

Silvio Roberto Stefano

*Professor do PPGADM da
Universidade Estadual do
Centro-Oeste (Brasil)*

professor-silvio@hotmail.com

Ana Paula Rios

*Pesquisadora da Universidade
Estadual do Centro-Oeste (Brasil)*

ana.rios@outlook.com.br

Marcia Aparecida Zampier

*Professora da Universidade
Estadual do Centro-Oeste (Brasil)*

marciaczampier@gmail.com

Zoraide da Fonseca Costa

*Professora do PPGADM da
Universidade Estadual do
Centro -Oeste (Brasil)*

costa.zo@hotmail.com

Dados para contato:

*Silvio Roberto Stefano
Universidade Estadual do Centro-Oeste.
R. Salvatore Renna, 875 - Santa Cruz,
85015-430, Guarapuava, PR, Brasil.
URL da Homepage:
<https://www3.unicentro.br/>*

Recebido em: 01/08/2018

Aprovado em: 20/02/2019

DOI:

<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i2.38675>

**A IMPORTÂNCIA DA SUCESSÃO DE
LIDERANÇAS EM COOPERATIVAS**

*THE IMPORTANCE OF THE SUCCESSION OF
LEADERSHIP IN COOPERATIVES*

*LA IMPORTANCIA DE LA SUCESIÓN DE
LIDERAZGO EN COOPERATIVAS*

RESUMO

Esse artigo tem como objetivo principal compreender o processo de sucessão em uma Cooperativa Agroindustrial do Oeste do Paraná. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas, análise de documentos e observação direta. Os resultados obtidos mostraram que a organização não possui um plano de sucessão formal, mas existem alguns processos de avaliação que servem de base hoje para a sucessão. As conclusões apontam que a cooperativa deve inserir um plano de sucessão a fim de nortear a carreira de seus funcionários utilizando algumas ferramentas já existentes para dar credibilidade ao processo de implantação.

Palavras-chave: Liderança; Sucessão; Cooperativas.

ABSTRACT

This paper has main objective to understand the process of succession Agroindustrial Cooperative of West Paraná. The research was conducted through interviews, document analysis and direct observation. The results show that organization does not have a formal succession plan, but there are some evaluation processes that serve the basis for succession today. The conclusions indicate that the cooperative must insert a succession plan to guide career of employees using some existing tools to give credibility to the implementation process.

Keywords: Leadership; Succession; Cooperatives.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo principal comprender el proceso de sucesión en una Cooperativa Agroindustrial del Oeste de Paraná. La investigación fue realizada por medio de entrevistas, análisis de documentos y observación directa. Los resultados obtenidos mostraron que la organización no posee un plan de sucesión formal, pero existen algunos procesos de evaluación que sirven de base hoy para la sucesión. Las conclusiones apuntan que la cooperativa debe insertar un plan de sucesión para orientar la carrera de sus empleados utilizando algunas herramientas ya existentes para dar credibilidad al proceso de implantación.

Palabras clave: Liderazgo; Sucesión; Cooperativas.

1 INTRODUÇÃO

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

Assim como o mercado vem mudando de forma acelerada, o conceito de líder também vem se adaptando com o passar do tempo. Com essa figura como peça chave nas organizações, se torna importante olhar para o futuro e pensar na manutenção da empresa quando se fala de sucessão de pessoas.

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).

Por mais importante e necessário que pareça ser, esse assunto ainda é muito delicado e difícil de ser tratado dentro das empresas. É importante o plano ser incorporado a cultura da empresa e compreendido pelos líderes da organização.

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).

Boessio e Doula (2017, p. 457) em sua pesquisa da sucessão familiar no cooperativismo agropecuário entendem que a cooperativa deva assumir “o desafio de se tornar uma ferramenta de auxílio [...] que pode incentivar a abertura dos canais de diálogos entre as gerações e ainda mostrar para os seus cooperados a importância do preparo de um sucessor.”

Sendo assim, este artigo teve como objetivo principal compreender o processo de sucessão em uma Cooperativa do Oeste do Paraná como forma de manutenção da Cooperativa para manter-se competitiva no mercado através da percepção dos funcionários dessa empresa.

O artigo está estruturado em quatro etapas: a primeira é um levantamento bibliográfico sobre os estilos de liderança e suas características, sendo ela autocrática, democrática ou liberal (*laissez-faire*).

Após esse levantamento, será apresentado com relação ao plano de sucessão, relatando a respeito da importância do plano e de que maneira se deve elaborá-lo. Também apresenta-se os procedimentos metodológicos para a elaboração da terceira etapa do artigo que é a aplicação de uma pesquisa para levantar percepção deles sobre o plano de sucessão e discussão dos resultados obtidos nesse momento. Na última etapa, é apresentado as considerações finais, relatando os principais resultados obtidos e sugestões para novas pesquisas nesse assunto. Por fim apresenta-se as referências utilizadas no estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança e estilos

O papel de um líder é conduzir sua equipe, realizar a tomada de decisão e atingir os objetivos esperados para a empresa em busca de resultados e o crescimento. Para que esse resultado seja alcançado, é necessário que o mesmo possua algumas habilidades não somente com resultados mas também com as pessoas que compõem sua equipe, conseguindo assim também desenvolver sua equipe de forma profissional e pessoal (FERRAZ, 2015).

Características como ser agentes de mudança, conquistar e envolver pessoas, ser o exemplo, motivar pessoas em relação a seus desejos, objetivos e metas são importantes para as pessoas que ocupam uma posição de liderança (BENEVIDES, 2010).

O líder, além de cuidar de conduzir sua equipe deve também estar atento as tendências do mercado para que possam se adaptar ao ambiente competitivo e de constante mudança. Com esse cenário, a importância de um líder nas organizações que consigam conciliar essas características é fundamental. A inteligência emocional de um líder é importante nesse contexto, visto que terá que lidar com pressão por resultado, frustrações, angústias, além de todos esses sentimentos vindo também de seus subordinados (BENEVIDES, 2010).

Ohtsuki (p. 78, 2014), levanta ainda a seguinte definição de liderança: “Liderar não significa apenas ter seguidores, mas saber quantos líderes se consegue criar entre esses seguidores”. E é pensando nisso que para as empresas consigam sobreviver e continuar com as práticas que vem utilizando e trazendo resultados de sucesso na organização, a mesma precisa se preocupar com a sucessão de suas posições críticas, especialmente de seus líderes.

Existem algumas classificações sobre os estilos de liderança e sobre o relacionamento dele com o grupo, podendo ser um estilo autocrático onde é caracterizado pela centralização da autoridade e da tomada de decisão. O estilo de liderança democrático que tem como característica o envol-

vimento e participação dos membros do grupo na tomada de decisão e o estilo *laissez-faire* em que o líder transfere para o grupo a tomada de decisão (BENEVIDES, 2010).

Independente do estilo de liderança, Welch (2005) apresenta algumas características que o mesmo acredita ser necessário para ser um bom líder, sendo uma delas a confiança. O mesmo afirma que a confiança deve surgir a partir da franqueza, transparência e reconhecimento dos méritos

Esse assunto vem se intensificando nos últimos anos, visto que anteriormente a estabilidade profissional era muito presente na época devido à alta segurança e fidelidade que o funcionário tinha perante a empresa. Atualmente as pessoas estão mais interessadas em suas expectativas pessoais e profissionais do que aos interesses organizacionais (DUTRA, 2010 apud OHTSUKI, 2014).

Sobre os estilos de liderança citados, será explorado e entendido mais a fundo as características desses estilos. A liderança autocrática, pode ser identificada com as seguintes características:

Supervisão cerrada com a chefia determinando o que deve fazer, escolhendo os membros, elogiando ou criticando, não se envolvendo pessoalmente com os indivíduos. Os indivíduos mostraram-se frustrados, tensos e conseqüentemente agressivos (BONOME, 2008, p.60, apud GARCIA, 2012, p. 05).

Características como centralizador, tomada de decisão sem participação ou aceitação dos funcionários são exemplos do estilo de liderança autocrático. Esse estilo de liderança pode com o tempo, transformar em tirania ou violência contra os liderados (GARCIA, 2012).

No estilo de liderança democrática, o líder propõe a participação dos funcionários para a tomada de decisão, buscando um debate entre as pessoas buscando a melhor alternativa para o assunto em debate. O líder com essa característica, apoia sua equipe, estabelece laços de amizade com a mesma e proporciona um ambiente em que os liderados façam esse vínculo com os colegas (ARAÚJO, SILVA e SOUZA, 2011).

O líder nesse estilo, busca também ser igual a seus liderados, não se considerando mais que a equipe por conta de sua posição hierárquica. Como resultado desse posicionamento, a equipe se sente mais motivada, engajada e importante para a empresa (ARAÚJO, SILVA e SOUZA, 2011).

Já a liderança do estilo *laissez-faire*, também conhecida como liberal tem como característica evitar a tomada de decisão e a responsabilização pela gestão da equipe. Para ter esse posicionamento liberal, o líder permite que os controles e tomadas de decisões sobre os processos, equipes ou situações do cotidiano sejam tomadas por seus seguidores (BENEVIDES, 2010).

Para líderes com essas características, seus liderados são motivados o suficiente para conduzir seus processos do dia a dia sozinhos, permanecendo assim ausente na maior parte do tempo. Por conta dessa postura passiva, o líder evita estabelecer metas e padrões e esclarecer expectativas

para seus liderados, o que ao contrário do que o líder pensa, esse comportamento acaba gerando um resultado negativo sobre os resultados (BENEVIDES, 2010).

2.2 O Processo de Sucessão

Ainda segundo Dutra (2010 apud Ohtsuki, 2014), o processo de sucessão em empresas brasileiras se baseia em alguns dados objetivos como o desempenho, potencial de crescimento e a partir dessa análise é realizado um comitê que é composto por gestores da organização. Nesse momento, é avaliado o grau de preparação desse candidato interno, os itens de desenvolvimento do mesmo para assumir a posição que está sendo cotado juntamente com o potencial de desenvolvimento, alinhamento com a cultura organizacional e aspectos pessoais.

A autenticidade é considerada importante pois deve haver um alinhamento entre o que a pessoa acredita com suas atitudes e posicionamentos, um profissional sem autenticidade é um profissional que tem mais chances de fracassar e ter sua legitimidade questionada. Outra característica importante para um líder, segundo Welch (2005), é a capacidade de antecipar o inesperado, o que ganha um peso importante, especialmente no cenário atual com um mercado competitivo.

Estar cercado de pessoas melhores e mais inteligentes também é uma característica importante para cargos estratégicos. Esse comportamento faz com que haja troca de informações, experiências e ampliação do conhecimento em aspectos que podem ajudar no momento da tomada de decisão na empresa. A maleabilidade faz com que o profissional que já sofreu derrotas ainda tenha a capacidade de competir (WELCH, 2005).

Para que o processo de sucessão aconteça, o mesmo não é feito de forma instantânea e sim gradual, onde com a convivência do líder atual é possível adquirir alguns conhecimentos e comportamentos que fizeram a empresa atingir os resultados que possui até então e manter a sustentabilidade dos negócios (PIRES, 2010).

A sucessão de acordo com Tondo (2008 apud Pires, 2010) pode ser definida como uma transferência de poder nas decisões empresariais e de conhecimento. Para que esse processo alcance um resultado positivo, é necessário que o líder conheça a empresa e seus subordinados para que com esse conhecimento o líder identifique onde e quais recursos direcionar.

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). A falta desse profissional desenvolvido para a atividade pode comprometer o crescimento e desenvolvimento do negócio.

Além disso, a ideia repassada aos funcionários que será necessário desenvolver um novo líder para a organização é uma boa sacada para apresentar aos funcionários da empresa, visto que todos estarão em movimento para buscar seu desenvolvimento e visibilidade para a oportunidade em aberto (SOUZA et al, 2010).

É importante reforçar que o planejamento da sucessão é uma ferramenta de gestão de pessoas e deve atuar junto com outras ferramentas, como por exemplo a avaliação de desempenho. Esse planejamento deve estar alinhado a missão, visão e valores e também aos objetivos estratégicos. Sendo assim:

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, bem como o permanente acompanhamento, para que sejam evitadas as consequências de sucessões inesperadas e não planejadas (IBGC, 2011, p. 9).

Outro sinal que pode ser percebido pelo mercado quando a empresa desenvolve e acredita em seu plano de sucessão é a mensagem de que se tem o desejo de dar continuidade aos negócios e também aos funcionários sobre a continuidade da liderança dentro da própria empresa.

A falta de planejamento do processo de sucessão de uma empresa pode desestruturá-la ao ponto de perder a credibilidade frente ao mercado. Ao ser estudado e aplicado um plano de sucessão é possível desenvolver planos de ação para o sucessor que poderá desenvolver as competências críticas do negócio, mapear as fortalezas e pontos de melhorias dos atuais gestores (IBCG, 2011).

Um cuidado que deve ter nesse processo de sucessão é a eventual descontinuidade desse processo, levando a empresa a recorrer de profissionais do mercado para atender a uma posição de liderança da empresa. Quando não há um bom planejamento e execução da sucessão resulta em poucos ou nenhum candidato interno aumentando como consequência a procura por candidatos externos (IBCG, 2011).

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).

Com a intensificação de qualificações o profissional agrega valor à empresa. Além disso, o conhecimento também serve como base de estrutura interna e externa, ou seja, o meio que o resultado será atingido é pelas cabeças e mãos dos trabalhadores (DIÓRIO, 2008).

Existem dois tipos de planejamento de sucessão, esses tipos serão diferenciados através da previsibilidade. O primeiro tipo é o planejamento sucessório adaptado frente a uma situação re-

pentina como um pedido de desligamento, doença inesperada ou uma mudança nas condições do mercado. Essa situação pode ocorrer quando o plano de sucessão já está em uma etapa avançada ou nem iniciado.

O outro tipo de planejamento é a própria sucessão, que é subdividida em três situações. A primeira delas é a situação em que a direção já possui o nome do sucessor caso o atual peça para sair ou aconteça alguma fatalidade com o mesmo. A etapa de aposentaria programada é quando o líder comunica sua saída possibilitando aos gerentes iniciar o processo de sucessão, já a última etapa é a mais incerta e menos prazerosa de se trabalhar e após alguns meses na função percebe-se que o líder não está desempenhando suas funções conforme a expectativa e a solução é tirá-lo da posição que se encontra (NICHELATI, 2016). A seguir apresentam-se os procedimentos metodológicos do estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que fosse possível realizar a coleta de dados para a discussão do artigo, foi realizado um roteiro semiestruturado, ou seja perguntas onde se buscou obter respostas qualitativas, “com o objetivo de conhecer as opiniões, atitudes e significados sobre determinada situação ou fato” (ZANELLA, 2009, p. 115). Esse instrumento tem como vantagem a flexibilidade do entrevistador em adaptar ou fazer novos questionamentos conforme a resposta do avaliado.

O roteiro foi direcionando para compreender se a Cooperativa pesquisada possui algum tipo de programa de sucessão e/ou clareza de desenvolvimento de carreira. O roteiro de entrevista foi composto por 7 questões, sendo todas elas subjetivas, buscando avaliar o entendimento e conhecimento sobre o tema: sucessão. Algumas perguntas foram direcionadas para a empresa e outras referente ao conhecimento que o entrevistado possuía sobre o assunto.

Outra vantagem da entrevista é a possibilidade de avaliar as reações dos entrevistados conforme a pergunta é realizada. Outro aspecto importante para a entrevista é o agendamento prévio com o entrevistado para que haja o preparo do mesmo assim como um ambiente adequado para a realização.

Buscou-se realizar questionamentos relacionados ao plano de sucessão da cooperativa, avaliando o conhecimento e o envolvimento que eles possuíam com esse plano. Após isso, foi solicitado que os mesmos falassem suas opiniões, quais as vantagens e desvantagens de um plano de sucessão dentro da empresa em que eles trabalham.

Após essa etapa, houve o questionamento com as perguntas sobre o preparo de algum funcionário para assumir cargos chaves na organização e elencar quais as características necessárias para chegar na cadeira mais alta da organização. Com isso, a ideia era fazer com que eles refletissem sobre a realidade do ambiente de trabalho e verificar se realmente ocorre um plano de sucessão, independente de estruturado e formal ou não.

Realizou-se também o questionamento das características necessárias para assumir cargos chaves na organização e também quais os pontos de desenvolvimento do plano de sucessão da empresa. Esses questionamentos foram realizados com o objetivo de verificar se há um alinhamento entre os funcionários e se está claro para os mesmos as características que precisam ser desenvolvidas para chegar em cargos de liderança.

Buscou-se com esse artigo, compreender o plano de sucessão em uma Cooperativa do oeste do Paraná, utilizando de um roteiro de entrevista estruturado para obtenção de respostas subjetivas sobre esse plano. O entendimento desse plano dentro da cooperativa tem como finalidade verificar se empresas desse segmento estão interessadas na manutenção de lideranças e de cargos chaves dentro da organização

Para que fosse realizada a entrevista com as pessoas, em um primeiro momento entrou-se em contato com o gerente geral da agência a ser entrevistada. O contato com o gerente foi realizado via telefone no início de setembro, conforme escolhido pelo mesmo, onde foi explicado sobre o objetivo do artigo e sobre a entrevista que seria realizada com alguns funcionários. Ao explicar sobre o objetivo da entrevista, o mesmo direcionou 4 pessoas para que se entrasse em contato e realizasse o questionário. Os contatos foram feitos via ligação onde foram entrevistados alguns participantes e outros foram realizados de forma presencial.

Nesses contatos realizados, foram três por telefone e um presencial, sendo que ocorreram na primeira quinzena de setembro. Como a entrevista possuía um modelo estruturado foi possível obter as respostas para os questionamentos, sendo que as entrevistas duraram em média de 30 minutos, durando mais a entrevista para funcionários com mais tempo de empresa. As facilidades durante as entrevistas que podem ser apontadas são a prontidão dos funcionários para responder o questionário e a sinceridade que foi percebida devido as respostas serem convergentes. Um ponto que pode ser prejudicado e feito com que a entrevista seja mais curta e não com tantas informações quanto se esperava é que a cooperativa ainda não possui um plano de sucessão estruturado.

4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

4.1. Perfil dos Entrevistados

A amostra da pesquisa foi composta por 4 funcionários da cooperativa sendo utilizado roteiro estruturado para a abordagem. Os 4 entrevistados atenderam prontamente ao questionário, com bastante clareza e entusiasmo. O quadro a seguir apresenta as características de cada um dos entrevistados.

Quadro 1: Perfil dos Entrevistados

Entrevistados	Sexo	Idade	Tempo de Trabalho	Função	Escolaridade	Estado Civil
E1	Feminino	53	1 ano e 9 meses	Ger. Relacionamento PJ	Superior Completo	Casado
E2	Masculino	25	5 anos	Agente de Relacionamento	Superior Completo	Solteiro
E3	Feminino	29	3 anos	Agente de Relacionamento	Superior Completo	Solteiro
E4	Masculino	54	4 anos	Ger. Relacionamento PJ	Superior Completo	Casado

Fonte: Dados coletados a partir do estudo.

O quadro 1 apresenta um parâmetro geral sobre os entrevistados. Apresenta-se um equilíbrio de gênero, de gerações e escolaridade, podendo ser analisado como cada um destes se posicionam sobre a tema sucessão.

4.2 Análise dos dados obtidos

Foi possível identificar que a partir das entrevistas realizadas com funcionários de uma cooperativa do oeste do Paraná, a mesma não possui um plano de sucessão formal, apenas existe a intenção de formalização. Como iniciativa, a empresa contratou uma consultoria que já realizou uma apresentação sobre o plano que será implantado, conforme fala do entrevistado E2:

Eles estão aderindo há pouco tempo, foi realizado um treinamento para o pessoal da agencia e divulgado sobre a consultoria e explicado sobre o plano de sucessão brevemente, mostrando o organograma da empresa, de cada agencia e a abrangência do plano, mas tudo de forma breve. Não está claro o plano de sucessão para mim, ainda está em estudo pela consultoria.

O entrevistado E1, ainda traz algumas evidências de algumas avaliações que acontecem dentro da organização e que atualmente fazem o papel do plano de sucessão dentro da empresa.

A cooperativa já ministra treinamentos para os cooperados. A cooperativa possui alguns treinamentos que são ministrados para os funcionários durante o ano. Ela possui também reuniões semanais onde devemos apresentar o resultado da semana, o que conseguimos realizar de empréstimos, crescimento, inadimplência, recuperação de empréstimos atrasados. Temos também as avaliações anuais que são realizadas, onde é realizada a avaliação sobre o desempenho do funcionário referente a metas, desempenho, carteira de clientes e ativos, no entanto não tenho conhecimento de que forma essa avaliação é utilizada depois.

É importante adotar na empresa uma avaliação de desempenho para auxiliar na sucessão de funcionários, uma vez que um bom resultado na avaliação é um indicativo de que o profissional pode ser cotado para posições de maior complexidade. É necessário também ressaltar, que nem todo profissional com alto desempenho em uma atividade, continuará com um resultado positivo em posições em que exigem maior responsabilidade (OHTSUKI, 2014).

Uma organização que possui um plano de sucessão estruturado, consegue gerar menos incertezas para os investidores e clientes, mantém a estratégia da organização e tem a vantagem de conseguir avaliar o sucessor com mais cautela e assertividade (PARODI, 2014).

Ao entrevistar um funcionário da cooperativa (E1), o mesmo relata:

Para poder assumir um cargo chave dentro da empresa, é necessário ter conhecimento de sua função, missão da empresa e também dos seus números, os ativos, passivos, as metas e o quanto foi atingido até o presente momento. Isso se faz necessário para conseguir apresentar para uma nova pessoa que queira se associar na cooperativa para conseguir mostrar as vantagens de fazer parte da empresa.

Com essa reflexão, pode-se confirmar o que Parodi (2014) relatou em seu artigo, visto que gestores que tenham o conhecimento dos números da empresa e que estejam alinhadas a estratégia conseguem mostrar as vantagens e valorizar o que está tentando ser vendido.

Um estudo aponta que a sucessão de líderes é um GAP em empresas norte americanas, sendo que 71% dos participantes da pesquisa não acreditam que existam líderes para sustentar as empresas e suas estratégias pelos próximos anos (CATHO, 2012). Esse cenário pode ser constatado também na fala do entrevistado E2 quando ele diz sobre o preparo de um sucessor para o gerente geral:

Existem os gerentes de relacionamento que fazem o trabalho do gerente da agencia quando ele se ausenta por motivos pessoais ou por férias, eles ficam responsáveis por todas as atividades da agencia. Mas não tenho certeza se eles estão sendo preparados para isso, se é formalizado essa preparação ou até mesmo que eles querem essa posição dentro da empresa.

Essa reflexão feita acima, aponta uma desvantagem da ausência do plano de sucessão estabelecida dentro da empresa de forma clara e formal, podendo impactar dessa forma na manutenção/continuidade da estratégia da empresa.

Para Welch (2005), no momento de escolher um funcionário para ocupar cargos de liderança, traços como inteligência, integridade, maturidade e a capacidade de executar se identificados no profissional são bons indicativos para a escolha da posição. Acrescenta ainda, que para cargos mais estratégicos, existem outras características que devem ser analisadas. Para o entrevistado E4, o mesmo relata que características devem ser escolhidas para cargos chaves

Acredito que a principal característica para assumir cargos chaves na organização é o “ser líder”. O profissional não pode ser amigo, deve saber de suas obrigações e saber como cobrar, deve também saber lidar com pessoas, não somente de forma muito objetiva, mas também levar em consideração a parte humana, perceber quando um funcionário não está em um dia bom.

O entrevistado E3 ainda acrescenta mais algumas características que acredita ser importante na organização para assumir cargos de gestão.

Para assumir um cargo chave deve ter características como tomada de decisão, também tem que ter iniciativa, proatividade, buscar novas opções para conseguir chegar até o objetivo. Conhecimento da sua função, seus números, ativos, passivos e a missão da empresa.

Uma desvantagem levantada por dois funcionários entrevistados (E1 e E4) do plano de sucessão é em realizar todo o plano de sucessão, realizar entrevistas, avaliações, ser avaliado por resultados, mas não ser escolhido o mais competente para assumir a função.

O problema do plano de sucessão é o QI (quem indica), pois alguns são indicados mas a gente percebe que não são os que merecem, apenas porque alguém indicou (E1);

O principal problema que eu vejo é o famoso QI (quem indica), que pode favorecer quem é amigo pelo fato de ser amigo e não pelo potencial que apresenta (E4).

Sendo assim, a partir das entrevistas realizadas com os funcionários, foi possível perceber que não existe um plano de sucessão claro. Com isso, o crescimento dentro da empresa fica restrita com avaliações anuais e indicações dos gerentes da própria agência. A posição é unânime quando se trata da implantação de um plano, a fim de dar mais clareza, direcionamento e transparência quando se fala em trilha de carreira profissional dentro da empresa.

Nesse sentido, é relevante a afirmação de Boessio e Doula (2017, p. 456) que destacam que “a cooperativa torna-se ferramenta fundamental para o fomento da aprendizagem que promova conhecimento de novas técnicas, em especial para a sustentabilidade econômica e ambiental da produção e a inserção das mulheres e jovens na gestão”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o levantamento bibliográfico e informações coletadas na fase de entrevista foi possível perceber que a cooperativa em questão não possui um plano estruturado de sucessão de lideranças. No entanto, foi possível analisar que a empresa adota algumas ferramentas de avaliação de desempenho para servir de amparo no momento de alguma decisão.

Como práticas adotadas de forma a utilizar de parâmetro para as promoções internas são as avaliações semanais, avaliações anuais e também um corpo de gerentes que avaliam a partir de comportamentos e habilidades que julguem necessários para assumir o cargo em questão. Os funcionários entrevistados, não entendem que essa estrutura seja um plano de sucessão estruturado e claro para o desenvolvimento da carreira.

Sugere-se a cooperativa pesquisada desenvolva seu plano de sucessão de forma gradual e espontânea para que consiga atingir resultados diferentes daquilo que já vem conquistando e conseguir desenvolver com excelência seu diferencial competitivo que são as pessoas.

Nesse sentido, é pertinente o entendimento do IBCG (2011) onde o planejamento de sucessão é um importante processo de gestão que serve a vários propósitos como identificar e desenvolver sucessores, dar continuidade à missão e aos valores da organização, demonstrar transparência com todos os stakeholders, preparar líderes com base em critérios claros e justos, promovendo o crescimento de indivíduos e organizações.

Já para Oliveira e Bernardom (2008, p. 143), as empresas bem sucedidas não são e não devem se parecer com a empresa atualmente, visto que os objetivos, metas e planejamento estratégico deve se adaptar e atualizar. Em contrapartida, para que esse movimento aconteça, se faz necessário que as ações e estratégias desenvolvidas atualmente sejam embasamento e combustível para essas mudanças.

Como sugestão para novas pesquisas, sugere-se aprofundar no assunto de sucessão, verificando primeiramente o organograma da empresa, os processos internos e seus meios de avaliação de desempenho para que se consiga estudar um plano de sucessão mais adequado e estruturado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Amanda de Caldas; SILVA, Simone Costa; SOUSA, Francicleide Gonçalves. Estilo de Liderança gerencial na perspectiva dos liderados: um estudo na Via Leste Motos Ltda. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. 2011. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/47014585.pdf>> Acesso em 09 de setembro de 2017.

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

bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20A.%20BENEVIDES.pdf?sequence=1> Acesso em 09 de setembro de 2017.

BOESSIO, A. T.; DOULA, S. M. Sucessão Familiar e Cooperativismo Agropecuário: Perspectivas de Famílias Cooperadas em um Estudo de Caso no Triângulo Mineiro. *Desenvolvimento em Questão*, v. 15, n. 40, p. 433-458, 2017.

CATHO, Carreira e Sucesso. *A sucessão de lideranças nas organizações*. 2012. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/a-sucessao-de-liderancas-nas-organizacoes>> Acesso em 26 de outubro de 2017.

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

FERRAZ, Monique. Liderança: Um desafio para gestores do século XXI? *Anais... Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. 2015. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_051M.pdf> Acesso em 05 de setembro de 2017

GARCIA, Denise. *Os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional*. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/os-diferentes-tipos-de-lideranca-e-sua-influencia-no-clima-organizacional/5220/>> Acesso em 09 de setembro de 2017.

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 05 de setembro de 2017.

NICHELATI, Charele Parissente. 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: 03 de setembro de 2017.

OHTSUKI, C. H. Identificar pessoas para assumir posições de maior complexidade no contexto do processo sucessório: um modelo teórico. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 4, n. 1, p. 70-85, 2014.

OLIVEIRA, Leonardo Rocha de; BERNARDON, Renata Araujo. Instrumento para avaliação de diretrizes estratégicas de sucessão empresarial. *Revista Gestão e Planejamento*. V.9 nº2. Julho de 2008.

PIRES, José Geraldo Carlos. A liderança como fator importante na sucessão empresarial com o desenvolvimento de competências gerenciais. *Anais... Simpósio de Excelência em Gestão e Economia*. 2017. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/5424120.pdf>> Acesso em 03 de setembro de 2017.

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

SOUZA, Claudia de; ROCHA, Diego; XISTO, Joyce; VIANA, Marluse; CRISTINA, Vanessa. *Liderança, como formar um sucessor*. 2010. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/DiegoRBAraujo/lideranca-como-formar-um-sucessor?from_action=save> Acesso em 05 de setembro de 2017.

WELCH, Jack; WELCH, Susy. *Paixão por Vencer – a bíblia do sucesso*: Rio de Janeiro: Campus, 2005.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. *Metodologia de estudo e pesquisa em Administração*. Florianópolis. Departamento de Ciências da Administração. 2009.