

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ILSON ANTONIO SASSI JUNIOR

ESTRUTURAÇÃO DE UM PLANO DE CARREIRA NA COOPERATIVA

CURITIBA-PR

2024



ILSON ANTONIO SASSI JUNIOR

ESTRUTURAÇÃO DE UM PLANO DE CARREIRA NA COOPERATIVA

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Banking para Cooperativas de Crédito, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso aborda a criação de um plano de carreira, visando o desenvolvimento profissional e a retenção de pessoas dentro da organização. O contexto do setor industrial destaca-se pela sua importância econômica e social, exigindo estratégias eficazes para o gerenciamento de recursos humanos.

O estudo inicia-se com o referencial teórico sobre a importância dos planos de carreira e seu impacto na satisfação e produtividade dos trabalhadores. Por fim, abordam-se os elementos-chaves de um plano de carreira e os fatores que influenciam o mesmo.

O diagnóstico do problema foi realizado a partir da análise de indicadores como: *turnover* e absenteísmo, além da percepção dos recrutadores quanto a falta de mão de obra qualificada.

Ao final, conclui-se que um plano de carreira personalizado e alinhado às características da cooperativa agroindustrial pode representar um diferencial competitivo, contribuindo para o sucesso sustentável da organização no longo prazo.

Palavras-chave: plano de carreira, turnover, absenteísmo, gerenciamento de recursos humanos

ABSTRACT

The present Bachelor's Thesis addresses the creation of a career plan, aiming at professional development and the retention of individuals within the organization. The context of the industrial sector stands out for its economic and social importance, requiring effective strategies for human resource management.

The study begins with a theoretical framework on the importance of career plans and their impact on worker satisfaction and productivity. Finally, the key elements of a career plan and the factors influencing it are discussed.

The problem diagnosis was carried out through the analysis of indicators such as turnover and absenteeism, in addition to recruiters' perception of the lack of qualified labor.

In conclusion, it is asserted that a personalized career plan aligned with the characteristics of the agro-industrial cooperative can represent a competitive advantage, contributing to the organization's sustainable long-term success.

Keywords: career plan, turnover, absenteeism, human resources management

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Apresentação/Problemática	5
1.2 Objetivo Geral do trabalho	7
1.3 Objetivos específicos do trabalho	7
1.4 Justificativas do objetivo	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 Conceito de Plano de Carreira	8
2.2 Importância do Plano de Carreira	8
2.3 Elementos de um Plano de Carreira	9
2.4 Fatores que influenciam um Plano de Carreira	9
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
3.1 Descrição geral da cooperativa	11
3.2 Diagnóstico da situação-problema	12
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
4.1 Desenvolvimento da proposta	14
4.2 Plano de implantação	14
4.3 Recursos	17
4.4 Viabilidade Econômico-Financeira	18
4.5 Resultados esperados	18
4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	19
5. CONCLUSÃO	20
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

No cenário empresarial contemporâneo, marcado pela constante evolução e competitividade, a gestão estratégica de recursos humanos tem se tornado um fator crucial para o sucesso organizacional. Nesse contexto, o estabelecimento de um plano de carreira eficaz emerge como um elemento fundamental para atrair, reter e desenvolver talentos dentro das organizações. A problemática associada à falta de um plano de carreira estruturado reflete diretamente na motivação, engajamento e progressão profissional dos colaboradores, com potencial impacto negativo na produtividade e nos resultados empresariais.

A implantação de um plano de carreira é um processo estratégico que transcende a simples alocação de cargos e salários, envolvendo a identificação e o desenvolvimento de competências, o alinhamento das aspirações individuais com os objetivos organizacionais e a promoção do crescimento sustentável tanto para os colaboradores quanto para a empresa. A relevância desse processo reside em diversos aspectos interligados: atração e retenção de talentos, motivação e engajamento, desenvolvimento de competências, sucessão e continuidade, satisfação e bem-estar, alinhamento estratégico e crescimento organizacional.

Em suma, a implantação de um plano de carreira eficaz transcende os interesses individuais e se configura como uma estratégia coletiva, alinhando o desenvolvimento pessoal dos colaboradores com os objetivos e necessidades da organização. Essa abordagem integrada gera benefícios mútuos, impulsionando a competitividade e a longevidade das empresas no mercado contemporâneo.

Na empresa Frimesa percebe-se que, em determinados cargos, tem-se dificuldade de atrair e reter os profissionais, em função da falta de clareza e objetividade quanto a possibilidade de crescimento e valorização. Portanto, é de suma importância para a empresa e seu crescimento o estabelecimento de um Plano de Carreira sólido que permita a sustentabilidade da empresa no negócio.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

Revisar e estruturar o Plano de carreira da Frimesa Cooperativa Central

1.3 Objetivos específicos do trabalho

Atrair e reter colaboradores mais qualificados.

Melhorar a produtividade dos colaboradores.

Diminuir o turnover e absenteísmo no negócio.

Permitir maior transparência nos processos seletivos.

1.4 Justificativas do objetivo

Já faz algum tempo que o salário deixou de ser o principal atrativo em uma vaga de emprego. Os candidatos estão em busca também de benefícios qualitativos e de longo prazo, e o plano de carreira está entre os aspectos mais valorizados pelos profissionais.

O colaborador terá uma visão de carreira de onde quer chegar e o que precisa fazer para atingir o objetivo almejado. Com isso terá mais motivação, engajamento com a equipe, pessoas mais felizes, sentimento de pertencimento, melhor qualidade de vida, crescimento pessoal e profissional, além de salários mais compatíveis com os cargos e benefícios diferenciados.

Além disso um plano de carreira bem definido contribui para a melhoria do clima organizacional, pois os colaboradores se sentem parte de algo maior, com o propósito comum, isso gera um ambiente de trabalho mais saudável, colaborativo e produtivo. Atualmente a empresa possui 12.898 colaboradores, distribuídos em cargos operacionais, táticos e estratégicos, onde o plano de carreira trará benefícios para a empresa como um todo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento de um plano de carreira é fundamental tanto para indivíduos quanto para as organizações, pois promove o alinhamento dos objetivos pessoais e profissionais dos colaboradores com as metas da empresa. Este referencial teórico aborda os principais conceitos relacionados ao plano de carreira, sua importância e os fatores que o influenciam (CHIAVENATO, 2014).

2.1 Conceito de Plano de Carreira

O plano de carreira pode ser definido como um conjunto estruturado de ações e metas que um indivíduo planeja para sua trajetória profissional, visando o crescimento, desenvolvimento de habilidades e alcance de posições de maior responsabilidade dentro da organização. Ele envolve a definição de objetivos de curto, médio e longo prazo, bem como a identificação dos passos necessários para atingir esses objetivos (SALDANHA, 2017).

Para o autor Chiavenato (2006, p. 124), “o planejamento de carreiras está relacionado com os objetivos profissionais do indivíduo e suas aspirações pessoais de carreira, sendo estabelecidos a partir dos interesses e expectativas do indivíduo”.

2.2 Importância do Plano de Carreira

O planejamento de carreira oferece diversos benefícios tanto para os colaboradores quanto para as organizações (ROBBINS, 2017):

Motivação e Engajamento: O estabelecimento de metas claras e alcançáveis motiva os colaboradores a se dedicarem e buscarem constantemente o autodesenvolvimento.

Retenção de Talentos: A possibilidade de crescimento dentro da empresa aumenta a retenção de funcionários, reduzindo a rotatividade e os custos associados à contratação e treinamento.

Desenvolvimento de Habilidades: O plano de carreira orienta a busca por treinamentos e capacitações que contribuam para o aprimoramento das competências profissionais.

Planejamento Sucessório: Para as organizações, o plano de carreira facilita a identificação de potenciais sucessores para cargos de liderança, reduzindo lacunas de talento.

2.3 Elementos de um Plano de Carreira

Conforme Dutra (2016), um plano de carreira eficaz inclui os seguintes elementos:

Autoavaliação: Avaliação das habilidades, interesses, valores e metas pessoais, a fim de alinhar as aspirações do indivíduo com as oportunidades profissionais.

Definição de Metas: Estabelecimento de metas de curto, médio e longo prazo, indicando posições desejadas e competências a serem desenvolvidas.

Identificação de Gaps: Identificação das lacunas de habilidades entre a situação atual e a meta desejada, para direcionar o desenvolvimento.

Desenvolvimento Contínuo: Busca por oportunidades de aprendizado, como cursos, workshops e mentorias, para adquirir as competências necessárias.

Networking: Construção e manutenção de uma rede de contatos profissionais que possa oferecer apoio, orientação e oportunidades.

2.4 Fatores que influenciam um Plano de Carreira

Saldanha (2016) nos apresenta os fatores que impactam a elaboração e o sucesso de um plano de carreira:

Cultura Organizacional: A cultura da empresa pode favorecer ou limitar o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Oportunidades Internas: A existência de cargos disponíveis e a política de promoções da empresa influenciam o alcance das metas de carreira.

Mercado de Trabalho: As tendências e demandas do mercado podem afetar as escolhas e os caminhos de carreira.

Habilidades e Competências: A aquisição e o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais são essenciais para o progresso profissional.

Mudanças Pessoais: Fatores pessoais, como mudanças de interesses ou valores, podem direcionar ajustes no plano de carreira.

Ao criar um plano de carreira, é importante considerar todos esses fatores e avaliar periodicamente para ajustar conforme necessário, garantindo que esteja alinhado com os objetivos e circunstâncias atuais.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

A cooperativa é uma associação de pessoas, mas ela também pode ser uma empresa econômica. Nessa empresa, todos os associados têm os mesmos direitos e os mesmos deveres, definidos em seu estatuto.

O objetivo da cooperativa é promover o estímulo, o desenvolvimento progressivo e a mais ampla defesa de interesses e atividades econômicas e sociais de caráter comum.

A Frimesa Cooperativa Central foi fundada no dia 13 de dezembro de 1977, no sudoeste do Paraná em Francisco Beltrão. Já no início da Frimesa em 1978 ingressaram as cooperativas do oeste do Paraná, somando-se às co-irmãs do Sudoeste. Hoje a sua Sede está situada na cidade de Medianeira / Paraná.

Sua Missão é Prover alimentos de valor para as pessoas e sua Visão de Futuro é Nossa visão é o desenvolvimento contínuo, de forma sustentada, criando valor para os públicos envolvidos.

A empresa é uma central de cinco cooperativas e atuamos nas cadeias de carne suína e lácteos. Além disso, envolve os processos de entrega de insumo, acompanhamento técnico para o desenvolvimento da criação e entrega para a Frimesa realizar a industrialização e comercialização dos produtos.

A área carne possui uma linha de produtos produzidos e comercializados na unidade frigorífica de Medianeira, Marechal Cândido Rondon e Assis Chateaubriand com capacidade de abater 23.400 suínos/dia. Atualmente trabalha com um abate médio de 11.000 suínos/dia

A linha de produtos lácteos é produzida nos municípios de Marechal Cândido Rondon, Matelândia e Aurora. Possui uma capacidade de processamento de 900.000 litros/dia, mas recebe em média 660.000 litros/dia, onde, existe um plano de crescimento para chegar a 1.000.000 litros/dia

A empresa possui 12.898 colaboradores (dados do final do mês de fevereiro de 2024), projetando crescimento, tendo em vista as operações na unidade

frigorífica de Assis Chateaubriand.

3.2 Diagnóstico da situação-problema

Os colaboradores são peças fundamentais da empresa, sendo que ela reflete diretamente as pessoas que nela trabalham. Ao dedicar esforços em um Plano de Carreira, a empresa também investe nas relações com seus colaboradores, demonstrando um compromisso sério com seus interesses. Além disso, a empresa se preocupa com o ambiente de trabalho, as tarefas realizadas e compartilha os resultados alcançados dentro da organização. Em resumo, a empresa valoriza o bem-estar e a motivação de todos os envolvidos.

Como tornar a Frimesa um lugar motivador para os colaboradores desempenharem suas responsabilidades com eficiência e eficácia? Quais ações podem ser realizadas para estruturar um Plano de Carreira que incentive e motive os colaboradores?

É perceptível que, em certos casos, enfrentamos desafios para atrair e manter os colaboradores devido à falta de clareza e objetividade em relação às oportunidades de crescimento e valorização que oferecemos a eles.

Os indicadores serão avaliados através do índice de rotatividade, alcance das metas e resultados. O colaborador terá uma visão clara de sua trajetória profissional e dos passos necessários para alcançar o objetivo desejado. Isso resultará em maior motivação, engajamento com a equipe, felicidade, senso de pertencimento, melhor qualidade de vida, crescimento pessoal e profissional, além de uma melhoria no ambiente de trabalho.

Conforme o estudo realizado pela Robert Half, que utilizou os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), em agosto de 2023, o Brasil liderava o índice de rotatividade de funcionários em todo o mundo, com 56%.

Levando em conta os dados da Frimesa, o índice de rotatividade se equipara a média nacional.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 Desenvolvimento da proposta

As técnicas e métodos utilizados para a realização da pesquisa tanto a maneira como obtém-se as informações e a forma de classificar a pesquisa, serão posteriormente aplicados na empresa.

Entende-se por métodos como um caminho ou modo de pensamento utilizado para abordar a concepção de processos ou operações mentais empregados em uma pesquisa, ele é destinado a estabelecer uma ruptura entre objetivos científicos e não científicos, ou seja, eles esclarecem os procedimentos lógicos que deverão ser seguidos em uma investigação dos fatos da natureza e da sociedade e são desenvolvidos a partir de um elevado grau a ponto de decidir a validade e a generalização dos fatos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), o método consiste em um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que com segurança e economia, se permite atingir os objetivos propostos, traçando um caminho a ser seguido, encontrando erros e ajudando nas decisões a serem tomadas.

Gil (2002) ressalta pesquisa como um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo principal encontrar respostas de acordo com os problemas expostos e é requerida quando não possuem informações suficientes dispostas a responder ao problema, ou ainda, quando as informações disponíveis se encontram em um estado desorganizado que não se relaciona ao problema.

4.2 Plano de implantação

Conforme Dutra (2016), um plano de carreira eficaz inclui os seguintes elementos:

Autoavaliação: Avaliação das habilidades, interesses, valores e metas pessoais, a fim de alinhar as aspirações do indivíduo com as oportunidades profissionais.

Definição de Metas: Estabelecimento de metas de curto, médio e longo prazo, indicando posições desejadas e competências a serem desenvolvidas.

Identificação de Gaps: Identificação das lacunas de habilidades entre a situação atual e a meta desejada, para direcionar o desenvolvimento.

Desenvolvimento Contínuo: Busca por oportunidades de aprendizado, como cursos, workshops e mentorias, para adquirir as competências necessárias.

Networking: Construção e manutenção de uma rede de contatos profissionais que possa oferecer apoio, orientação e oportunidades.

O projeto de reestruturação do plano de carreira na Frimesa terá início com a listagem de todos os cargos existentes para revisão, buscando a autoavaliação e alinhamento dos critérios de habilidades e competências no intuito de simplificar o entendimento destes por todos.

Em seguida, serão realizados benchmarking com demais empresas do ramo, através de reuniões e visitas in loco, proporcionando assim um maior networking.

Após a conclusão dessa parte do projeto, será possível realizar uma capacitação com um especialista e se aprofundar no assunto Plano de Carreira.

Analisar a estrutura organizacional, visando cargos e hierarquias, em busca de gargalos e oportunidades de melhorias é a próxima etapa. A partir da revisão da Matriz de Cargos e Competências existente, que está contemplada nas descrições de cada cargo de acordo com suas competências e habilidades essenciais exigidas, será proposto uma nova estrutura de cargos a ser aprovada pela diretoria, com apoio da consultoria externa.



Com a nova estrutura de cargos, será revisada a Matriz de Qualificação e Desenvolvimento da cooperativa, definindo-se as capacitações fundamentais para atender os requisitos necessários dos novos cargos e revisão da política do Plano de Carreira.



4.3 Recursos

Para a execução do projeto alguns custos já foram levantados, conforme abaixo:

Tipo de Custo	Total
Hora/Homem	R\$ 16.924,80
Hora/atividade	R\$ 3.500,00
Consultoria	R\$ 15.000,00
Equipamentos para contratação adicional	R\$ 5.000,00
TOTAL	R\$ 40.424,00

Para o Tipo de Custo “Hora/Homem” se estimou uma equipe trabalhando no levantamento e análise de dados.

Para o Tipo de Custo “Hora/atividade” considerou-se a estruturação propriamente dita do Plano de Carreira.

Para o Tipo de Custo “Consultoria” considerou-se a contrapartida que a empresa dará, visto que a consultoria será contratada via SESCOOP.

Os equipamentos considerados são: computador e periféricos.

4.4 Viabilidade Econômico-Financeira

Estima-se que após o Plano de Carreira, tenhamos uma redução de pelo menos 10% na rotatividade dos cargos contemplados (em essência, administrativos e técnicos).

Aproximadamente 200 pessoas precisam ser contratadas todos os anos para reposição dessas vagas a um custo de aproximadamente R\$1.800,00 / reposição.

Portanto, o custo anual estimado de reposição está na casa dos R\$ 360.000,00 e uma redução de 10% nesse custo representará uma economia de R\$36.000,00 / ano.

Logo, levando-se em conta o custo de implantação, o projeto demonstra-se viável, com previsão de retorno em 1,12 anos.

A viabilidade financeira de um projeto que se paga em torno de um ano é altamente atrativa e promissora. Tal cenário indica uma rápida recuperação do investimento inicial, permitindo que os recursos financeiros sejam reinvestidos ou realocados em outros projetos, maximizando assim o retorno sobre o investimento.

4.5 Resultados esperados

Com a revisão e a reestruturação do Plano de Carreira, o colaborador terá uma visão de carreira mais clara e transparente. Ele saberá exatamente onde está, para onde quer ir e o que precisa fazer para alcançar seus objetivos. Isso resultará em maior motivação e engajamento com a equipe, uma vez que seu Plano de Carreira estará alinhado com a empresa, gerando um sentimento de pertencimento. Além disso, haverá uma melhoria na qualidade de vida, tanto pessoal quanto profissional, e no clima organizacional. Como consequência, os salários serão mais

compatíveis com os cargos e serão oferecidos benefícios diferenciados. Esse processo também contribuirá para a retenção do capital intelectual na empresa, preservando sua cultura e reduzindo a necessidade de treinamento.

Para a cooperativa projetamos uma redução de 10% do turnover, pois cada contratação custa em torno de R\$ 1.800,00 (Hum mil e oitocentos reais), bem como, colaboradores motivados, teremos um aumento de produtividade, oportunidades de crescimento profissional, visão clara da carreira que quer trilhar, conseqüentemente, a diminuição do absenteísmo, atração de candidatos mais qualificados para as funções e transparência nos processos seletivos.

A redução do turnover e absenteísmo gerará resultados para a empresa e conseqüentemente as filiadas terão uma distribuição maior dos resultados gerados.

4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Ao analisar o projeto, espera-se que, caso não atenda às expectativas do colaborador e da empresa, possa ocorrer a perda de talentos internos, o surgimento de riscos psicossociais e trabalhistas, a frustração de outros colaboradores e a falta de engajamento das áreas envolvidas. Além disso, há o risco de não ser efetivo em todas as áreas e atividades necessárias.

Como medidas preventivas, é recomendável construir um Plano de Carreira com uma política consistente, clara e transparente, acessível a todos os colaboradores. Além disso, é importante acompanhar a efetividade do Plano por meio de indicadores e atuar com Planos de Ação quando algo sair do planejado.

5. CONCLUSÃO

A estruturação de um plano de carreira na cooperativa é um passo fundamental para o desenvolvimento sustentável e a valorização dos colaboradores. Ao longo deste trabalho, foi possível compreender a importância de um plano bem delineado, que atenda tanto às necessidades da organização quanto às aspirações individuais dos funcionários. Os objetivos traçados visam não apenas a ascensão profissional, mas também o estímulo ao crescimento pessoal e o alinhamento com a missão e os valores da cooperativa.

Um plano de carreira eficaz oferece uma série de benefícios tangíveis e intangíveis. Entre eles, destacam-se a motivação e o engajamento dos colaboradores, a retenção de talentos, a melhoria do clima organizacional e o aumento da produtividade. Além disso, promove a equidade e a transparência nas oportunidades de desenvolvimento, favorecendo a meritocracia e fortalecendo o senso de pertencimento à cooperativa.

Ao considerar as diversas etapas e ferramentas necessárias para a implementação e gestão do plano de carreira, é possível concluir que os ganhos são significativos tanto para os indivíduos quanto para a organização como um todo. Investir na estruturação e no aprimoramento contínuo desse processo é fundamental para garantir a sustentabilidade e o sucesso da cooperativa a longo prazo, promovendo o crescimento conjunto e a realização dos objetivos coletivos e individuais.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Carreira: você é aquilo que faz.** São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2016.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2017.

SALDANHA, Ana Lúcia P. et al. **Manual de Gestão de Carreiras e Sucessão: Conceitos e Práticas.** São Paulo: Atlas, 2016.