

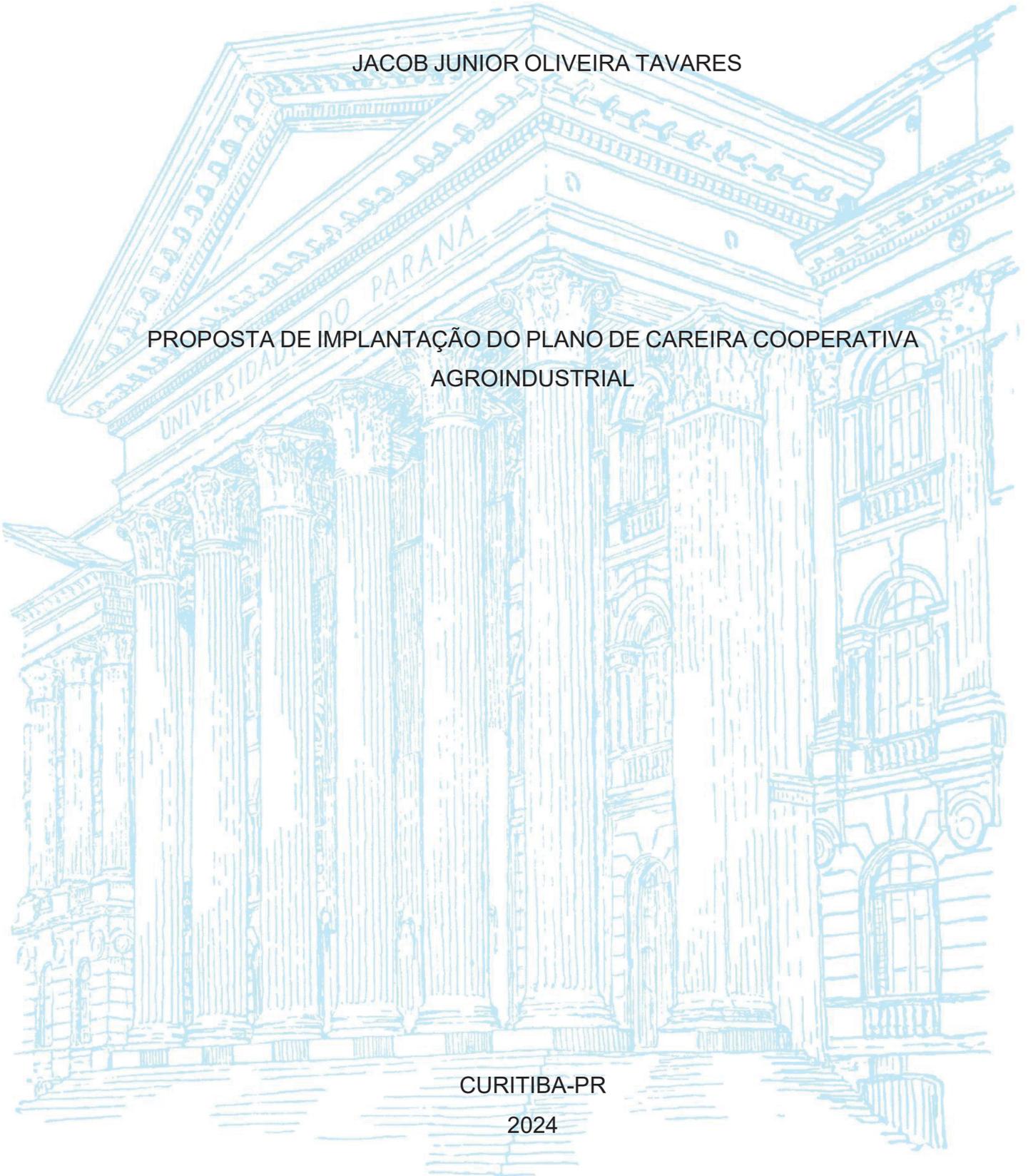
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JACOB JUNIOR OLIVEIRA TAVARES

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CAREIRA COOPERATIVA
AGROINDUSTRIAL

CURITIBA-PR

2024



JACOB JUNIOR OLIVEIRA TAVARES

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 trabalho surge em decorrência da rotatividade de colaboradores dentro das cooperativas agroindustriais, onde nos mostrará meios para que se possa reter verdadeiros talentos dentro da cooperativa os quais muitas vezes estão à espera de uma oportunidade para qual estão devidamente preparados profissionalmente. Com isso a cooperativa que estiver um plano de carreira bem estabelecido não terá problemas na substituição de pessoas fundamentais para o desenvolvimento das atividades e com isso mantendo seus resultados sem grandes oscilações. Com tudo pode-se perceber que está rotatividade se dá pela ausência de oportunidade de crescimento ou um plano de carreira estabelecido onde o colaborador sabe onde pode chegar e quais investimentos pessoais será necessário para este crescimento.

Palavras-chave: Rotatividade. Carreira. Crescimento.

ABSTRACT

This work demonstrates employee turnover within agricultural cooperatives, which will show us ways to retain true talents within the cooperative who are often waiting for a professionally prepared opportunity. Thus, a cooperative with a well-established career plan will not have problems replacing key individuals crucial for developing activities, thereby maintaining results without major fluctuations. Overall, this turnover is due to the lack of growth opportunities or an established career plan where employees know where they can go and what personal investments will be necessary for this growth.

Keywords: Turnover. Career. Growth.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	6
1.2 OBJETIVO GERAL	7
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	14
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
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

Identificamos uma grande oportunidade de ganhos para cooperativa na qual se tem dificuldade em reter talentos principalmente na Unidades de Atendimentos aos Cooperados, com isso prejudicando a execução dos processos dentro da unidade e com isso tornando mais improdutivo a rotina dela. Problema o qual devido à alta rotatividade de colaboradores nas unidades de atendimentos aos cooperados. Rotatividade na qual traz prejuízos financeiros para cooperativa devido aos custos com admissão e posteriormente desligamento do colaborador e gerando prejuízos aos rendimentos da equipe e por consequência resultados ruins para unidade devido à alta rotatividade que proporciona uma equipe mais jovem, referindo-se a experiência dos processos internos da unidade de atendimento aos cooperados. A retenção de talentos significa um investimento para os colaboradores com conhecimentos e práticas para os processos rotineiros da unidade, com isso propomos o desenvolvimento de um plano de carreira dentro da unidade de atendimento aos cooperados.

O Plano de carreira será o desenvolvimento das etapas de possível crescimento do colaborador dentro da unidade de atendimento contendo os cargos e salários que o colaborador poderá alcançar com sua experiência e desenvolvimento pessoal contando também com a contrapartida do colaborador que será o investimento no seu currículo de aperfeiçoamentos.

Temos por finalidade com este trabalho reter pessoas que são ou serão possíveis talentos dentro da unidade de atendimento aos cooperados, tornando assim a unidade mais produtiva e construindo seus melhores resultados e por consequência diminuindo o turno de trabalho deste departamento com tudo também diminuindo custos com admissão e desligamentos de colaboradores dentro desta mesma unidade.

Segundo Barreto (2015) a retenção de talentos é um novo assunto que está ganhando espaço nas organizações a cada dia, com isso o mercado se torna cada vez mais competitivo.

Com tudo o conhecimento dos colaboradores é elemento fundamental, Chiavenato (2009) nos diz que valorizar os colaboradores com investimentos para aperfeiçoamentos profissionais tem um grande valor para a organização, mas quando

este mesmo colaborador se desliga da organização leva juntos os conhecimentos adquiridos anteriormente.

Greenhaus (1999, *apud* MARTINS, 2001) nos diz que o plano de carreira é um processo em que indivíduos se desenvolvem implementando e monitorando metas e planejando suas estratégias de carreira. Com tudo isso no diz que um plano de carreira estruturado e aprimorado significa pessoas com nível de satisfação no trabalho maior e por consequência gerando pessoas mais produtivas.

Segundo Xavier (2006) seu conceito direciona sua metodologia para um desenvolvimento onde a pessoa leva em consideração, características fortes, seus talentos e experiências evidenciadas durante sua carreira profissional de acordo com a perspectiva do mercado.

Entendemos que o plano de carreira vem de acordo com a necessita de sucessão de cargos que demandam maior experiência e confiabilidade no colaborador.

De acordo com Dutra (2010) os objetivos de carreiras são estipulados com prazo entre um ano, um a três anos e três e a cinco anos sendo classificados como curto, médio e longo prazo. Estes objetivos se referem ao desenvolvimento de habilidades, relacionamentos interpessoais remanejamento do seu tempo e remuneração desejada.

No cotidiano existem problemas que demandam decisões para que se tenha as devidas soluções assim como ocorre com a vida profissional. Sendo assim deve-se elaborar um planejamento compartilhando experiências pessoais com isso contribuindo para satisfação psicológica ao indivíduo e o deixando realizado profissionalmente (MARTINS, 2001).

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 agroindustrialização 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 preestabelecido 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. Estas abordagens 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 valiosas 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

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.
Baner de divulgação do plano de carreira.
Materiais de expediente para treinamento dos colaboradores.
Disponibilidade de recursos financeiros para pagamento das etapas de implantação que exigirem investimentos.
Preparação e treinamento do RH para implantação.
Contratação de uma pesquisa de avaliação após implantação do plano de carreira.

3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Nessa etapa apresentaremos 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
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar a opinião dos colaboradores, por meio de pesquisa via questionário. 		R\$ 3.000,00	15 dias para levantamento de dados.
<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de cargos e salários. 		R\$ 10.000,00	
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento horizontal e vertical de cargos. 			Contratação de empresa, terceirização.
<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de treinamentos. 		R\$ 1.000,00	
<ul style="list-style-type: none"> • Treinar os gestores para implementação do plano de carreira. 		R\$ 6.000,00	Levantamento interno RH.
<ul style="list-style-type: none"> • Implementação gradativa e monitoramento. 		R\$ 10.000,00	Estabelecer o cronograma anual.
<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição do índice de "Turnover". 	R\$ 1.200,00 (colaborador/mês)		
<ul style="list-style-type: none"> • Profissionalização das equipes. 	R\$ 15.000,00		Contração de empresa terceira (40 hrs)

<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de pessoas para assumirem cargos e posições estratégicas. 	R\$ 15.000,00		Projeto piloto em unidades/departamentos.
<ul style="list-style-type: none"> Diminuição nos custos com processos seletivos. 	R\$ 1.000,00 (colaborador/mês)		
<ul style="list-style-type: none"> Aumento da folha de pagamento em função da implantação do plano de carreira 		R\$ 10.000,00	

Após levantarmos os custos para implantação, e as receitas recebidas com a possível implantação do Plano de Carreira, nosso grupo acredita que seja viável seguir com o processo de criação e Implantação do Plano, observando que os custos de implantação seriam em torno de 46% menores do que as receitas adquiridas com o congelamento da rotatividade.

Com a implantação do plano de carreira será possível formar dentro da Cooperativa profissionais bem-preparados para assumirem cargos mais elevados e com grau de exigência muito grande, fazendo com que o custo da mão de obra interna fique mais barata do que contratar de fora da Cooperativa Agro.

A diminuição da Turno ver reduzirá custos com processos seletivos, exames demissionais e admissionais e com duplicação de cursos pagos a cada colaborador assim que iniciava os trabalhos.

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:

- **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 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**

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 à 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, 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

Através deste trabalho podemos entender e nos embasar da importância da implantação de um plano de carreira nas cooperativas agroindustriais.

A implantação de um plano de carreira nos mostra o passado e presente e onde podemos chegar no futuro com constância nos resultados e profissionais capacitados estrategicamente para funções estratégicas na cooperativa, sendo assim demandando um trabalho em equipe com participação ativa do departamento de recursos humanos da cooperativa e pelos gestores responsáveis de cada setor.

Neste trabalho descrevemos algumas ações de implantação como primariamente a igualdade salarial com o mercado com isso obtendo uma satisfação e motivação do colaborador, na sequência propor um explicação em detalhes do que será o plano de carreira dentro da cooperativa para os colaboradores e também para diretoria da cooperativa e com isso deixando claro as competências necessárias para a evolução de cargos e salários, contudo deve-se ocorrer uma avaliação de cargos que realmente seja necessários dentro do plano de carreira e com a devida aprovação da cooperativa a implantação do plano de carreira ocorre de maneira cuidadosa e monitorada seguindo o passo a passo citado neste trabalho.

Devido a não possibilidade em obtermos dados de rotatividade, pesquisa com colaboradores e custos financeiros com este turnover não conseguimos ter valores exatos para um investimento em uma implantação de plano de carreira na cooperativa.

Contudo, este trabalho nos mostra a importância de tal assunto dentro das cooperativas e com isso que tomem para si a responsabilidade de formar colaboradores e gestores cada vez mais eficientes e por consequência o sucesso da cooperativa.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.