

PROCESSO SUCESSÓRIO: O PAPEL DO LÍDER

Juliana Franzener

Resumo: Este artigo tem como principal objetivo, avaliar os estilos de liderança e o processo sucessório dentro das organizações, por meio de um estudo de caso de uma Cooperativa de Crédito localizada no Vale do Itajaí - SC. Por meio de uma pesquisa quantitativa, com um questionário estruturado foram identificados os atuais perfis das lideranças na cidade de Blumenau. A pesquisa possibilitou descobrir como está o estruturado o processo de sucessão dentro da organização, além de identificar os perfis destes sucessores. Por meio deste questionário identificaram-se também os atuais programas de desenvolvimento de lideranças proporcionados pela organização, com uma avaliação da influência destes programas dentro do processo de sucessão. Os resultados demonstraram os atuais desafios dos líderes no processo de desenvolvimento de seus sucessores e traz evidências de que a preparação de um líder é deixá-lo de fato liderar, acompanhando os resultados e atuando como *coaching* neste processo de desenvolvimento.

Palavras-chave: Sucessão; Liderança; Coaching; Estilos de lideranças.

Abstract: The main objective of this article is to evaluate leadership styles and the succession process inside the organizations through a case study of a credit union located in Vale do Itajaí – SC. Through a quantitative research whit, a structured questionnaire, the current leadership profiles were identified in Blumenau city. The research made it possible to discover how the succession process is structured within the organization, in addition to identifying the profile of these successors. Through this questionnaire, were also identified the current leadership development programs provided by the organization, with an evaluation of the influence of these programs within the succession process. That demonstrates the current challenges of leaders in the process of developing their successors and shows evidences that the preparation of a leader is to lead in fact, following their results and acting as a coaching during this process.

Keywords: Succession; Leaderships; Coaching; Leaderships styles.

INTRODUÇÃO

O mundo corporativo é altamente dinâmico e de mudanças constantes, principalmente pela globalização e a alta competitividade entre as organizações. Para que qualquer empresa alcance o sucesso e possa se sobressair em meio à concorrência, é extremamente necessário dispor de uma equipe de profissionais engajados e dispostos a executar o planejamento estratégico da empresa.

Para manter uma equipe de alta performance, o papel do líder é fundamental, pois por meio de sua influência e suas habilidades ele consegue direcionar sua equipe para o alcance

dos resultados estratégicos da empresa, entretanto o maior desafio de um líder em suas atribuições é o desenvolvimento de seus sucessores.

Várias pesquisas têm sido realizadas sobre o processo de sucessão, porém grande parte destas pesquisas são direcionadas às empresas familiares, uma vez que este processo é realmente um desafio a estes tipos de organizações. Entretanto necessitamos entender que um processo estruturado de sucessão não pode limitar-se apenas a este tipo de organização, principalmente pela dinâmica de mercado e a velocidade das mudanças nos cenários econômicos.

O processo de sucessão deve ser uma prioridade a qualquer organização. De acordo com Oliveira e Bernardon (2008, p. 143, apud Nichelatti, 2016), o ato de planejar a sucessão empresarial de forma estratégica pode consistir em uma oportunidade para os gestores de refletir sobre o futuro do negócio, em meio às pressões cotidianas da atividade empresarial. Os proprietários podem avaliar questões estratégicas e formar uma base de entendimento comum dos objetivos da empresa.

O processo de desenvolvimento de sucessores precisa ser estruturado e acompanhado pelo RH da organização e deve respeitar a personalidade do sucessor, como forma de agregar valor à empresa, afinal cada líder possui uma característica diferente, que pode ser utilizada pela organização em diferentes momentos ou diferentes setores.

Este estudo buscou identificar os estilos de lideranças atuais da Cooperativa objeto desta pesquisa, além do papel dos líderes no processo de sucessão, analisando os atuais padrões utilizados pela organização para auxiliar no processo de desenvolvimento de seus sucessores, como por exemplo, os seus programas desenvolvimento de sucessão de lideranças. Além disso, a pesquisa buscou identificar as necessidades de desenvolvimento dos sucessores com base nas competências exigidas pela organização para o cargo de liderança.

A metodologia utilizada neste estudo foi uma pesquisa quantitativa sobre os estilos de liderança, identificados pelo referencial teórico. Com base neste mesmo referencial, foi possível identificar o estilo dos possíveis sucessores e fazer uma avaliação de seu grau de importância dentro da empresa. Para definir os desafios para o desenvolvimento dos sucessores, utilizou-se como referência o guia de ocupações do Sistema Ccred, sistema onde está inserida a Cooperativa objeto deste estudo, buscando as competências exigidas para o cargo de Coordenador, sendo este um dos principais cargos de liderança na Cooperativa.

Este artigo está estruturado em cinco seções e inicia-se pela fundamentação teórica. A fundamentação teórica buscou abordar três estudos diferentes relacionados ao tema do artigo,

sendo o estudo da liderança, buscando a essência da liderança, a sucessão de liderança, trazendo como referência o processo sucessório em si e os estilos de lideranças e suas características. Em seguida com base nas teorias abordadas, apresenta-se a metodologia utilizada neste artigo para obter os resultados para o estudo de caso. Com estes resultados foi possível analisar os dados e sugerir as recomendações necessárias para melhorar o processo de sucessão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

O prelúdio da revolução industrial provocou uma grande transformação econômica e social em todo o mundo e com o decorrer dos anos, mesmo percebendo que a mecanização dos processos aumentou a produtividade e rentabilidade das organizações, elas compreenderam o valor de seu capital humano e a importância da motivação e direcionamento para a melhora de seu desempenho.

Diante desta evolução entendeu-se a necessidade da liderança neste processo, que tem sido amplamente discutida e estudada nos últimos anos, embora exista e tenha sido praticada há muito tempo por religiosos, imperadores, militares, etc., ela foi incorporada às organizações com um novo conceito. Para Covey (2005) liderar é mostrar as pessoas seus potenciais de tal forma que elas mesmas consigam perceber, pois assim ela pode aprimorar seu talento para atingir com maior destreza os propósitos da organização, portanto o papel do líder é conduzir sua equipe ao alcance dos objetivos propostos pela organização, conhecendo cada um dos seus membros para identificar suas habilidades e extrair o melhor de cada um deles, desenvolvendo-os a superarem seus limites, melhorando assim seu desempenho.

Marrin (2013) define as diferenças entre os conceitos de liderança, líder e liderar. Para ele liderança é um processo entre você e sua equipe, já que é preciso considerar que ambos influenciam e são influenciados. O líder é aquele que está à frente de um grupo, sendo que ele molda os propósitos e objetivos a serem alcançados. Liderar pessoas é o que os líderes fazem, ou seja, liderar é uma atividade.

Segundo Maxwell (2007, p. 282), “mesmo como líder intermediário, o desenvolvimento da equipe é importante para cumprir a visão da organização, pois não é necessário estar no topo para liderar e independente do nível em que ocupe, isso irá agregar valor a empresa”. Esse é um dos mitos da liderança, pois considera-se que para liderar é

necessário estar no topo, porém o caminho é inverso. Na visão de Marinho e Oliveira (2006) a liderança não é a dominação de um cargo, que requer formação específica, mas uma questão de competência. Para chegar ao topo é necessário o domínio destas competências. Ainda na concepção de Marinho e Oliveira (2006) a competência é um conjunto de habilidades técnicas, comportamentos, traços e qualidades da personalidade do indivíduo.

Uma pesquisa realizada pelo Escritório de Recursos Humanos do governo dos Estados Unidos (OPM) em setembro de 2012, identificou cinco categorias diferentes de competências baseadas em altos executivos do governo, sendo elas: liderar mudanças, liderar pessoas, orientação para resultados, habilidade para negócios e comunicação e relacionamento.

Diante destas concepções, entendemos que é possível aprender a liderar. Para Fabossi (2009, p. 27) “liderança não é um dom, mas uma habilidade, ou um conjunto de habilidades, sendo assim é plenamente possível aprender a liderar”, portanto o papel do líder no processo de sucessão é identificar as competências necessárias de desenvolvimento do seu sucessor e ajudá-lo no aperfeiçoamento destas competências.

2.2 SUCESSÃO DE LIDERANÇA

Para qualquer organização é fundamental dispor de bons líderes, porém isso não garante o alto desempenho da empresa no longo prazo. Para Kaplan (2011), o líder que não está planejando sua sucessão não delega poderes da maneira como deveria e pode se transformar em um gargalo na tomada de decisões. Sem o desenvolvimento de novos profissionais e sem o desafiar a equipe, a empresa pode perder importantes talentos.

O processo de identificar sucessores inicia-se na identificação destes talentos e em delegar responsabilidades, porém sem comunicar diretamente a este profissional de sua escolha, pois assim o líder pode perceber se ele vai corresponder a este desafio. Esse processo pode acelerar o amadurecimento e preparar o profissional a ascender ao nível seguinte. Segundo Watkins (2012), é preciso preparar o sucessor para as mudanças que essa nova fase exige, principalmente por deixar de ser o coadjuvante para ser o protagonista dentro da organização.

O processo de sucessão para a liderança deve ser uma preocupação do alto escalão da organização e em conjunto com a área de Gestão de Pessoas, deve proporcionar ferramentas para melhorar o processo de crescimento e amadurecimento profissional, por meio de cursos e treinamentos, além de um processo de coaching. Di Stéfano (2005, p. 31, apud

NICHELATTI, 2016), o processo de *coaching* tem a função de promover o aprendizado e o desenvolvimento dos líderes, e a empresa tem o benefício de ter equipes de alta performance, o que constrói melhores resultados de forma eficiente.

Buckingham (2012) esclarece que o processo de desenvolvimento de lideranças não deve ser um processo engessado. Não existe uma fórmula para liderar, afinal cada líder terá pontos fortes e é importante que a organização considere seus diferentes tipos de lideranças neste processo de desenvolvimento.

Para que se possa entender o estilo de liderança de seu sucessor, é preciso deixá-lo liderar. Para Maxwell (2007, p. 320), “é impossível aprender liderança, sem de fato liderar. Afinal de contas, liderança é ação. Se não delegarmos liderança – com autoridade e responsabilidade -, nosso pessoal nunca ganhará a experiência de que precisa para liderar bem”.

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Sempre que falamos de liderança e do papel do líder, chegamos a um ponto chave desta discussão, o estilo de cada um liderar. Cada pessoa, com suas crenças, suas experiências e principalmente com sua personalidade, desenvolve um estilo único de liderar. Mesmo que estas características sejam únicas, muitos autores definem estilos básicos de liderança, onde o profissional tende a manter seu comportamento em maior parte do tempo.

Engstrom e Mackenzie (1974, p. 96-7, apud OLIVEIRA; MARINHO 2006, p. 23-4), discutem cinco estilos de liderança, *laissez-faire*, onde não há estrutura ou supervisão; democrático-participativo, onde existe um líder, porém as decisões são sempre compartilhadas; manipulativo-inspirador, onde há estrutura, porém ela é confusa e com pouca participação; benevolente-autocrático, existe uma estrutura cerrada, porém os funcionários são encorajados a fazer sugestões, e por fim o estilo autocrático-burocrático, onde existe uma estrutura arbitrária e seus membros são desencorajados a qualquer participação.

Um estudo realizado por Daniel Goleman no ano 2000 e reeditado em 2010 pela Harvard Business, apresenta seis estilos de lideranças, todos ligados a distintos componentes da inteligência emocional, são eles:

- a) Estilo Despótico: exige o cumprimento imediato de ordens. O estilo é extremamente autoritário e não incentiva novas ideias. Componentes da inteligência emocional: desejo de superação, iniciativa e autocontrole;

- b) **Estilo Visionário:** mobiliza as pessoas rumo a uma visão. O líder visionário deixa claro a todos como seu trabalho se encaixa numa visão maior para a organização. Componentes da inteligência emocional: autoconfiança, empatia, catalisação de mudanças;
- c) **Estilo Agregador:** cria vínculos emocionais e harmonia. Dá às pessoas liberdade para fazer seu trabalho do jeito que julgarem mais eficaz e prioriza manter o pessoal feliz, criando harmonia entre todos. Componentes da inteligência emocional: empatia, estabelecimento de relações, comunicação;
- d) **Estilo Democrático:** promove a participação para manter o consenso. Deixa o trabalhador opinar sobre as decisões que afetam suas metas e o modo como trabalha, aumentando assim a flexibilidade e a responsabilidade. Componentes da inteligência emocional: colaboração, liderança, de equipe, comunicação;
- e) **Estilo Agressivo:** espera excelência e autodireção. Estabelece padrões de desempenho extremamente elevados e as pessoas em geral sentem que o líder não confia nelas o suficiente para deixar que trabalhem à própria maneira. Componentes da inteligência emocional: responsabilidade, desejo de superação, iniciativa;
- f) **Estilo Conselheiro:** prepara as pessoas para o futuro. Incentiva o funcionário a estabelecer metas de desenvolvimento de longo prazo e ajuda a conceber um plano para atingi-las. Componentes da inteligência emocional: desenvolvimento dos demais, empatia, autoconsciência.

Segundo o estudo de Goleman (2010), todos os estilos podem ser utilizados com eficácia dentro das organizações, pois todos possuem características que devem ser utilizadas em diferentes momentos e diferentes situações, assim como em diferentes tipos de equipe, porém, dentre os todos estes estilos de liderança, o que apresenta os melhores resultados é a alternância entre o estilo visionário com o estilo agregador. Entretanto o que diferencia os bons líderes dos demais é a capacidade de alterar os diferentes estilos de liderança, conforme o que a situação exige.

3 METODOLOGIA DO ESTUDO

Todo o processo sucessório necessita de planejamento e acompanhamento dos gestores, principalmente para que este processo seja direcionado ao desenvolvimento das

competências exigidas pelo cargo de liderança a ser ocupado. Neste sentido, é essencial que a organização mantenha a clareza aos envolvidos neste processo, sobre as competências necessárias para que o profissional possa ascender ao cargo de liderança e definir quais os resultados esperados do líder neste processo. Além disso, é essencial que a organização conheça o perfil de seus líderes atuais, para alocá-los de maneira que cada estilo possa contribuir da melhor forma possível ao alcance dos objetivos do planejamento estratégico da empresa.

Os cargos de liderança na Cooperativa, objeto deste estudo, partem da alta cúpula composta pelos Diretores da Cooperativa, que respondem pela Administração como um todo. Em seguida estão os Gerentes que respondem por regiões ou áreas e abaixo deles estão os Coordenadores que respondem cada um por um Posto de Atendimento da Cooperativa ou por uma área específica. Abaixo do cargo de Coordenador, seguindo o organograma da empresa está o cargo de Analista. O Analista responde pela parte técnica do Posto de Atendimento ou da área em que está inserido. Em geral o cargo que passa pelo processo de desenvolvimento para a sucessão dentro empresa é o cargo de Analista, que deve desenvolver habilidades de liderança.

Para mensurar os atuais perfis de liderança na Cooperativa avaliada, com base na pesquisa de Goleman (2010) e identificar as correlações com o processo sucessório, foi elaborado um questionário estruturado contendo oito questões, todas de múltipla escolha. As duas questões iniciais identificam o perfil dos líderes com relação à idade e gênero. A terceira questão apresenta de uma forma resumida, todos os seis estilos de lideranças propostos por Goleman (2010), sendo que o participante deve responder com base no perfil que julgar mais próximo a sua definição enquanto líder. Assim foi possível obter os atuais estilos de lideranças dos avaliados nesta Cooperativa. As cinco últimas questões tratam da sucessão, verificando se o líder está desenvolvendo algum sucessor, assim como identifica a participação deste sucessor em algum programa de desenvolvimento, relacionando os atuais programas fornecidos pela cooperativa.

Assim como é importante identificar o perfil do líder, é necessário identificar o perfil do seu sucessor. Ainda com referência aos estilos de liderança propostos por Goleman (2010), a sétima questão traz a figura do analista de crédito, cargo este que passa pelo processo sucessório ao cargo de coordenador dentro da organização, com uma visão mais técnica, todos os estilos de liderança, para que o líder possa identificar o perfil de seu sucessor. Para finalizar a análise do processo sucessório, foram avaliadas as competências exigidas pela

organização para o cargo de coordenação e os desafios dos líderes com relação ao desenvolvimento destas competências em seus sucessores.

O questionário foi aplicado aos coordenadores dos Postos de Atendimento de três regionais diferentes desta cooperativa. Todas estas regionais estão situadas na cidade de Blumenau. O total de coordenadores destas regionais chegam a vinte e quatro pessoas, e a pesquisa utilizou como referência doze destas pessoas, ou seja, houve a participação de metade dos coordenadores que responderam a pesquisa por meio da ferramenta Google Form.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O objeto de estudo foi uma cooperativa de crédito com área de atuação na região do Vale do Itajaí-SC. A cooperativa possui mais de 1.000 colaboradores e dentre estes colaboradores aproximadamente 70 possuem o cargo de coordenador. Com mais de R\$ 3,5 bilhões em ativos e mais de 350.000 cooperados é considerada a 2º maior cooperativa do Brasil. A empresa foi escolhida no ano de 2016 como a 25º melhor empresa para se trabalhar em nível nacional para empresas de grande porte segundo pesquisa da Great Place to Work.

A pesquisa foi dividida em oito questões de múltipla escolha e as duas questões iniciais tinham por objetivo identificar o perfil dos participantes. Com um total de doze participações, duas pessoas que responderam a pesquisa possuem menos de 30 anos, oito possuem idade entre 30 a 40 anos, representando 66,70% das participações totais e duas pessoas possuem idade de 40 a 50 anos. Observa-se que a posição de liderança é ocupada por um perfil muito jovem. Avaliando a organização objeto deste estudo, é possível identificar uma característica específica em relação à liderança. A maior parte dos líderes desta organização foram desenvolvidos a partir do cargo de analista dentro da própria empresa, ou seja, as lideranças são formadas dentro da organização, o que reforça a preocupação por parte do alto escalão da cooperativa no desenvolvimento de sucessores.

Ainda dentro deste contexto, podemos identificar outra característica com relação ao perfil de entrevistados, metade dos coordenadores avaliados são do gênero feminino e outra metade do gênero masculino.

Após a identificação destas características, a pesquisa avaliou os estilos de liderança presentes na organização, utilizando como referência os estilos identificados por Goleman (2010), onde podemos verificar o resultado conforme a Tabela 1.

Conforme demonstrado na Tabela 1, a maior parte dos líderes presentes na cooperativa analisada, possuem o estilo de liderança visionário. Esse estilo apresenta características inovadoras, mobilizando sua equipe e dispondo de uma visão e uma percepção diferente frente às mudanças. Segundo a pesquisa de Goleman (2010), este estilo de liderança é o mais eficaz dentre todos os estilos, pois como o líder visionário deixa claro a todos qual o propósito de suas atribuições e como ela se encaixa na missão e na visão da organização, o comprometimento da equipe e o desempenho são em geral muito melhores, uma vez que o líder visionário acompanha resultados, mas dá liberdade a equipe para que busquem os próprios meios. Esta característica permite a inovação na empresa, especialmente pela liberdade no compartilhamento de ideias e pela clareza com relação à recompensa dos membros da equipe.

Tabela 1: Pesquisa aplicada aos líderes – Questão 3.

Questão	Estilo de liderança	Quantidade de respostas	Percentual
Prefiro que a tomada de decisões passe por mim primeiro. Quando solicito a execução de uma atividade, quero o resultado imediato.	Despótico	0	0,00%
Para mim é importante saber a opinião dos membros de minha equipe nas decisões e obter o apoio deles.	Democrático	0	0,00%
Exijo um alto desempenho de minha equipe. Me atento a detalhes e assumo as rédeas dos processos.	Agressivo	0	0,00%
Priorizo a harmonia. Gosto de discursos positivos e motivadores para a equipe.	Agregador	1	8,30%
Gosto de delegar e desafiar minha equipe. Busco ajudar os membros da equipe a encontrar seus pontos fortes e debilidades e criar um plano de desenvolvimento.	Conselheiro	2	16,70%
Quero que as pessoas saibam aquilo que estão fazendo e por que. Dou liberdade para que minha equipe assuma riscos calculados.	Visionário	9	75,00%

Fonte: Autor.

O momento atual dentro da organização requer a presença do estilo visionário em especial por seu comportamento inovador. Por tratar-se de uma instituição financeira os desafios econômicos e os desafios frente à evolução tecnológica, aliados a busca da empresa por adequação as práticas de mercado, exigem maior adaptabilidade e disposição às mudanças de seus líderes.

Ainda que o estilo visionário se encaixe em quase todas as situações da organização, os estilos, conselheiro e agregador podem contribuir em diferentes situações na empresa e requer a utilização em momentos distintos. O estilo conselheiro presente em 16,70% dos participantes da pesquisa possui como principais características o desenvolvimento e a preparação dos membros de sua equipe para o futuro. Essas características devem ser utilizadas em equipes com maior nível de maturidade, especialmente pelo fato deste estilo delegar muito mais aos membros da equipe do que os outros estilos e também por utilizar com maior frequência a prática de *feedback*.

O estilo Agregador por sua vez, deve ser utilizado em equipes desestruturadas e com falta de confiança, já que sua principal característica é buscar a harmonia da equipe. Este estilo tende a elevar o moral da equipe e ajuda nos aspectos da comunicação.

Com a identificação dos estilos dos líderes avaliados, a pesquisa buscou identificar também os estilos de seus sucessores. Fazendo uma correlação entre os estilos atuais dos líderes com os estilos dos possíveis sucessores, há evidências concretas de que os atuais estilos visionários estão formando como sucessores outros estilos visionários, como pode-se identificar na Tabela 2.

Tabela 2: Pesquisa aplicada aos líderes – Questão 7.

Questão	Estilo de liderança	Quantidade de respostas	Percentual
Centraliza todas as atividades. Tende a ser autoritário.	Despóticos	0	0,00%
Está sempre buscando o consenso dos outros membros da equipe nas tarefas.	Democráticos	0	0,00%
As pessoas gostam de conversar com ele(a). É um bom ouvinte e sente-se amigo de todos.	Agregadores	0	0,00%
É rápido e ágil e exige o mesmo padrão de todos os outros.	Agressivos	1	8,33%
Está sempre dando conselhos e tenta ajudar aos demais a melhorar seus desempenhos.	Conselheiros	4	33,33%
Procura mostrar às pessoas o sentido de suas tarefas e os resultados esperados.	Visionários	7	58,34%

Fonte: Autor.

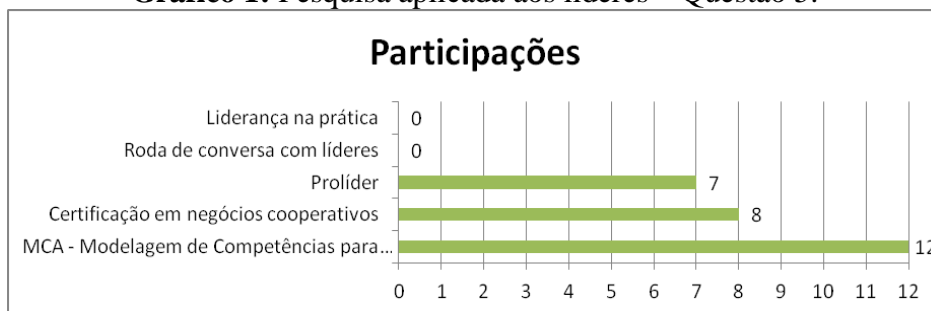
Dentro da organização avaliada, o desenvolvimento de sucessores ocorre para os cargos de Analistas e seu papel e as competências exigidas ao cargo são essencialmente técnicas. Como este cargo antecede a função do Coordenador dentro da organização, algumas

competências de liderança já são avaliadas em processos de promoção. Então, a maneira de avaliar os estilos de liderança dentro do cargo de Analista, busca uma correlação técnica de suas funções, apresentando comportamentos que são utilizados atualmente pelo sucessor, uma vez que o cargo de analista mesmo com a responsabilidade técnica, é o elo entre a gestão e os processos operacionais na organização.

Diante desta concepção e para confirmar o desenvolvimento de sucessores de estilos visionários por líderes também visionários, partiu-se para a análise individual dos questionários respondidos. As respostas individuais mostram que dentre os nove líderes avaliados pelo estilo visionário, seis deles perceberam que o estilo de seu sucessor possui tendência ao comportamento do estilo visionário também, ou seja, por ser um estilo inovador e criar um ambiente propício à busca de novas ideias, este estilo inspira em sua grande maioria, os demais membros da equipe a esta mesma prática. Os outros três líderes visionários identificaram seus sucessores com estilo conselheiro, que atuam na busca do desenvolvimento dos demais e ajudam na melhora do desempenho. Os dois líderes com estilo conselheiro identificaram seus sucessores, um com estilo visionário e outro com estilo conselheiro. Apenas o líder com estilo de liderança agregador, identificou seu sucessor como sendo agressivo, o que pode criar confrontos entre estes perfis, uma vez que o estilo agregador busca a harmonia e o estilo agressivo pode prejudicar esta harmonia com suas elevadas exigências.

A quarta questão da pesquisa buscou identificar se os líderes estavam desenvolvendo sucessores, e descobriu-se que 100% dos líderes atuais já estão neste processo de desenvolvimento, que traz a quinta questão da pesquisa, apresentando a análise das participações destes sucessores nos programas de desenvolvimento fornecidos pela organização para aprimoramento de competências de liderança e podemos observar estes resultados no Gráfico 1.

Gráfico 1: Pesquisa aplicada aos líderes – Questão 5.



Fonte: Autor.

Para entender melhor as participações nestes treinamentos, precisamos identificar a dinâmica e o objetivo principal de cada um destes programas:

- a) Liderança na prática: tem como finalidade contribuir com a transposição dos conhecimentos para a prática do dia a dia do líder de maneira vivencial, tendo como metodologia um programa modular. Não são trabalhadas as teorias e sim o que as lideranças sabem, somados as atitudes do cotidiano, com conteúdo adaptado à realidade e às necessidades da cooperativa;
- b) Roda de conversa com líderes: composta por novos líderes apresenta as informações relacionadas ao desenvolvimento de equipes, acompanhamento da gestão do clima, aplicação da gestão de pessoas no dia a dia e troca de experiências entre os gestores;
- c) Prolíder: Pós-graduação voltada ao desenvolvimento e formação de lideranças, capacitando-as a criar ambientes de inovação e renovação, inspirando as pessoas e gerando resultados;
- d) Certificação em negócios cooperativos: capacitar de forma técnica e estratégica os colaboradores, preparando-os para realizar com maior êxito as atividades da cooperativa, o atendimento aos cooperados, a melhoria de todos os processos e a formação de sucessores;
- e) MCA – Modelagem de Competências para Analistas: busca modelar o cargo de analista, para que atuem de forma integral dentro das competências exigidas para o cargo, alinhando todos estes profissionais às suas atividades e buscando o desenvolvimento em conjunto com o gestor imediato.

O Gráfico 1 apresenta o resumo das participações dos possíveis sucessores nos programas de desenvolvimento da cooperativa. Vale ressaltar que dos cinco treinamentos, dois deles desenvolvem muito mais as habilidades técnicas na função que eles exercem no momento do que as competências de liderança, que é o caso da certificação de negócios cooperativos onde 67% já participaram e o MCA (Modelagem de competências para Analistas), que já teve a participação de todos os analistas avaliados.

Em contrapartida a capacitação técnica das funções do analista, podemos observar que o preparo no desenvolvimento das competências para o cargo de coordenador e os desafios à liderança não ocupam expressiva participação. Nos dois primeiros treinamentos, que são liderança na prática e roda de conversa com líderes a participação é 0%, sendo que apenas

58% participam ou participaram do programa Prolíder. Ainda neste contexto, entende-se que os dois primeiros treinamentos trazem a prática da liderança no âmbito desta empresa e que traz grandes benefícios ao participante, especialmente por ele compreender os seus desafios enquanto líder dentro da organização e os resultados esperados. Entretanto há uma ressalva a ser feita, pois não é possível avaliar o grau de desenvolvimento dos sucessores atuais, portanto dependendo das circunstâncias, estes treinamentos podem estar à frente do momento atual do sucessor.

Percebeu-se, também, que o foco dos dois primeiros treinamentos é a capacitação de líderes recém-promovidos ao cargo de coordenador, ou seja, há a promoção ao cargo e em seguida são feitos treinamentos para capacitação das competências do líder.

Dentro da pesquisa a última questão propôs a avaliação das necessidades de desenvolvimento dos sucessores, utilizando como referência as competências exigidas ao cargo de coordenador, conforme o guia de ocupações do Sistema Cecred, sistema em que está inserida a cooperativa avaliada. A Tabela 3 demonstra estas necessidades.

Tabela 3: Pesquisa aplicada ao líderes – Questão 8.

Competências	Respostas	Percentual
Senso de cooperação	0	0,00%
Negociação	0	0,00%
Comunicação assertiva	1	8,33%
Visão de processos e prioridades	1	8,33%
Relacionamento interpessoal	3	25,00%
Foco no resultado econômico e Social	3	25,00%
Liderança e gestão de pessoas	4	33,33%

Fonte: Autor.

Por tratar-se de uma cooperativa de crédito o senso de cooperação é uma competência fundamental para qualquer cargo dentro da organização. A cooperação está presente na essência da cooperativa e as pessoas que trabalham neste tipo de organização precisam desenvolver este senso, afinal o foco principal é a ajuda mútua entre os cooperados. Todos os sucessores em desenvolvimento já possuem esta competência, assim como todos eles possuem habilidades de negociação, sendo esta mais uma das sete competências necessárias.

Destas competências, percebe-se a necessidade de desenvolvimento em cinco delas em diferentes graus. Tanto a competência da comunicação assertiva, que é a habilidade de se comunicar de forma clara e que reduza conflitos, demonstrando e transmitindo segurança em sua fala, quanto à visão de processos e prioridades, que é a habilidade de organização e

planejamento e a ampla percepção do ambiente e das atividades, tiveram 8,33% das respostas representando um sucessor ligado a cada uma das competências.

Com uma representatividade de 25% na competência de relacionamento interpessoal, o processo de desenvolvimento destes sucessores possui maior grau complexidade, pois o exercício da liderança exige um bom nível de relacionamento interpessoal. Comunicar-se com as pessoas para este tipo de posição é fundamental, pois a essência da liderança é o relacionamento com as pessoas.

No mesmo grau que o relacionamento interpessoal, a competência do foco no resultado econômico e social, possui 25%, ou seja, três participantes que necessitam de desenvolvimento. Esta competência, como todas as outras, está ligada diretamente à liderança, pois o objetivo final de um bom líder é atingir os resultados da organização, inspirando os membros de sua equipe e facilitando o caminho até este resultado. Mas se o líder não tem claro o seu objetivo no resultado, isso pode trazer dificuldade de comunicação entre a equipe, afinal sem ter uma direção, as pessoas não sabem que caminho seguir e pode baixar o moral de seus membros.

Como principal desafio de desenvolvimento observa-se a competência da liderança e gestão de pessoas. Liderar não é um caminho fácil, mas todos podem aprender a liderar e neste ponto é fundamental que as falhas sejam minimizadas, afinal se um líder errar em uma decisão estratégica, pode comprometer o desempenho de sua equipe. Não se pode promover um Analista com capacidades técnicas para um cargo de Coordenador sem que ele tenha a competência de liderança desenvolvida e sem que possua os conhecimentos mínimos necessários para a gestão de pessoas, afinal o resultado da empresa depende principalmente de suas lideranças e de bons líderes.

O desenvolvimento desta competência exige muito mais dos líderes atuais no processo de desenvolvimento e a participação do RH neste processo pode ser decisiva. Percebe-se que o desenvolvimento desta competência por meio de programas de desenvolvimento não apresenta o nível desejado, uma vez que os principais treinamentos sobre esta competência são realizados a líderes recém-promovidos ao cargo de coordenador.

Para melhorar a performance da organização com relação ao processo de sucessão para liderança, ela precisa evidenciar os sucessores em potencial. O processo deve iniciar verificando se o possível sucessor demonstra interesse em desenvolver estas habilidades, pois é possível que ele decida por permanecer em uma carreira de analista, por exemplo. Se houver interesse pelo desenvolvimento, o segundo passo é criar um plano de desenvolvimento

individual para cada um dos participantes deste processo, pois o resultado da pesquisa demonstra que cada um destes sucessores possui competências diferentes a ser desenvolvidas e respeitar estas diferenças enriquece o processo de desenvolvimento.

O sucessor em desenvolvimento precisa acompanhar as principais atividades desenvolvidas pelo líder, assim como é de extrema importância sua participação em algumas reuniões que em geral acontecem apenas para os cargos de liderança. A inclusão do sucessor nestas reuniões melhora sua confiança para assumir este importante desafio e auxilia na preparação ao cargo.

O conhecimento para a Gestão de Pessoas também precisa ser evidenciado. Este conhecimento deve ser desenvolvido pelo RH da organização por meio das práticas de *feedback*, avaliação de desempenho, mediação de conflitos, formas de lidar com os diferentes tipos de personalidade, entre outros. O conhecimento pode ser compartilhado por atuais líderes da organização, buscando a demonstrar a sua realidade. É importante que o sucessor tenha estes conhecimentos antes de ocorrer a sua promoção, pois a falta de experiência com algumas situações pode ser um verdadeiro “desastre” aos resultados da organização, assim como pode prejudicar a carreira deste profissional, ou de algum membro da equipe.

Com o desenvolvimento destes sucessores em diversos níveis, a chance de acerto e bons resultados tendem a aumentar. A preocupação de desenvolvimento de sucessores deve ser constante, principalmente pela rapidez com que as mudanças ocorrem na organização. Se ela mantiver sempre um bom número de sucessores em desenvolvimento, ela se antecipa às mudanças e cria um cenário favorável para que elas ocorram.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O estudo bibliográfico deste artigo apontou como uma das preocupações essenciais dos líderes: o desenvolvimento de seus sucessores. Sendo assim, essa deve ser uma preocupação constante de qualquer organização e deve estar inserida no planejamento estratégico da empresa, pois o não desenvolvimento de bons sucessores e que estejam preparados para esta função, pode prejudicar o resultado da empresa.

Neste sentido, o objetivo deste artigo foi avaliar o processo de sucessão dentro da organização, correlacionando com os diferentes estilos de liderança e avaliando as competências necessárias neste processo. Avaliaram-se também fatores como programas de

desenvolvimento oferecidos pela organização e as competências essenciais exigidas pela empresa para ocupação do cargo de liderança.

Este estudo permitiu perceber que a empresa possui um processo sucessório, pois todos os pesquisados afirmaram que estão desenvolvendo seus sucessores e que neste processo de desenvolvimento existem programas para ampliar os conhecimentos sobre liderança, entretanto as participações mais expressivas são em processos de desenvolvimento de natureza técnica do que de gestão. Os treinamentos de gestão possuem uma abordagem diferente, eles são fornecidos para líderes recém-nomeados e desta maneira podem aumentar o tempo de desenvolvimento de sucessores.

Mesmo com a preocupação no processo de sucessão, a empresa avaliada não possui critérios claros neste processo de desenvolvimento, uma vez que o este processo depende além do sucessor, é claro, de seu líder. Sendo assim, não há uma avaliação de todos os possíveis sucessores por parte do RH de uma forma imparcial, para identificar entre todos estes sucessores os mais bem preparados para direcioná-los de maneira clara e objetiva ao cargo de coordenador.

O estudo limitou-se a avaliar o processo sucessório atual a fim de identificar a real importância deste processo dentro da organização. Como sugestão para possíveis estudos, pode-se avaliar a importância do RH no processo de desenvolvimento dos sucessores, como identificação de perfil, avaliação das competências e formulação de um plano de desenvolvimento. Com este estudo pode-se criar um processo sucessório claro e definido, oferecendo maior segurança aos sucessores em assumir essas responsabilidades.

Outra sugestão de estudo é a avaliação dos programas de desenvolvimento de líderes oferecidos pela organização e de que forma a ampliação na participação destes programas pode melhorar o desenvolvimento de sucessores. Assim, podem-se reavaliar alguns programas, separando-os entre técnicos e de gestão, facilitando o processo de desenvolvimento dos sucessores.

REFERÊNCIAS

BUCKINGHAM, Marcus, Desenvolvimento de lideranças na era do algoritmo, **Harvard Business**, v. 90, n. 6, jun/2012

COVEY, Stephen R. **O 8º Hábito: da eficácia a grandeza**. Traduzido por Maria José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter F.; **Liderança para o século XXI**. Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 2000.

FABOSSI, Marcos; **Coração de líder: a essência do líder-coach**. São Paulo: Abba Press, 2009.

GOLEMAN, Daniel, Liderança que traz resultados, **Harvard Business**, v. 88, n. 10. Out/2010.

HARVARD BUSINESS, Estratégia a mente do líder, Edição temática, 2011.

MARINHO, Robson M.; OLIVEIRA, Jayr F. (Orgs.); **Liderança, uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARRIM, John; **Liderança para leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

MAXWELL, John C.; **O Líder 360°**. Tradução Valéria Lamim Delgado Fernandes. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MURDIM, Ana P. F.; RICARDO, Eleonora J. **Educação Corporativa**. Fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

NICHELATTI, Charlene Parissenti, **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.

OLIVEIRA, Djalma P. R.; **Coaching, mentoring e counseling, um modelo integrado de orientação profissional**. São Paulo: Atlas, 2012.

OPM - **The Office of Personnel Management**. Disponível em: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/executive-core-qualifications/> Acesso: 23 out. 2016.

WEBBER, Antônio C. M. **Afinal, onde estão os líderes?** Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZUKOWSKI, Samuel; **Liderando para o terceiro milênio**. As chaves para o sucesso crescente da sua liderança. Florianópolis: Elbert, 2005.