

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CRISTIANO PRESTUPA

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA COOPERATIVA
AGROINDUSTRIAL

CURITIBA-PR

2024

CRISTIANO PRESTUPA

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA COOPERATIVA
AGROINDUSTRIAL

Artigo apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista, Curso de
Especialização Gestão Estratégica de
Cooperativas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

Este artigo é o reflexo da alta rotatividade de pessoas nas cooperativas agrícolas, a qual estão por vezes, distante de grandes centros ou cidades com mão de obra qualificada ou ainda, que não disponham de qualquer mão de obra. Todavia, quando já possuem mão de obra qualificada e com seu quadro de colaboradores preenchidos, se deparam com a saída de colaboradores que eram fundamentais para o pleno desenvolvimento das atividades de atendimento a seus cooperados, clientes internos e externos, fornecedores e a comunidade. Percebe-se então, que esta evasão de colaboradores está atrelada por vezes por falta de visão de crescimento ou ainda previsibilidade de competências e critérios para promoção. Diante do exposto, uma proposta de implantação de plano de carreira será apresentada como ferramenta estratégica de gestão de pessoal para reter e desenvolver seus colaboradores.

Palavras-chave: Cooperativa, Carreira, Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This article reflects the high turnover of personnel in agricultural cooperatives, which are sometimes located far from major centers or cities with qualified labor, or do not have any labor available. However, when they already have qualified labor and their workforce is filled, they are faced with the departure of employees who were essential for the full development of activities to serve their members, internal and external clients, suppliers, and the community. It is then perceived that this employee turnover is sometimes linked to a lack of vision for growth or predictability of competencies and criteria for promotion. In light of the above, a proposal for implementing a career plan will be presented as a strategic tool for personnel management to retain and develop their employees.

Keywords: Cooperative. Career, People Management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	6
1.2 OBJETIVOS	7
1.2.1 Objetivos específicos	7
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	7
2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	9
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	9
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	10
3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	11
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	11
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	11
3.3 RECURSOS	13
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO FINANCEIRA	14
3.5 RESULTADOS ESPERADOS	17
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO CORRETIVAS	17
4. CONCLUSÃO	19
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	20

1 INTRODUÇÃO

1. 1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

A gestão de pessoas é um processo fundamental para o sucesso de uma organização, pois são as pessoas que impulsionam o crescimento e a inovação. Uma boa gestão de pessoas é aquela que consegue alinhar as metas individuais dos colaboradores com as estratégias organizacionais, criando um ambiente de trabalho motivador e produtivo.

Chiavenato (2014) destaca que a gestão de pessoas é responsável por atrair, selecionar, desenvolver e reter os colaboradores, garantindo que a organização tenha um capital humano qualificado para alcançar seus objetivos. Em sua obra o autor complementa ainda, que a gestão de pessoas deve ser pautada pela valorização do capital humano, reconhecendo e recompensando o desempenho e o potencial dos colaboradores, o que pode contribuir para a motivação e engajamento dos mesmos.

Dentro do processo de gestão de pessoas são adotadas algumas estratégias para promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, capacitando-os para assumir responsabilidades cada vez mais complexas. Essa abordagem trata-se do plano de carreira, que visa garantir a sobrevivência da organização em um mercado competitivo, além de buscar fortalecer sua posição, destacando-se por meio do talento e do engajamento de seus funcionários. Ao alinhar os objetivos e benefícios tanto da empresa quanto dos profissionais, o plano de carreira busca promover o crescimento mútuo, pautado em valores éticos, princípios e cultura organizacional, contribuindo para o sucesso e diferenciação da empresa no mercado.

Neste sentido Schein (2010) defende que um plano de carreira bem estruturado pode ser um fator motivador para os colaboradores, uma vez que eles se sentem valorizados e reconhecidos pelos seus esforços, o que pode impactar diretamente na produtividade e no desempenho da empresa.

Já para Dutra (2010) o planejamento de carreira é uma ferramenta estratégica que permite às organizações identificar e reter talentos, garantindo a continuidade do negócio e a sustentabilidade do crescimento, além de reduzir a rotatividade e os custos com recrutamento e seleção, uma vez que os colaboradores se sentem valorizados e reconhecidos pela organização.

Desta forma a elaboração do plano de carreira traz vantagens que englobam não só o planejamento da carreira do colaborador, mas também contribui para a solidez e consolidação da estrutura de gestão de pessoas, que uma vez adotado, o plano de carreira é visto como um diferencial da organização dentro do mercado de trabalho.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é desenvolver a proposta de um Plano de Carreira torna-se imprescindível para enfrentar o desafio da alta rotatividade de colaboradores em uma Cooperativa Agroindustrial. Essa iniciativa visa mitigar os impactos negativos observados na qualidade dos processos e no atendimento aos associados, estabelecendo uma estrutura que promova a retenção de talentos e contribua para a melhoria contínua da organização.

1.2.1 Objetivos específicos

- a) Contribuir com o desenvolvimento dos colaboradores em suas áreas de atuação;
- b) Estabelecer experiências de prioridades dentro dos processos organizacionais;
- c) Preparar os colaboradores para possíveis promoções no ambiente de trabalho;
- d) Reduzir despesas relacionadas à alta rotatividade de colaboradores;
- e) Proporcionar à empresa melhores condições de crescimento e destaque no mercado, mantendo profissionais motivados e informados sobre os objetivos, metas e conquistas da organização.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

A seleção deste tema de estudo é motivada pela elevada demanda por empregos na região oeste do Paraná, uma área caracterizada pela significativa presença de cooperativas agrícolas e uma ampla disponibilidade de oportunidades de trabalho.

A elevada rotatividade de colaboradores impacta diretamente nos processos e atividades das organizações, uma realidade frequentemente observada também nas cooperativas de produção, resultando em insatisfação entre os cooperados e acarretando custos significativos para a organização.

É perceptível que os associados das cooperativas agroindustriais valorizam a confiança e a acumulação de experiências com seus colaboradores, que, por sua vez, detêm informações técnicas e são bem treinados para oferecer as melhores alternativas conforme as necessidades específicas de cada associado.

A constante perda de profissionais qualificados para o mercado externo motiva a busca por alternativas que mantenham os colaboradores na organização por períodos mais longos. Atualmente, as pessoas consideram não apenas o salário, mas também aspectos como qualidade de vida, horários flexíveis, disponibilidade para trabalho em feriados e finais de semana, um ambiente de trabalho adequado, além de líderes responsáveis e educados.

Um dos motivos que justificam a implantação do plano de carreira nas unidades de atendimento é o elevado montante gasto com Despesas Pessoais dentro da empresa, incluindo custos com exames admissionais, demissionais e despesas trabalhistas decorrentes de rescisão de contratos, entre outros.

Considerando o aspecto social da cooperativa, um ambiente de trabalho disputado propaga a reputação positiva da empresa, tornando -a atraente para futuros colaboradores. Isso contribui para o crescimento de boas energias ao longo do caminho, fortalecendo a cultura organizacional.

Além disso, a intensa competição por empregos em outras empresas pode levar os funcionários a deixarem seus cargos por motivos mínimos, justificando a necessidade de um estudo sobre investimento e reconhecimento profissional, incentivando os colaboradores a refletirem sobre suas vidas e carreiras dentro da cooperativa.

2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

Uma cooperativa agroindustrial, desempenha um papel fundamental em diversas regiões, incluindo Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul e Paraguai. Com um impressionante alcance, a cooperativa opera através de 188 unidades de negócios e engloba uma comunidade robusta de mais de 26 mil associados e 13 mil funcionários. Sua atuação abrange uma ampla gama de produtos, destacando-se na produção de soja, milho, trigo, mandioca, leite, frango, peixe e suínos. Além da produção, a Cooperativa Agro presta serviços essenciais, contando com uma equipe de mais de 429 profissionais dedicados que oferecem assistência agrônômica, veterinária, comercial e operacional aos associados.

A história da Cooperativa Agro remonta a 1963, quando um grupo visionário de 24 agricultores fundou a Cooperativa Agrícola. Essa iniciativa surgiu em resposta a desafios como a falta de locais para armazenar a produção, dificuldades no escoamento da safra e a carência de crédito e assistência técnica. Iniciou suas atividades de maneira efetiva em 1969, recebendo trigo em um armazém de um moinho, e em 1970, deu início à construção do primeiro armazém da cooperativa, concluído no ano seguinte.

À medida que a produção crescia, a Cooperativa Agro iniciou a fase de estruturação física, construindo unidades para recebimento de cereais.

Nos anos 90, a Cooperativa Agro lançou um Plano de Modernização, coordenado por seu Presidente, que assumiria a presidência da cooperativa em 1995. A execução desse plano, iniciada em 1997 com a inauguração do complexo avícola, marcou o início de uma nova era. Esse projeto permitiu aos associados produzir frango em grande escala, introduzindo também práticas de rastreabilidade na cadeia produtiva para garantir a segurança alimentar.

Em 2009, a Cooperativa fechou um acordo, permitindo a atuação no centro oeste do Paraná. Em 2015, a parceria com a Marasca ampliou sua presença no Rio Grande do Sul.

O avanço na agro industrialização continuou em 2017, com a inauguração de um abatedouro de peixes capaz de processar 150 mil tilápias por dia, iniciando um novo sistema de integração que gerou mais renda e empregos.

A Cooperativa Agro desempenha um papel crucial no financiamento da produção, garantindo crédito aos cooperados. Além disso, a cooperativa comercializa insumos, peças, acessórios e revende máquinas agrícolas.

2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Na fase inicial do projeto integrador, promovemos uma análise abrangente para identificar áreas passíveis de melhorias dentro do contexto das Cooperativas Agro. Dentre os elementos considerados fundamentais, destacaram-se:

- a) Essência do Cooperativismo
- b) Comunicação interna
- c) Retenção de Talentos
- d) Fidelização
- e) Sucessão

Ao considerar essas possíveis áreas de aprimoramento, escolhemos focar na problemática da Retenção de Talentos, envolvendo os potenciais usuários, como Associados, Colaboradores e a própria Cooperativa. Delimitamos as necessidades essenciais, sublinhando Segurança, Previsibilidade e Eficiência na operação como requisitos fundamentais.

Além disso, detalhamos os benefícios esperados com a resolução dessa possível problemática, abrangendo a redução da rotatividade de colaboradores, aprimoramento na prestação de serviços e o estímulo ao desenvolvimento profissional.

Ao observar a perda de profissionais qualificados na empresa, motivada por questões como a falta de reconhecimento pessoal e financeiro, políticas internas e até possíveis medidas de economia na folha de pagamento, identificamos uma situação problemática que impactava diretamente a organização.

Com objetivo de validar o problema e proporcionar uma compreensão aprofundada da situação, sugerimos a implementação de um plano de carreira viável como solução eficaz. Esse plano tem como objetivo atender não apenas às necessidades da cooperativa, mas também às aspirações e expectativas dos colaboradores, oferecendo um ambiente propício ao crescimento profissional e à retenção de talentos.

3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Identificamos inicialmente um desafio significativo: a alta rotatividade de colaboradores, impactando negativamente nos processos e gerando insatisfação entre os cooperados, além de acarretar custos elevados para a cooperativa. Com o intuito de contribuir para a resolução desse problema, delineamos os usuários envolvidos, que são os colaboradores, e os principais beneficiários, incluindo associados, clientes, colaboradores e fornecedores.

O plano de carreira proposto visa reduzir a rotatividade, preservar as relações com os associados e promover o desenvolvimento e crescimento profissional dos funcionários. Isso, por sua vez, possibilitará uma performance mais adequada no tratamento com os stakeholders, alinhados e aos objetivos estratégicos da cooperativa.

Adicionalmente, consideramos cuidadosamente os riscos associados à implementação do plano, bem como os recursos disponíveis ou necessários para a cooperativa. Essa análise aprofundada proporciona uma abordagem mais abrangente para enfrentar os desafios e garantir o sucesso da iniciativa, fortalecendo a sustentabilidade e eficiência da cooperativa.

3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para a operacionalização deste projeto, foram desenvolvidas as ações necessárias para planejamento, execução e acompanhamento da solução. A primeira etapa compreende em mapear estrutura de cargos e salários existentes na cooperativa. Esta ação é essencial para revisar os procedimentos existentes relacionados a descrição de cargos e salários, tabelas salariais e políticas de remuneração, bem como identificar possíveis disparidades salariais e alinhar as remunerações com o mercado, possibilitando contribuir para a retenção e motivação dos colaboradores. A equipe responsável por esta atividade será a de Recursos Humanos a qual será iniciada em janeiro de 2024.

Na sequência, será necessário avaliar na perspectiva dos colaboradores a importância de um plano de carreira. Através de reuniões e/ou pesquisas que serão

realizadas, será possível introduzir o assunto e entender como os funcionários interpretam esse tema.

A terceira etapa consiste em definir as competências necessárias para ocupar determinados cargos, a qual se baseia na cultura e planejamento estratégico da cooperativa, levando em consideração os aspectos técnicos e comportamentais, permitindo um direcionamento para o funcionário avaliar suas aptidões e quais áreas necessitará impor maior dedicação na complementação ou até mesmo formação. A respectiva atividade poderá ser desenvolvida por equipes internas ou contratação de terceiros, cuja o início previsto é fevereiro e a conclusão em março de 2024.

Na sequência, se faz necessário a cooperativa avaliar a segregação dos cargos que mais são necessários, visando estimular o desenvolvimento de estruturas que podem ser horizontais e verticais, de acordo com crescimento profissional e evolução das responsabilidades dos colaboradores na cooperativa.

No desenvolvimento horizontal, os colaboradores ampliam suas habilidades e conhecimentos assumindo responsabilidades adicionais no mesmo nível hierárquico. Isso ocorre dentro da mesma posição, envolvendo rotação lateral entre diferentes áreas e promovendo versatilidade.

Já o desenvolvimento vertical implica a progressão na hierarquia organizacional, com promoções para cargos de maior responsabilidade. Isso enfatiza o avanço na carreira, mudanças nas funções e contribui para o desenvolvimento de liderança. Seguindo o planejamento, essas tarefas serão realizadas durante o mês de março de 2024 pela equipe de Recursos Humanos da Cooperativa.

A quinta etapa consiste na realização de pesquisa de cargos e salários, cujo objetivo é comparar com o mercado as práticas de remuneração e cargos existentes na cooperativa, que será possível avaliar com o andamento do trabalho realizado por uma equipe especializada, sendo que sugere -se ser terceirizada e que o trabalho seja realizado durante os meses de fevereiro a abril de 2024.

A estruturação da sexta etapa consiste na elaboração da política de plano de carreira, a qual servirá aos gestores e funcionários como diretriz das ações necessárias para o crescimento. O plano deverá estar apresentando sintonia com os valores e planejamento da cooperativa e será realizada em maio e junho de 2024 pelo gerente de Recursos Humanos.

A sétima etapa servirá para apresentação do plano pré-estabelecido ao conselho de administração, a qual se reunirá afim de validar e tecer seus comentários caso necessário com objetivo de contribuir e consolidar o trabalho, estando previsto a ser realizado em julho de 2024 sob a coordenação do setor de recursos humanos.

Neste momento, abordaremos o treinamento dos gestores, sendo a oitava etapa destinada a estes entenderem que a implementação do Plano de Carreira é essencial para garantir uma transição bem sucedida. Isso envolve assegurar que compreendam os detalhes, objetivos e benefícios do plano, realizando sessões de treinamento práticas, esclarecendo dúvidas, discutindo casos reais, enfatizando a comunicação eficaz, capacitando na identificação de talentos, proporcionando feedback construtivo e estabelecendo avaliações regulares. Essa abordagem será conduzida por profissionais da área de recursos humanos no período de agosto a outubro de 2024.

Por fim, o processo de implantação será realizado de maneira cuidadosa e monitorada, seguindo uma abordagem passo a passo. Inicialmente, será identificada uma seleção de unidades piloto, onde o Plano de Carreira será introduzido e testado em um ambiente controlado. Durante esse período, as ações estarão alinhadas de forma estrita à política de cargos e salários da organização, garantindo conformidade e consistência.

A equipe responsável acompanhará de perto a transição, observando os efeitos da implementação nos colaboradores e avaliando a eficácia do plano. Esse monitoramento constante proporcionará informações valiosos sobre o desempenho do Plano de Carreira e facilitará a identificação de áreas que requerem ajustes.

Conforme necessário, ajustes serão realizados de maneira adaptativa, respondendo a feedbacks, resultados e mudanças nas dinâmicas organizacionais. Essa abordagem detalhada e orientada para resultados visa garantir uma transição suave e bem sucedida para todas as unidades envolvidas na implementação do Plano de Carreira que ocorrerá a partir de novembro de 2024.

3.3 RECURSOS

Contratação de um novo colaborador no setor de Recursos Humanos para ajudar na implantação do plano de carreira.
--

Aplicativo para pesquisa de cargos e salários
Sala de treinamentos
Contratação de empresa especializada para elaboração de cronogramas e aplicação dos treinamentos
Material para divulgação do plano de carreira
Materiais de expediente para treinamento dos colaboradores
Provisionamento orçamentário para o pagamento necessários durante as etapas de implantação do plano de carreira
Preparação e treinamento para equipe responsável pela implantação do plano de carreira
Aplicação de pesquisa avançada para avaliar resultados obtidos após a implantação do plano de carreira

3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO FINANCEIRA

Nessa etapa estaremos apresentando a viabilidade econômica do projeto para implantação do plano de carreira. Listamos abaixo os investimentos com seus respectivos custos e as receitas adquiridas após a implantação do plano. Segue também os prazos relacionados a cada investimento, divididos em dias e horas, conforme a necessidade exigida em cada etapa.

VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR				
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: Retenção de Talentos nas Cooperativas Agroindustriais.			Elaborado em:04/12/2023	
SOLUÇÃO PROPOSTA: Desenvolvimento de um Plano de Carreira.				
PRAZO DE ANÁLISE				
INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS	OBSERVAÇÕES	
Buscar a opinião dos colaboradores, por meio de pesquisa via questionário.	-	R\$ 3.000,00	15 dias para levantamento de dados.	
Pesquisa de cargos e salários.	-	R\$ 10.000,00	-	
Desenvolvimento horizontal e vertical de cargos.	-	-	Contratação de empresa, terceirização.	
Cronograma de treinamentos.	-	R\$ 1.000,00	-	
Treinar os gestores para implementação do plano de carreira.	-	R\$ 6.000,00	Levantamento interno RH.	
Implementação gradativa e monitoramento.	-	R\$ 10.000,00	Estabelecer o cronograma anual.	
Aumento da folha de pagamento em função da implantação do plano de carreira	-	R\$ 10.000,00	-	
Diminuição do índice de “Turnover”.	R\$ 1.200,00 (colaborador/mês)	-	-	
Profissionalização das equipes.	R\$ 15.000,00	-	Contratação de empresa terceirizada (40 hrs)	
Desenvolvimento de pessoas para assumirem cargos e posições estratégicas.	R\$ 15.000,00	-	Projeto piloto em unidades/departamentos.	em

Diminuição nos custos com processos seletivos.	R\$ 1.000,00 (colaborador/mês)	-	-
--	--------------------------------	---	---

Após uma análise detalhada dos custos associados à implementação de um Plano de Carreira e das receitas potenciais geradas pela sua implementação, o nosso grupo concluiu que a implementação deste plano é financeiramente viável. Identificou-se que os custos de implementação seriam inferiores às receitas geradas pela redução na rotatividade de funcionários. A implementação do Plano de Carreira possibilitará o desenvolvimento de profissionais altamente qualificados dentro da Cooperativa, aptos a ocupar posições de maior responsabilidade e exigência. Esta estratégia resultará em uma redução significativa no custo de mão de obra, tornando-a mais econômica em comparação à contratação externa. Adicionalmente, espera-se que a redução na rotatividade de funcionários diminua os custos associados a processos seletivos, exames médicos admissionais e demissionais, e à repetição de cursos de capacitação para novos colaboradores.

3.5 RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação do Plano de Carreira dentro da Cooperativa Agro esperamos os seguintes benefícios:

- Medir através de Relatórios do RH, os números relacionados a rotatividade dos colaboradores após a implantação do plano de carreiras, usando como base para análise os números atingidos antes do plano implantado.
- Buscar junto ao associado uma melhora na percepção dele em relação a cooperativa, avaliando através de pesquisa seu grau de satisfação e em especial a unidade e os profissionais que o atendem diariamente. Através dessa base de dados vamos medir nas próximas entrevistas o quão o associado percebeu a diferença na prestação de serviço.
- Através de relatórios apontando quantas rescisões e admissões foram executadas dentro do mês, também é levantado o valor gasto em exames, consultas e cursos para início dos trabalhos. Diante desses levantamentos mensais, vamos conseguir comparar os números gastos antes e depois da implantação do plano de carreira.
- Melhoria no engajamento das equipes, esse monitoramento será possível através dos feedbacks realizados pelo gerente da unidade em um determinado período.
- Apontar a melhora na qualidade observando a porcentagem de retrabalhos executados, quanto mais próximo de 0, melhor será a efetividade do plano implantado. Já a rapidez nos processos é comparada na planilha de trabalhos diários executado, quanto mais processos realizados e com qualidade de retrabalho baixo, melhor será o resultado do plano de carreira implantado.
- Maior visibilidade da cooperativa para colaboradores que buscam uma carreira profissional.

3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO CORRETIVAS

Analisando de maneira integrada todas as ações e soluções apresentadas, foram levantados alguns riscos potenciais do projeto que podem comprometer o resultado do projeto. São eles:

- Cooperativa não adotar a nova política de plano de carreira;

Nesse caso não haveria como medir a efetividade do Plano de Carreira e seus benefícios para a Cooperativa, seja seus associados ou colaboradores.

- Aumento nos custos com folha de pagamento.

O monitoramento dessa conta é imprescindível para a verificação do quão está sendo o resultado do plano implantado, vendo que uma das premissas e objetivos é a redução na folha e melhora nos processos.

- Feedback incoerente;

A ineficácia do Feedback correto aos colaboradores fará com que o objetivo do plano de carreira não seja realmente entendido pelos funcionários e não haverá efeitos positivos.

4. CONCLUSÃO

O ambiente interno, é aonde as organizações possuem poderes de atuação imediata, e devem olhar este ambiente interno de forma estratégica, sendo o capital humano uma ferramenta imprescindível para o seu sucesso das cooperativas agroindustriais e demais organizações.

A dificuldade em manter uma rotatividade de pessoas em níveis baixos, é um desafio das empresas, e não é diferente nas cooperativas do ramo do agronegócio. Isso se deve a diversos fatores, e alguns destes fatores podem ou não serem controlada pelo departamento de recursos humanos. Contudo, uma visão estratégica a nível da alta direção, pode interferir de forma positiva no controle da rotatividade de pessoas nas cooperativas.

Como o levantamento de dados não foi permitido para organização, objeto deste estudo, os dados aqui apresentados, indicam uma oportunidade relevante para que as cooperativas adotem uma política de plano de carreira, como uma ferramenta para engajamento das pessoas, equipes e satisfação dos seus colaboradores. Uma vez que seus colaboradores tenham acesso a esta política, ela terá uma previsibilidade de competências necessárias para angariar uma promoção e/ou aumento salarial por meio de seus esforços e mérito.

Em contrapartida, para que esse movimento aconteça, se faz necessário que as ações e estratégias desenvolvidas atualmente sejam embasamento e combustível para essas mudanças.

Em meio a negativas para acesso a informações mínimas para um estudo mais detalhado deste trabalho. Como sugestão para continuidade deste, sugere-se então que a cooperativa se aprofunde no estudo do tema do desenvolvimento do plano de carreira junto a alta direção, verificando primeiramente o organograma da empresa, os processos internos e seus meios de avaliação de desempenho para que se consiga pleitear um plano assertivo e adequado a realidade das cooperativas agroindustriais.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégia e integração organizacional**, 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos**, 4ª edição. São Paulo: Manole, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.