

TOP SER HUMANO 2026

Categoria Organização | Modalidade Desenvolvimento

Programa Nexus Gestão:

Uma jornada estratégica de preparação de
potenciais para gestão na Cotrijal

Cotrijal Cooperativa Agropecuária e Industrial

Responsáveis:

Simone Alice Rohrig – Gerente de DHO

Andréia Hardt Zinelli – Coordenadora de DHO

Jéssica da Silva – Analista de T&D

Não-Me-Toque – RS

2026

ÍNDICE

SINOPSE

INTRODUÇÃO.....	1
DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	2
1 Justificativa.....	2
2.Referencial Teórico.....	3
3. Objetivos do Case.....	4
4. Local.....	5
5. Público-Alvo.....	5
6. Ações Realizadas.....	5
7. Metodologia Utilizada.....	7
8. Aplicabilidade.....	8
9. Sustentabilidade e Continuidade.....	10
10. Orçamento.....	10
11. Indicadores.....	11
12. Resultados.....	12
13. Impactos e Benefícios.....	13
14. Avaliação.....	14
CONCLUSÃO.....	15
BIBLIOGRAFIA.....	17
BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	18
INFORMAÇÕES DAS RESPONSÁVEIS PELO CASE.....	19

SINOPSE

A Cotrijal, cooperativa fundada em 1957, sediada em Não-Me-Toque/RS, com 2.700 colaboradores e atuação em 53 municípios, identificou um desafio estratégico: a ausência de um pipeline de liderança capaz de sustentar seu crescimento acelerado. A resposta foi o **Programa Nexus Gestão** — uma jornada de 19 meses de desenvolvimento de competências para gestão de pessoas, processos e negócios, construída com rigor metodológico e participação ativa dos Superintendentes e do DHO.

Reunindo 90 participantes de diferentes níveis hierárquicos — gerentes em exercício e talentos identificados pela Matriz 9Box —, o programa integrou desenvolvimento formal, acompanhamento individualizado das Business Partners e aprendizagem mútua entre gestores experientes e potenciais sucessores, com um único objetivo: fortalecer lideranças e preparar talentos para avançar no pipeline.

Os resultados superaram as metas: **35% dos participantes tiveram movimentos de carreira durante o programa**, sendo 11 promoções para nível superior no pipeline de liderança e 18 movimentos horizontais para cargos de maior complexidade. 65% dos participantes inscreveram cases no Prêmio Nexus Gestão, evidenciando resultados na aplicação prática do aprendizado. O sucesso da 1ª edição gerou uma 2ª edição em 2026 e o lançamento do Nexus Comercial para 90 profissionais de campo.

Contatos:

|

INTRODUÇÃO

A Cotrijal Cooperativa Agropecuária e Industrial é uma das maiores cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, com sede em Não-Me-Toque, atuando em 53 municípios gaúchos. Fundada em 1957, a cooperativa conta atualmente com 2.700 colaboradores e opera nos segmentos de comercialização de grãos e insumos, produção de sementes e rações, seguros, TRR, lojas agropecuárias e supermercados. Seu planejamento estratégico de crescimento de faturamento junto com a expansão geográfica exige, necessariamente, pessoas capazes de sustentar a estratégia num cenário agrícola afetado por crises climáticas e pressões econômicas decorrentes.

O contexto que motivou o presente case nasceu da combinação de três forças simultâneas: **(1)** o crescimento acelerado da cooperativa, com expansão geográfica e desenvolvimento de novos negócios; **(2)** a incorporação de outra cooperativa, que trouxe gestores com níveis distintos de maturidade gerencial; e **(3)** a constatação de que o tema sucessão era uma pauta ao mesmo tempo urgente e tabu na organização — em cooperativas tradicionais, colaboradores de longa data raramente são objeto de planejamento sucessório estruturado.

A área de DHO – Desenvolvimento Humano e Organizacional da Cotrijal, posicionada estrategicamente e ligada diretamente ao Presidente da cooperativa, identificou que havia uma oportunidade única: construir, com rigor metodológico e com a participação ativa dos 6 Superintendentes, uma jornada completa de aceleração de potenciais para gestão. O resultado foi o **Programa Nexus Gestão**, iniciado em março de 2024 e concluído em outubro de 2025, estruturado sob a metodologia 70-20-10 e sustentado em três pilares: Pessoas, Processos e Negócios.

A estruturação do processo teve início formal em fevereiro de 2023, com 12 reuniões estratégicas entre DHO e os Superintendentes (totalizando 38 horas) para a construção colaborativa da Jornada de Aceleração de Potenciais para Gestão. Em outubro de 2023, foi fechada a parceria com a ZMP Consultoria para execução dos módulos de desenvolvimento formal do Programa Nexus Gestão. O status atual registra a conclusão com êxito da 1ª edição realizada no ciclo 2024-2025, o início da 2ª edição em 2026 e o lançamento do Nexus Comercial em 2026.

DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

1. Justificativa:

A relevância do Programa Nexus Gestão decorre de um diagnóstico da realidade organizacional da Cotrijal em 2022-2023, onde o mapa estratégico de DHO sintetizava a visão de forma direta: *"Ter gente capaz de sustentar o crescimento dos negócios atuais, a expansão geográfica e o desenvolvimento de novos negócios, visando faturar R\$ 4,440 bilhões até 2025."*

Para concretizar essa visão, o DHO identificou as seguintes lacunas e motivadores:

- Ausência de um pool estruturado de talentos com prontidão para cargos de gestão e tema "sucessão" como pauta latente e tabu na organização;
- Incorporação de outra cooperativa, que trouxe gestores com níveis heterogêneos de maturidade, exigindo equalização de competências;
- Necessidade de que gestores corporativos atuassem efetivamente como responsáveis pelo desenvolvimento dos gerentes e coordenadores de unidades. Esse papel não estava sendo cumprido de forma sistemática;

- Ausência de uma metodologia consolidada para cruzar perfil comportamental e performance, gerando dificuldade para identificar potenciais de forma objetiva;
- Gestores atuando abaixo do nível esperado para sua posição no pipeline de liderança, comprometendo a capacidade competitiva da cooperativa.

2. Referencial Teórico:

A construção metodológica do Programa Nexus Gestão foi embasada nos seguintes referenciais teóricos:

Referencial	Aplicação no Programa
Pipeline de Liderança Charan, Drotter e Noel (2001)	Fundamentou a distinção dos níveis de prontidão (Transição, Crescimento, Domínio) e a estrutura da Matriz 9Box.
Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso Carol Dweck (2006)	Base do Módulo 1 – Mudança de Modelo Mental. Fundamentou o estímulo ao crescimento e à aprendizagem contínua.
Liderando para Alta Performance Pedro Mandelli (2018)	Sustentou o Módulo 3 – Liderança. Guiou o desenvolvimento das competências de gestão de pessoas e coaching de performance.
Walking the Talk Carolyn Taylor (2010)	Base do Módulo 2 – Cultura Organizacional. Orientou a compreensão do papel do líder na sustentação da cultura.
Dobre Seus Resultados Carlos Caixeta (2021)	Sustentou o Módulo 5 – Alta Performance. Orientou práticas de gestão de resultados e alta performance comercial.
Obsessão pelo Cliente Colin Bryar e Bill Carr (2021)	Base do Módulo 6 – Experiência do Cliente. Referência para práticas centradas no associado/cliente.
Apaixone-se pelo Problema, não pela Solução Uri Levine (2022)	Módulo 7 – Neocooperativismo e Futuro. Estimulou o pensamento inovador e a visão estratégica de longo prazo.
Modelo 70-20-10 Morgeson, Mumford e Campion (2005)	Estrutura conceitual da Jornada de Desenvolvimento Gerencial, orientando a distribuição das experiências de aprendizagem.
Ciclo de Aprendizagem Experiencial David Kolb (1984)	Fundamentou o Programa Acelera — desdobramento do Nexus para talentos não

gestores, estimulando o ciclo pensar-fazer-sentir-observar.

3. Objetivos do Case:

3.1 Objetivo Geral:

Estruturar e executar uma jornada integrada de aceleração de potenciais para gestão na Cotrijal, criando um pipeline de liderança capaz de sustentar o crescimento estratégico da cooperativa, por meio da identificação sistemática de talentos, do desenvolvimento gerencial para vários níveis do pipeline de liderança (líder de outros, líder de líderes, líderes funcionais, líderes de negócios) e da institucionalização da cultura de sucessão.

3.2 Objetivos Específicos:

- Desenvolver e aplicar uma metodologia de identificação de talentos baseada no cruzamento de perfil comportamental (PDA) e desempenho (Matriz 9Box);
- Construir colaborativamente, com os 6 Superintendentes, o Mapa de Entrega de Valor do Gerente de Unidade como guia de desenvolvimento e integração técnica;
- Executar o Programa Nexus Gestão com 7 módulos temáticos, reunindo gerentes em exercício e potenciais em um ambiente de aprendizagem compartilhada;
- Promover movimentos de carreira a partir do programa, elevando o nível de prontidão dos ocupantes e candidatos a cargos gerenciais;
- Criar mecanismos de continuidade, como o Prêmio Nexus Gestão e as edições subsequentes do programa.

4. Local:

O programa foi desenvolvido in company, na Cotrijal em Não-Me-Toque/RS, abrangendo participantes dos 53 municípios da área de atuação da cooperativa. Um dos sete módulos do Programa Nexus Gestão foi realizado on-line, assim como todas as sessões de acompanhamento do Programa Acelera, que aconteceram de forma virtual.

5. Público-Alvo:

Os 90 participantes do Programa Nexus Gestão abrangem 100% dos 52 gerentes da Cotrijal e 32% dos 119 talentos mapeados na Matriz 9 Box com potencial para gestão. Detalhando o perfil do público alvo no referencial do Pipeline de Liderança, temos: **18 gerentes Corporativos**, identificados como líderes de negócio, líderes funcionais ou líderes de líderes; **34 gerentes de Unidades (filiais)**, líderes de líderes; e **38 talentos** em posições de coordenadores (líderes de outros) ou não gestores (líderes de si).

6. Ações Realizadas:

Etapas 1 – Identificação de Talentos

Entre fevereiro e outubro de 2023, o DHO conduziu 12 reuniões com os 6 Superintendentes (38 horas no total) para construir a metodologia de identificação de talentos. As principais ações foram:

- Levantamento dos colaboradores efetivos com formação de nível superior e mapeamento comportamental PDA válido (levantamento base: 31/08/2022): de 2.471 colaboradores efetivos, 1.403 tinham PDA válido (57% do quadro). Destes,

248 apresentavam perfil comportamental compatível com os 9 Perfis de Referência para gestão (18% dos mapeados);

- Aplicação da Matriz 9Box cruzando perfil comportamental (PDA) e percepção de desempenho dos Superintendentes, classificando colaboradores em três dimensões de potencial (Alto/Intermediário/Mínimo) e três de desempenho (Excepcional/Máximo/Insuficiente);
- Análise da adequação da experiência em unidades de atendimento ao associado para cada uma das 16 posições de Gerente Corporativo — resultando em um mapa de carreiras que orienta decisões de promoção e movimentação estratégica;
- Identificação de 119 colaboradores com perfil compatível, idade entre 22 e 45 anos e escolaridade de Ensino Médio ou Superior completo como pool inicial de talentos para gestão.

Etapas 2 – Construção da Jornada de Desenvolvimento Gerencial

Duas grandes frentes estruturaram a jornada:

- ▶ Mapa de Entrega de Valor do Gerente de Unidade: construído pelos Superintendentes com apoio do DHO, definindo as grandes responsabilidades do gerente de filial e suas interações com cada área corporativa. Tornou-se guia para integração técnica de novos gerentes e para avaliação dos 100 dias no cargo.
- ▶ Workshops de Pipeline de Liderança para Gestores Corporativos: em dezembro/2023, foram realizados 2 workshops (2 turmas, 50 participantes, 4h cada) para sensibilizar gerentes e coordenadores corporativos sobre seu papel de educadores dos gerentes de unidade.

Etapa 3 – Programa Nexus Gestão e Desdobramentos

Em março de 2024 teve início o Programa Nexus Gestão, com 7 módulos em 19 meses. Duas iniciativas paralelas de sustentação ao programa merecem destaque:

- Programa Acelera (a partir de maio/2024): programa conduzido pelas 3 Business Partners do DHO, exclusivo para não gestores participantes do Nexus. Mínimo de 8 encontros 1:1 por participante, com média de 40 a 60 minutos cada, totalizando 48 horas por participante. Foco em conversas de carreira, visão de futuro e estímulo ao protagonismo de carreira;
- Ações de BP entre módulos: coaching de performance aplicado pelas BPs com gerentes corporativos e de unidade para acelerar a transferência do aprendizado de cada módulo para a prática.

7. Metodologia Utilizada:

A seleção dos participantes considerou o cargo (todos os gerentes) e metodologia de 9Box com PDA para seleção dos 38 talentos convidados.

O conteúdo do Programa Nexus Gestão foi estruturado em sete módulos para sustentar as 3 diretrizes de capacitação (pessoas, processos e negócios):

Diretriz / Módulo	Tema / Facilitador(es)	Leitura Preparatória
PESSOAS: 1 – Mar/24 (presencial)	Mudança de Modelo Mental/ Veridiana Cavallhier, Sandro Magaldi	Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso – Carol Dweck
PESSOAS 2 – Ago/24 (presencial)	Cultura Organizacional / Anderson Bars, Cassiana Machado	Walking the Talk – Carolyn Taylor
PESSOAS 3 – Out/24 (presencial)	Liderança / Pedro Mandelli, Livia Mandelli	Liderando para Alta Performance – Pedro Mandelli

PROCESSOS 4 – Dez/24 (online)	Gestão Estratégica de Processos / Diógenes Justo, Isabella Fonseca, Márcio Rosa, Rogério Diacov	(Conteúdos digitais de Data Analytics, Estratégia Ágil, Futuros, e-commerce no Agro)
PROCESSOS 5 – Mai/25 (presencial)	Alta Performance / Carlos Caixeta	Dobre Seus Resultados – Carlos Caixeta
NEGÓCIOS 6 – Ago/25 (presencial)	Experiência do Cliente / Gustavo Couto	Obsessão pelo Cliente – Colin Bryar e Bill Carr
NEGÓCIOS 7 – Out/25 (presencial)	Neocooperativismo e Futuro Bruno Dupin, Lília Porto	Apaixone-se pelo Problema, não pela Solução – Uri Levine

A leitura de um livro por módulo foi exigência, reforçando o embasamento conceitual antes de cada encontro.

8. Aplicabilidade:

A aplicabilidade do Programa Nexus Gestão se evidencia na geração de valor em três dimensões interdependentes:

A) Valor para as pessoas: Cada participante teve acesso a conteúdos de gestão de alta qualidade, sustentados por leituras preparatórias e facilitadores de renome, mas o diferencial não foi somente o conteúdo em si, e sim a forma como ele foi vivenciado. Ao reunir nas mesmas turmas gerentes de unidade em exercício e talentos aspirantes a cargos gerenciais, o programa rompeu com a lógica tradicional do investimento individual, onde o participante retorna motivado, mas sem eco: somente ele viveu aquela experiência, e a rotina acaba “engolindo” as novas ideias antes que se traduzam em mudança real. Ainda, para os talentos não gestores, a convivência com gerentes veteranos criou algo que nenhum módulo formal reproduz sozinho: a

percepção direta de dinâmicas reais de gestão, construída em um ambiente de aprendizagem mútua.

B) Valor para a organização: A trilha longa de 19 meses, com encontros intencionalmente espaçados, foi uma escolha para que o conhecimento assentasse, fosse testado na prática e retornasse ao grupo enriquecido pela experiência real. O resultado para a Cotrijal foi uma liderança mais coesa, com linguagem compartilhada e maior capacidade de colaboração entre unidades e áreas. Os conteúdos ecoaram entre os participantes ao longo de toda a jornada, criando uma linguagem comum de gestão que cada um levou de volta para sua equipe e unidade, resultando em ações concretas: novos combinados de atuação com equipes, revisões de contratos de performance e movimentos de compartilhamento de conhecimento nas unidades. O acompanhamento sistemático das BPs (*business partners* de DHO) garantiu que o programa não ficasse restrito aos participantes formais: seus efeitos irradiaram para as equipes de cada gestor, multiplicando o impacto do investimento.

C) Valor para a sociedade cooperativista: Ao demonstrar que é possível profissionalizar o desenvolvimento de lideranças em uma cooperativa agropecuária gaúcha — com metodologia rigorosa, parceiros de excelência, cofinanciamento do Sescop e resultados mensuráveis —, a Cotrijal contribui para elevar o padrão de gestão de pessoas em todo o setor cooperativista do Rio Grande do Sul. A metodologia construída tem alto potencial de replicabilidade para cooperativas de porte similar, e o case em si torna-se referência de como conectar desenvolvimento humano à estratégia de negócios em organizações cooperativas.

9. Sustentabilidade e Continuidade do Case:

A sustentabilidade do Programa Nexus Gestão está evidenciada por um conjunto de iniciativas concretas que garantem sua evolução:

- 2ª Edição do Nexus Gestão (2026): iniciada no primeiro trimestre de 2026 com 45 novos participantes, selecionados pela mesma metodologia 9Box + PDA em parceria com os Superintendentes;
- Nexus Comercial (2026): programa inspirado no Nexus Gestão, voltado para profissionais de campo (engenheiros agrônomos, médicos veterinários e técnicos agrícolas). Duas turmas de 45 participantes, totalizando 90 pessoas em 24 horas de formação em 3 encontros de 8 horas;
- Prêmio Nexus Gestão: regulamento inspirado no Top Ser Humano da ABRH, que estimulou 54 dos 83 participantes finalistas (65%) a registrarem cases de aplicação prática. Premiação prevista: viagem de estudos internacional para o vencedor em 2026. (Anexo I)

10. Orçamento:

10.1 Recursos Financeiros envolvidos:

Item	Valor
Investimento em desenvolvimento (ZMP Consultoria)	R\$ 1.726.400
– Fonte: SESCOOP (60%)	R\$ 1.222.720
– Fonte: Cotrijal (40%)	R\$ 503.680
Despesas de infraestrutura e logística (Cotrijal)	R\$ 329.000
INVESTIMENTO TOTAL	R\$ 2.055.400

10.2 Recursos Humanos envolvidos:

- Equipe interna DHO: Gerente de DHO (1), Coordenadora de DHO (1), Business Partners (3), Analista de T&D (1) — dedicação da concepção à execução;
- Superintendentes: 6 profissionais com participação ativa na construção da metodologia, seleção de participantes e acompanhamento do Nexus;
- Facilitadores externos: 14 facilitadores nos 7 módulos (ZMP Consultoria, parceiro executor);
- Participantes: 83 colaboradores (gerentes e talentos) ao final do programa.

10.3 Parcerias envolvidas:

- ZMP Consultoria: parceiro executor do programa, responsável pela curadoria e execução dos módulos de desenvolvimento formal;
- SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo): financiou 60% do investimento em desenvolvimento.

11. Indicadores:

Indicador	Meta	Resultado	Atingimento
Participantes	90	83	92%
Movimentos de carreira durante o programa	20% (18 pessoas)	35% (29 pessoas)	161%
Movimentos de Transição (mudança de passagem para nível maior no Pipeline de Liderança)	9	11	122%
Movimentos de Transição do Programa ACELERA para nível gerencial	2	6	300%
Inscrições no Prêmio Nexus Gestão	50% (45 pessoas)	78% (54 pessoas)	120%

Avaliação de reação dos módulos (nota média - NPS)	≥ 8,0	9,35	117%
--	-------	------	------

12. Resultados:

Os resultados foram apurados ao longo de 21 meses, sendo 19 meses de execução do programa + 2 meses para entrega dos cases para o Prêmio Nexus Gestão, equivalentes ao período de março/2024 a dezembro/2025.

- **Nº de participantes:** O programa iniciou com 90 participantes e encerrou com 83. Ao longo do programa, 4 novos participantes foram incorporados e tivemos 11 desligamentos. Obviamente, a meta era a manutenção do mesmo número de participantes até o final, no entanto, ocorreram 2 aposentadorias gerenciais (2 líderes de líderes) e 9 saídas involuntárias (5 gerentes: líderes de líderes e 4 coordenadores: 3 líderes funcionais e 1 líder de outros) no período de 19 meses.
- **Resultados de eficácia:** Definimos a meta de 20% dos participantes (18 colaboradores) com prontidão e aceite para movimentos de carreira. Chegamos a 29 movimentos, totalizando 35% dos 83 participantes finais, superando a meta em 161%. Outra meta ousada foi promover 10% dos participantes (9 colaboradores) com prontidão para atuar em cargos de nível maior nas passagens do Pipeline de Liderança. Atingimos o resultado de 11 promoções (2 a mais que a meta) e superamos a meta em 122%.
- **Movimentos de carreira:** Usamos o referencial de Transição, Crescimento e Domínio para analisar os movimentos de carreira. Alcançamos um total de 29 movimentações, cuja descrição dos resultados obtidos com as devidas quantidades está detalhada no Anexo II.

- **Resultados de Eficácia do Programa Acelera:** Definimos como meta que pelo menos 2 NÃO GESTORES, pudessem ser promovidos para cargos de gestão (nível hierárquico Coordenação ou Gerencial). Atingimos 6 promoções com o apoio do Programa Acelera, superando 300% da meta, com 4 para nível hierárquico de Coordenação e 2 para nível Gerencial.
- **Resultados Qualitativos:**
 - a) O Programa Acelera gerou um espaço inédito de conversas de carreira para talentos não gestores, estimulando protagonismo e visão de futuro para posições de liderança, e também mais consciência aos que foram convidados a assumir posições de gestão;
 - b) O Mapa de Entrega de Valor tornou-se ferramenta de integração técnica e reunião de avaliação dos 100 dias para 12 movimentações de Gerentes de Unidade;
 - c) Os cases inscritos no Prêmio Nexus Gestão (34 cases por 54 participantes) evidenciam a internalização do aprendizado e a capacidade dos participantes de conectar teoria e prática gerencial.

13. Impactos e Benefícios:

Para as pessoas:

- 29 colaboradores tiveram sua trajetória profissional acelerada durante o programa — movimentos que provavelmente levariam mais tempo sem uma estrutura sistemática de desenvolvimento;
- Talentos não gestores, antes invisíveis para o planejamento sucessório, ganharam visibilidade, acompanhamento individualizado (Programa Acelera) e estímulo concreto para planejar sua carreira;

- Gerentes de unidade em exercício passaram a contar com um referencial claro de suas responsabilidades (Mapa de Entrega de Valor) e com acesso a conteúdos de gestão de alto nível conceitual e aplicável para sua gestão.

Para a organização:

- A Cotrijal construiu um pipeline de liderança estruturado e mensurável, alinhado à sua visão estratégica de crescimento;
- O tema sucessão passou a fazer parte da agenda estratégica com participação ativa do DHO junto a Direção e Superintendências, com metodologia, critérios e processos definidos;
- O investimento de R\$ 2,05 milhões, com 60% financiado pelo SESCOOP, demonstra a viabilidade e a sustentabilidade financeira de programas desta magnitude na cooperativa.

Para o setor cooperativista:

- O case demonstra que é possível profissionalizar a gestão de talentos e a sucessão em cooperativas agropecuárias, um setor onde o tema ainda é sub-explorado;
- A metodologia desenvolvida tem alto potencial de replicabilidade para outras cooperativas. O Nexus Gestão tornou-se referência interna de como conectar desenvolvimento humano à estratégia de negócios e pode contribuir para o avanço do cooperativismo gaúcho e nacional.

14. Avaliação:

A metodologia de avaliação do Programa Nexus Gestão foi estruturada em múltiplas dimensões:

- **Avaliação de Reação:** ao final de cada módulo, os participantes avaliaram conteúdo, facilitadores e relevância prática; (Anexo III e IV)
- **Avaliação de Aprendizagem:** o Prêmio Nexus Gestão (34 cases inscritos por 54 participantes) funcionou como instrumento de avaliação da capacidade de transferência do aprendizado para a prática, com banca examinadora e critérios estruturados — diretamente inspirados no regulamento do Top Ser Humano da ABRH;
- **Avaliação de Impacto — Movimentos de Carreira:** o monitoramento sistemático dos participantes na Matriz 9Box e nos processos seletivos internos permitiu quantificar os movimentos de carreira durante o programa (29 de 83 = 35%), validando o impacto do programa no pipeline de liderança;
- **Avaliação de Continuidade:** o início da 2ª edição do Nexus Gestão em 2026, com novo ciclo de identificação de talentos junto aos Superintendentes, comprova que o programa alcançou o status de processo institucionalizado — e não de ação pontual.

CONCLUSÃO

O Programa Nexus Gestão é um marco na história da Cotrijal como iniciativa formal de desenvolvimento de talentos para posições gerenciais. Mais do que treinamento, é a materialização de uma estratégia de gestão de talentos, construída com rigor metodológico, parcerias estratégicas e ancorada em dados concretos.

Se fosse um iceberg, o programa com seus 7 módulos, facilitadores renomados, livros e discussões, seria apenas a parte visível. A parte submersa, de maior valor, compreende as mobilizações da jornada: construção colaborativa com Superintendentes, metodologia 9Box e PDA para identificação de talentos, Workshops

de Pipeline de Liderança, Mapa de Entrega de Valor, Programa Acelera e Prêmio Nexus Gestão.

Os resultados confirmam o investimento: 35% dos participantes tiveram movimentos de carreira, 65% inscreveram cases de aplicação prática, o programa expandiu-se para uma 2ª edição e derivou uma nova frente: o Nexus Comercial para profissionais de campo (agrônomos e veterinários).

Como um marco de evolução da cultura organizacional, a pauta sucessão integra agora a agenda estratégica com referencial coeso, já sendo recorrente nas falas comuns da alta gestão, sustentada pelas movimentações de carreira decorrentes do Programa Nexus. Construímos um sistema robusto, metodológico e sustentável de desenvolvimento de lideranças, que conecta os objetivos de negócio à valorização real das pessoas. Este case é, antes de tudo, uma história de compromisso com o futuro.

BIBLIOGRAFIA

BRYAR, Colin; CARR, Bill. *Obsessão pelo Cliente: o método Amazon para mais inovação e sucesso na empresa*. São Paulo: Alta Books, 2021.

CAIXETA, Carlos. *Dobre seus Resultados: o guia definitivo para alta performance e liderança*. São Paulo: Gente, 2021.

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. *Pipeline de Liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DWECK, Carol S. *Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso*. São Paulo: Objetiva, 2017.

KOLB, David A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

LEVINE, Uri. *Apaixone-se pelo Problema, não pela Solução: um manual para empreendedores*. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2023.

MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. *Gestão do Amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª Revolução Industrial*. São Paulo: Gente, 2018.

MANDELLI, Pedro. *Liderando para Alta Performance: um guia prático para líderes*. São Paulo: Editora Integrare, 2018.

MORGESON, Frederick P.; MUMFORD, Troy V.; CAMPION, Michael A. *Understanding Reactions to Job Redesign: A Quasi-Experimental Investigation of the Moderating Effects of Organizational Context on Perceptions of Performance Behavior*. *Personnel Psychology*, v. 58, n. 2, p. 333-369, 2005.

TAYLOR, Carolyn. *Walking the Talk: Building a Culture for Success*. London: Random House Business, 2010.

BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A **Cotrijal Cooperativa Agropecuária e Industrial** foi fundada em 1957, com sede em Não-Me-Toque, Rio Grande do Sul. Presente em 53 municípios gaúchos, a Cotrijal conta com 2.700 colaboradores e opera em múltiplos segmentos: comercialização de grãos e insumos agrícolas, produção de sementes e rações, seguros, TRR, lojas agropecuárias e supermercados.

A cooperativa é regida pelos valores do cooperativismo e por princípios organizacionais que orientam a conduta de todos os colaboradores:

Propósito	Gerar valor ao cooperado de forma inovadora, segura e sustentável.
Visão	Faturar R\$ 6 bilhões até 2026.
Valores	Confiança Cooperação Fazer bem-feito Foco em resultado
Fundação	1957
Colaboradores	2.700
Atuação	53 municípios no Rio Grande do Sul

A área de DHO – Desenvolvimento Humano e Organizacional é posicionada estrategicamente, ligada diretamente à Presidência, e conta com um modelo de Business Partners que permite capilaridade e influência em todos os níveis da estrutura organizacional, composta por 240 gestores distribuídos entre coordenadores, gerentes de unidade, gerentes corporativos, superintendentes, vice-presidente (eleito) e presidente (eleito).

INFORMAÇÕES DAS RESPONSÁVEIS PELO CASE

Simone Alice Rohrig, Gerente de DHO na Cotrijal, graduada em Ciências Contábeis, especialista em Gestão de RH. Formações em Dinâmica dos Grupos, Design Organizacional, Coaching Executivo, Desenvolvimento Profissional com Análise Transacional e Mentoria.

Andréia Hardt Zinelli, Coordenadora de DHO na Cotrijal, com mais de 25 anos de experiência, conduzindo processos de desenvolvimento. Graduada em Administração, com especializações em Coordenação de Grupos (SBDG) e em Coaching/Mentoring (ICP).

Jéssica da Silva, Analista de T&D na Cotrijal, com mais de 10 anos de experiência na área de treinamento e desenvolvimento. Graduada em Recursos Humanos, com MBA em Gestão de Pessoas, e formações complementares em liderança e desenvolvimento humano, incluindo Dale Carnegie e Líder do Futuro.