo dos colaboradores resulta em uma força de trabalho mais qualificada e produtiva, capaz de inovar e se adaptar rapidamente às mudanças do mercado. Isso contribui para a melhoria da eficiência operacional, a satisfação do cliente e o crescimento sustentável da empresa. Para os funcionários, o

treinamento oferecido pela Amazon representa oportunidades de crescimento profissional e desenvolvimento pessoal.

Como resultado da implementação da capacitação de colaboradores na Cooperativa Integrada, espera-se uma melhoria significativa na eficiência operacional e na qualidade dos serviços prestados e o crescimento sustentável da cooperativa.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

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 Agroindustrialização. 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.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

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 teríamos a oportunidade de inserir esse projeto para capacitação de pessoas que têm o potencial de liderança. O projeto tem basicamente algumas etapas a serem seguidas:

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.

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.

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.

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, envolverá 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

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.

Nos próximos itens 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.

No Quadro 1 está exposto um exemplo de estimativa de custos/despesas estimadas para a parte de comunicação.

QUADRO 1 - EXEMPLO DE ESTIMATIVA DE CUSTOS/DESPESAS ESTIMADAS PARA A PARTE DE COMUNICAÇÃO.

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: O autor (2024).

4.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Na Tabela 1 exemplos para entender a viabilidade econômico-financeira.

TABELA 1 - VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

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 em 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 qual departamento o colaborador melhor se encaixa.	Capacitação para atendimento de cooperados em todos os setores da Cooperativa.	Alimentação dos treinandos (R\$ 50,00 x 15), Locomoção (R\$ 550,00 x 15); Ajuda de custo palestrante + dois auxiliares; Outros gastos

FONTE: O autor (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

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

4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO CORRETIVAS

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.

Medidas Preventivos corretivos

1. **Analisar treinamentos ou criar outros:** Para mitigar o risco de desistência, é importante analisar os treinamentos existentes ou criar outros 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 preventivas 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 sistema cooperativista traz em seus princípios a educação e o conhecimento. Nos primórdios esse sistema nada mais que buscava o bem comum dos indivíduos que o compunham. Era através da educação e conhecimento que se tinha a melhoria na qualidade de vida, o atingimento de anseios coletivos e até individuais.

O profissional que hoje em dia se encontra no sistema cooperativo, visa o crescimento e desenvolvimento profissional, porém nem sempre recebe o devido treinamento com a preparação adequada, de modo a agregar em experiência para que ter êxito em sua carreira. Em um passado não muito distante os líderes eram escolhidos ou naturalmente se apresentavam às grandes organizações. No entanto, hoje se sabe que o desenvolvimento de uma carreira profissional não se vale só de talento nato, mas também da dedicação, esforço e busca pela capacitação. Assim o processo sucessório deve ser gradual, onde a atual liderança possibilite a capacitação de futuros líderes, estando ciente da importância para a saúde da organização um processo contínuo de formação de profissionais que estejam aptos e com “know-how”. Havendo a valorização do conhecimento da liderança presente e a formação adequada da sucessora.

Outro ponto importante a ser destacado é que em sistemas cooperativos, em específico as cooperativas Agro, não existe um proprietário, mas sim vários que assim se consideram. E estes, como clientes e “proprietários”, buscam gestores e líderes profissionais que tenham capacidade para seguir a frente do que tem como por seu patrimônio.

A cooperativa Integrada tem entre seus valores a valorização de pessoas, e diante disso, busca recrutar e reconhecer talentos internos. Por tanto, nossa proposta é promover a capacitação contínua de colaboradores em todos os setores da cooperativa, de modo a buscar com isso a excelência. Isso ajuda a cooperativa manter o foco na sua Visão de estar entre as melhores e maiores do setor, verdade seja dita, isso só se consegue com colaboradores motivados, capacitados e cientes de que há um processo sucessório adequado.

O caminho é a capacitação ou a preparação que deve ser sempre acompanhada, aferida e quando necessário replanejada para que a essência do projeto seja mantida. Contudo nosso trabalho servirá de base para a elaboração de

um projeto de desenvolvimento de líderes em cada setor da cooperativa, de forma que a proposta inicialmente encaminhada para o setor de RH será discutida e aprimorada para desenvolvimento do conjunto de treinamentos e também processos de aferição de desempenho e assim o projeto terá continuidade como Academia de Líderes Integrada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2023.** Disponível em <<https://anuario.coop.br/brasil/numeros-do-cooperativismo-por-ramo>> Acesso em: 10 jan. 2024.
- BOOG, G.G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento** - Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CARVALHO, A. V. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas.** São Paulo Pioneira Thomson Learning, 2001.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Gerenciando Pessoas.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- 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.
- FORBES, 2023. **Forbes Agro100 2023: O ano das maiores empresas do agronegócio brasileiro.** Disponível em <<https://forbes.com.br/forbesagro/2024/01/agro-100/>>. Acesso em: 10 jan. 2024.
- GOMES, A.J. **Origem e evolução do Cooperativismo no mundo e no Brasil e sua contribuição para Constituir o seguimento educacional brasileiro.** Linguagens, Educação e Sociedade-Teresina, n.12, jan./jun.2005.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências** (2a ed.). São Paulo: Saraiva. Psicologia E Saúde Em Debate, 4(2), 148–155. 2011.
- MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração.** São Paulo: Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, D. P. R.; **Coaching, mentoring e counseling, um modelo integrado de orientação profissional.** São Paulo: Atlas, 2012.
- OLIVEIRA, A. A. B. **Liderança transformadora: Uma análise sobre a influência do líder na motivação e no desempenho da equipe.** Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. 2017.
- PIRES, J. G. C. A liderança como fator importante na sucessão empresarial com o desenvolvimento de competências gerenciais. **Anais...** Simpósio de Excelência em Gestão e Economia. 2017.
- REBELLI, F., TAVARES, B. **A importância do planejamento de sucessão de líderes**, artigo publicado no site www.towerswatson.com, 2010
- SANTOS, A.C.L. dos, **Cooperativismo: entre os princípios teóricos e o desenvolvimento viável, um estudo de caso.** 1998. 90 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. 1998.

STHAL, B., CALIGIURI, P., & LEPAK, D. P. Global Talent Management: Challenges, Strategies, and Opportunities. **Journal of World Business**, 42(5), 506-517. 2007.

VARGAS, M. R. M., & ABBAD, G. **Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - TD&E**. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão (Orgs.). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed.2006.

WERTHER, W. B; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw– Hill do Brasil, 1983.