

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DOUGLAS KOCH

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CAREIRA COOPERATIVA
AGROINDUSTRIAL

CURITIBA

2024

DOUGLAS KOCH

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CAREIRA 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: Profº. Drº: Gustavo Abib

CURITIBA

2024

RESUMO

O Plano de Careira é fundamental para que as empresas e cooperativas consigam estar mais preparadas no dia a dia de trabalho, reduzindo ou chegando a números muito baixos de rotatividade. O colaborador passa a enxergar a empresa com plano de carreira como um local com um futuro promissor e valorizado. Empresas com plano de carreira consolidados são as primeiras escolhidas por profissionais para entrega de currículos e procura de empregos, sendo empresas com pouca dificuldade de encontrar profissionais para o trabalho. Esse trabalho tem a finalidade de sugerir a Implantação de um plano de carreira a fim de melhorar a qualidade nos processos e atendimento, reconhecendo profissionalmente as pessoas talentosas e dedicadas da Cooperativa Agro.

Palavras chave: Retenção de Talentos, plano de carreira

ABSTRACT

The Career Plan is essential for companies and Cooperatives to be more prepared in their day-to-day work, reducing or reaching very low turnover numbers. The employee starts to see the company with a career plan as a place with a promising and valued future. Companies with a consolidated career plan are the first chosen by professionals to submit CVs and look for jobs, with companies having little difficulty finding professionals for the job. This work aims to suggest the implementation of a career plan in order to improve the quality of processes and service, professionally recognizing the talented and dedicated people at Cooperativa Agro.

Keywords: retaining talento, career path.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Recursos para implantação.....	15
Tabela 2 - Viabilidade Econômica Do Projeto Integrador	16

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA:	6
1.2 OBJETIVO GERAL	8
1.2.1 Objetivos específicos	8
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	8
2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	10
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	10
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	11
3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	12
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	12
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	12
3.3 RECURSOS	15
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO FINANCEIRA	15
3.5 RESULTADOS ESPERADOS	18
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO CORRETIVAS	19
4. CONCLUSÃO	20

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA:

Olhando para as Unidades de Atendimentos de uma Cooperativa Agroindustrial, identificamos uma enorme dificuldade em conseguir executar os processos Administrativos com qualidade, obter atendimentos padronizados ao associado e melhorar o clima de trabalho entre os colaboradores da equipe. Isso tudo se deve a alta rotatividade de pessoas dentro das unidades de Atendimento. A retenção de Talentos seria a palavra chave para buscar a melhoria dessa problemática, sendo assim propomos a criação de um plano de carreira para o Setor de Atendimento da Cooperativa Agroindustrial.

O plano de Carreira é o conjunto de caminhos e objetivos profissionais que um colaborador pode percorrer dentro de uma empresa. Ele serve para determinar quais são as posições hierárquicas de uma corporação e quais são as competências necessárias para poder alcançar determinada posição.

Este Trabalho têm a finalidade de Reter possíveis Talentos encontrados dentro das Cooperativas Agro no setor de Atendimento ao associado, a fim de diminuir a rotatividade de Colaboradores, melhorando assim a qualidade do atendimento ao Associado, Qualidade nos processos executados, redução nos custos de contratação e demissão para a Cooperativa. Já para Queiroz e Leite (2011, p.1790) dizem que “*O Plano de Carreira é parte tangível do processo de gestão de carreira, que possibilita ao empregado conhecer os requisitos, atribuições, competências dos cargos e as formas de ascensão*”. Segundo a opinião de Chiavenato (2006, p.124) “*O plano de carreira está relacionado com os objetivos profissionais do indivíduo e suas aspirações pessoais de carreira, sendo estabelecidos a partir dos interesses e expectativas do indivíduo*”. Outra opinião importante é de Greenhaus (1999, *apud* MARTINS, 2001), planejamento de carreira é um “*processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira*”. Supõe-se que o aprimoramento desses processos, por meio de um plano estruturado, tem como consequência pessoas mais satisfeitas e produtivas. Xavier (2006) complementa essa abordagem, guiando seu conceito para uma metodologia que direciona o desenvolvimento da pessoa para a carreira, levando em consideração suas características potenciais, seus talentos e experiências vivenciadas em harmonia com

as perspectivas do mercado. Entende-se, assim, que o planejamento de carreira é caracterizado por uma sucessão de patamares de capacitação e diversificação crescentes”.

O comportamento organizacional contribui no aperfeiçoamento das habilidades interpessoais dos administradores. Ajuda os na percepção do valor da diversidade dos funcionários e em relação a quais práticas necessitam de alteração ao serem operadas em lugares diferentes. Orienta para a melhoria da qualidade e da produtividade, mostrando aos gestores como dar autonomia aos seus colaboradores e como montar e aplicar planos de mudanças, aprimorar a forma de se atender o cliente e auxiliar os funcionários a terem um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. O foco é orientar na criação de um ambiente de trabalho saudável (JUDGE; ROBBINS; SOBRAL, 2010). Complementando o assunto Siqueira (2002) acha que a satisfação com o trabalho diz respeito ao comportamento geral do indivíduo em relação ao trabalho que realiza. Já Robbins (2004) define o termo como a diferença entre o que o funcionário recebe de fato e o que ele acredita que merece receber. Ele destaca que as habilidades exercem forte influência no nível de satisfação do funcionário por meio da adequação entre habilidades e o que as funções demandam. Uma pessoa satisfeita no trabalho apresenta atitudes afirmativas nele, enquanto a insatisfeita expõe atitudes negativas.

Como composição do planejamento, há o plano de carreira, que se trata de um documento formal de um conjunto estruturado, planejado e sequencial de etapas que solidificam a evolução profissional do indivíduo, de maneira interativa com as necessidades do mercado e da comunidade (OLIVEIRA, 2009).

De acordo com Dutra (2010), na seleção de objetivos de carreira devem ser estipulados objetivos de curto prazo (um ano), médio prazo (um a três anos) e longo prazo (três a cinco anos). Tais objetivos devem se referir ao desenvolvimento de habilidades, relacionamento interpessoal, alocação de tempo e níveis de recompensa que são esperados. Já Martins (2001) afirma que assim como decisões são tomadas e problemas podem ser solucionados em relação ao cotidiano, o mesmo ocorre com a vida profissional. Contudo, deve-se elaborar um planejamento que compatibilize experiências com necessidades e aspirações pessoais, o que contribui também para o sucesso psicológico do indivíduo, tornando-o mais realizado e satisfeito.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é desenvolver a proposta de um Plano de Carreira 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 da Cooperativa Agro 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 horizontal e vertical, 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, essa tarefa será realizada 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 a fim 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 serão conduzidas 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

Tabela 1- Recursos para implantação

RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO	
Contratação de mais um colaborador no setor de RH para ajudar na implantação do plano de carreira.	
Aplicativo para pesquisa de cargos e salários	
Sala de treinamento com mesas e cadeiras	
Contratação empresa especializada para montar os cronogramas de treinamento e fazer a gestão deles.	
Banner de divulgação do plano de carreira	
Materiais de expediente para treinamento colaboradores.	
Disponibilidade de Recursos financeiros para pagamento das etapas de implantação que exigirem investimento.	
Preparação e treinamento do RH para implantação.	
Contratação de uma Pesquisa de Avaliação após implantação do plano de carreira.	

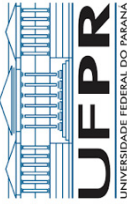
Fonte: Autor (2024)

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.

Tabela 2 - Viabilidade Econômica Do Projeto Integrador

  			
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.
Diminuição do índice de "Turnover".	R\$ 1.200,00 por colaborador.		
Profissionalização das equipes.	R\$ 15.000,00		Contração de empresa terceira (40 hrs)

Desenvolvimento de pessoas para assumirem cargos e posições estratégicas.	R\$ 15.000,00		Projeto piloto em unidades/departamentos.
Diminuição nos custos com processos seletivos.	R\$ 1.000,00		
Aumento folha de Pagamento em função da implantação do plano de carreira		R\$ 10.000,00	

Fonte: Autor (2024)

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 aproximadamente 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:

- **Redução na Rotatividade dos Colaboradores**
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.
- **Satisfação dos Cooperados**
Todos os anos é enviado ao associado um link para que seja avaliado como está sua Cooperativa 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.
- **Redução nos custos de Contratação, Treinamentos e Rescisões**
Mensalmente após o fechamento o RH tira os 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. Através desse levantamento vamos conseguir comparar os números gastos antes e depois da implantação do plano de carreira.
- **Melhorias no Engajamento das Equipes**
Esse monitoramento será possível através dos Feedbacks realizados pelo gerente da unidade no período escolhido. Escutar a opinião da equipe e compará-la com os registros de feedback de antes da implantação do plano de carreira será o ideal.
- **Melhor Qualidade e Rapidez nos Processos**
Conseguimos verificar 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 comparado 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

O Rh recebe diariamente vários Currículos de pessoas interessadas em trabalhar nessa Cooperativa Agro, ao atingir o nível de satisfação dos colaboradores que nela trabalham e estes passarem a elogiar o seu trabalho, certamente o número de Currículos que chegara a Cooperativa será muito maior, sendo dessa forma medido pelo número de interessados.

3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO CORRETIVAS

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

- **Cooperativa não adotar a nova política de cargos e salários;**

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, vindo 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

As unidades de atendimento das cooperativas agro possuem uma enorme dificuldade de manter um padrão de atendimento adequado e gerir os processos administrativos com qualidade. A retenção de talentos seria o foco principal para a melhoria dessa problemática.

A justificativa da escolha desse tema se dá principalmente a falta de valorização salarial e pessoal dos empregados nesse setor, com isso a elevada rotatividade impacta negativamente nos custos e processos da cooperativa.

Constantemente ocorre perdas de talentos que já estavam preparados e treinados. Indo para outras empresas em busca de um reconhecimento pessoal e financeiro melhor.

Identificamos num primeiro momento o grande desafio da alta rotatividade de colaboradores que impacta fortemente nos custos de contratação e na qualidade dos processos executados. A fim de contribuirmos com uma possível solução para o problema, desenvolvemos um Projeto inicial para a implementação de um plano de carreira para unidade de atendimento ao associado da Cooperativa Agro.

Seguindo oito etapas de avaliação e implantação, sendo elas: mapeamento de cargos e salários, avaliação da perspectiva dos colaboradores, definição de competências necessárias para os cargos, desenvolver estruturas de cargos que podem ser verticais ou horizontais dentro da Cooperativa. Pesquisa de cargos e salários, elaboração da política de plano de carreira em sintonia com a visão e valores da Cooperativa que servirá de base aos gestores para implementação do plano de carreira.

Após, é apresentado a diretoria o plano em estudo e na sequência iniciado o treinamento aos gestores, dos benefícios, regras e implementação. Alguns recursos necessários a implantação seriam: aquisição de aplicativo para pesquisa de cargos e salários; aumento no quadro de colaboradores do Rh; contratação de uma empresa especializada para fazer o treinamento dos gestores e orientação; disponibilidade de recursos financeiros para pagamento das etapas de estudo e implantação; entre outras.

Após verificar a Viabilidade econômica do Projeto chegamos à conclusão de que o plano deve ser analisado ainda mais afundo pela Cooperativa, principalmente no que tange a números internos e custos, já que não nos foi autorizado utilizar o nome

da Cooperativa e nem conseguimos ter acesso a números essenciais ao projeto. Trabalhamos com número superficiais e gerais da Cooperativa para a gestão do Projeto. Esse projeto certamente é viável e precisa ser olhado pela Cooperativa como uma oportunidade de melhoria e não como um aumento de custos.

Espero que com a implementação desse projeto tenhamos:

- Uma redução nos custos com admissões e rescisões (Turnover);
- Um engajamento melhor entre a equipe;
- Melhora na qualidade e rapidez dos processos;
- Maior visibilidade da Cooperativa para colaboradores que buscam uma carreira profissional;
- Maior satisfação dos associados e Colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JUDGE, Timothy A.; ROBBINS, Stephen A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

MARTINS, Hélio Tadeu. **Coaching de carreira: ampliando oportunidades**. Disponível em: <http://www.abopbrasil/>. Acesso em: 3 abr, 2024.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreira na era do conhecimento: Abordagem conceitual & resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Plano de carreira: foco no indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2009.

QUEIROZ, Claudio; LEITE, Christiane. **O elo da Gestão de Carreira: O papel do empregado, da liderança e da organização**. São Paulo: DVS, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional**. Estud. Psicol. (Natal), Natal, v. 7, 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pi-d=S1413-294X2002000300003&lng=en&nrm=iso . Acesso em: 14 jan. 2024.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Sua carreira: planejamento e gestão**. São Paulo: Financial Times – Prentice Hall, 2006