

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MURILO ROGÉRIO SOARES BRANDÃO

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA EM COOPERATIVA
AGROINDUSTRIAL

CURITIBA-PR

2024

MURILO ROGÉRIO SOARES BRANDÃO

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA EM COOPERATIVA
AGROINDUSTRIAL

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

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

Nota-se uma rotatividade grande de profissionais qualificados que entram e não permanecem nas Cooperativas Agroindustriais, muitas vezes, por não ter uma visão ampla de onde podem chegar na sua carreira dentro da organização. Por isso, o presente artigo tem como propósito desenvolver um plano de carreira direcionado a uma Cooperativas Agro, a fim de, melhorar a qualidade dos processos, atendimento, profissionalização e reconhecendo do capital humano presente na mesma. O projeto de estudo apresenta detalhada e fundamentada, os passos para a implementação de um plano de carreira, trazendo uma abordagem atual do mercado de trabalho, que pode ajudar as organizações, minimizando a taxa de turnover e aumentando a retenção de talentos, para estabelecer uma história de perenidade e de prosperidade.

Palavras chave: retenção de talentos.

ABSTRACT

There is a large turnover of qualified professionals who enter and do not remain in Agroindustrial Cooperatives, often because they do not have a broad vision of where they can go in their career within the organization. Therefore, the purpose of this article is to develop a career plan aimed at an Agro Cooperative, in order to improve the quality of processes, service, professionalization and recognizing the human capital present in it. The study project presents detailed and well-founded steps for implementing a career plan, bringing a current approach to the job market, which can help organizations, minimizing the turnover rate and increasing talent retention, to establish a history of perpetuity and prosperity.

Keywords: retaining talento.

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	13
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	13
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	13
3.3 RECURSOS	15
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO FINANCEIRA	16
3.5 RESULTADOS ESPERADOS	19
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO CORRETIVAS	20
4. CONCLUSÃO	21
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

Foi identificada a ausência de direcionamentos dentro das Cooperativas Agroindustriais para uma carreira sólida e perene de seus colaboradores. Com isso, o presente trabalho busca o estudo de viabilidade para implementação de um plano de carreira nas Cooperativas Agroindustriais Brasileiras, e por essa razão, minimizar o índice de turnover das mesmas.

Turnover é o indicador que mede a rotatividade de colaboradores nas organizações. Segundo Rocha (1999), a palavra rotatividade pode ser definida como o movimento de dentro para fora da organização, ou seja, é a relação entre o fluxo de entradas e saídas de pessoas nas empresas.

O turnover é um dos grandes vilões das empresas brasileiras, e com as Cooperativas não é diferente, todos os dias centenas de pessoas são admitidas e desligadas no ambiente Cooperativo. E na maioria dos casos, os profissionais saem por não se sentirem valorizados, pertencentes aquele meio, ou até mesmo por não visualizar as oportunidades de crescimento, que muitas vezes não ficam claras desde o início da trajetória de trabalho do colaborador dentro da organização.

Chiavenato (2004) pontua a rotatividade, como sendo a quantidade de pessoal naturais fluando entre ambiente e organização, ou seja, o volume de pessoas que são admitidas e que saem da organização.

Conforme Gil (2001), o capital intelectual é reconhecido como o principal capital da empresa, ao mesmo tempo que se observa uma crescente vulnerabilidade das organizações ao perderem seus empregados para outras empresas. A demasiada evasão de talentos da empresa pode afetar na força de trabalho e desencadear problemas graves como de identidade e de conhecimento da empresa.

Diante do atual cenário do mercado de trabalho com as gradativas evoluções tecnológicas, onde o fluxo de informações circula de modo instantâneo, fazendo com que as pessoas se tornem cada vez mais imediatistas em relação as mudanças.

Ao longo da Revolução Industrial, o mercado de trabalho substituiu as fazendas pelas fábricas. Agora, na revolução da informação, o mercado de trabalho está se deslocando rapidamente do setor industrial para a economia de serviços. A indústria está oferecendo menos emprego, embora esteja produzindo cada vez mais graças à

modernização, tecnologia, melhoria de processos e aumento da produtividade das pessoas (CHIAVENATO, 2004, p.104).

O turnover está diretamente conectado às políticas internas de recursos humanos da organização, como salário, benefícios, modelos de liderança e clima. Outros fatores ligados a rotatividade das organizações dizem respeito à situação atual do mercado de trabalho no que diz respeito a demanda de empregos (CHIAVENATO, 2004).

O plano de carreira, segundo Oliveira (2013), é um conjunto de ações pensadas e estruturadas que evidenciam a evolução de cada indivíduo, de maneira interativa com as necessidades das empresas, dos indivíduos e das comunidades onde elas atuam. Portanto, a carreira é composta por estágios da vida profissional de cada pessoa que são planejados e estruturados, buscando equilibrar suas próprias necessidades e das organizações.

Um Plano de Carreira pode ser uma ferramenta estratégica para motivar. O Plano de Carreira possibilita ao empregado conhecer os requisitos, atribuições, competências dos cargos e as formas de ascensão, ou seja, é um documento com diversas finalidades, sendo que a mais importante é orientar as organizações, e principalmente os colaboradores a gerirem suas carreiras de forma que traga benefício para ambos. (QUEIROZ; LEITE, 2011, p. 1790).

O objetivo do plano é mitigar os impactos negativos da rotatividade observados, e melhorar qualidade dos processos, e engajamento, no atendimento aos associados, estabelecendo uma estrutura que ofereça aos Cooperados experiências que supere as expectativas, por meio dos produtos e serviços oferecidos pela Cooperativa. Reestabelecendo também, a imagem positiva da estrutura cooperativa como uma das melhores opções para se trabalhar, atraindo e retraindo talentos.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é desenvolver uma 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) Introduzir novos desafios à profissão dos colaboradores;
- e) Reduzir despesas relacionadas à alta rotatividade de colaboradores;
- f) 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.

Nesse sentido, a prática de buscar a opinião dos colaboradores por meio de pesquisas via questionário pode resultar em diversos benefícios para uma organização. Aqui estão alguns pontos positivos associados a essa abordagem:

A realização de pesquisas evidencia o valor atribuído pela empresa às opiniões dos colaboradores, fomentando maior engajamento, uma vez que estes se percebem como parte ativa do ambiente de trabalho. Além disso, as pesquisas oferecem um canal eficaz para que os colaboradores expressem preocupações e identifiquem problemas internos, permitindo que a empresa identifique questões prontamente e adote medidas corretivas antes que se agravem.

Compreender as opiniões dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, relações interpessoais e cultura organizacional viabiliza a implementação de medidas para aprimorar o clima organizacional, promovendo um local de trabalho mais saudável. Colaboradores frequentemente possuem insights valiosos sobre processos, produtos ou serviços, e as pesquisas representam uma fonte valiosa de ideias e sugestões para inovação e melhoria contínua.

Ao coletar feedback sobre oportunidades de desenvolvimento e treinamento, a empresa pode criar programas mais alinhados às necessidades e expectativas dos colaboradores, promovendo o crescimento profissional. As respostas às pesquisas oferecem dados concretos que podem ser utilizados na tomada de decisões estratégicas, auxiliando na criação de políticas e práticas mais alinhadas aos valores e necessidades da equipe.

Avaliar a satisfação dos colaboradores é fundamental para a retenção de talentos, e pesquisas regulares podem identificar fatores que contribuem para a satisfação e, inversamente, áreas que podem necessitar de melhorias. Ao demonstrar abertura para receber feedback, a organização promove uma cultura de transparência, e os colaboradores se sentem mais à vontade para compartilhar suas opiniões, sabendo que são valorizados.

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, 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 se sugere 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 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, juntamente com 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. • Pesquisa de cargos e salários. • Desenvolvimento horizontal e vertical de cargos. • Cronograma de treinamentos. • Treinar os gestores para implementação do plano de carreira. • Implementação gradativa e monitoramento. • Diminuição do índice de "Turnover". • Profissionalização das equipes.		R\$ 3.000,00 R\$ 10.000,00 R\$ 1.000,00 R\$ 6.000,00 R\$ 10.000,00 R\$ 1.200,00(colaborador/mês) R\$ 15.000,00	15 dias para levantamento de dados. Contratação de empresa, terceirização. Levantamento interno RH. Estabelecer o cronograma anual. 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 (colaborador/mês)		
Aumento da folha de pagamento em função da implantação do plano de carreira		R\$ 10.000,00	

RECEITAS	DESPESAS
14.400,00	3.000,00
15.000,00	10.000,00
15.000,00	1.000,00
12.000,00	6.000,00
	10.000,00
	10.000,00
56.400,00	40.000,00

Após uma análise detalhada dos custos associados à implementação do 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 para o desenvolvimento seriam inferiores às receitas geradas pela redução na rotatividade de funcionários. Esse plano de carreira possibilitará o desenvolvimento de profissionais altamente qualificados dentro da Cooperativa, aptos a ocupar posições estratégicas, de maior responsabilidade e exigência. Essa estratégia resultará em uma redução significativa no custo de mão de obra, tornando-a mais econômica em comparação as contratações externas. Adicionalmente, espera-se que a redução na rotatividade de colaboradores diminua os custos associados a processos seletivos, exames médicos admissionais e demissionais, e custos com capacitação para novos entrantes.

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 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, foram 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

Conclui-se, que através dos resultados obtidos, por meio do estudo realizado para implementação de um plano de carreira na Cooperativa Agro, que os colaboradores demonstram no início ao ingressar na Cooperativa, muita força de vontade para crescer e se desenvolver profissionalmente, mas, com o tempo acabam se frustrando, por não ter uma visão ampla de onde podem chegar na sua carreira dentro da organização. Percebe-se um grande nível de desmotivação, por falta do plano de carreira, resultando em altas taxas de rotatividade. O plano, fará com que os mesmos se sintam mais seguros, permanecendo e se mantendo motivados a desenvolver suas funções, melhorando a qualidade dos processos, atendimento, profissionalização e reconhecendo do capital humano presente na mesma.

Portanto, o estudo vem de encontro a problemática, visando mitigar os impactos negativos observados na qualidade dos processos e no atendimento aos associados, estabelecendo uma estrutura que promova a retenção de talentos e redução na taxa de turnover. Após a análise detalhada dos custos associados à implementação do plano de carreira e das receitas potenciais geradas pela sua implementação, constata-se que o plano é financeiramente viável, para que a empresa retenha seus talentos, e reverta este quadro de desmotivação e rotatividade, fazendo com que os colaboradores escolham ficar e construir uma carreira de sucesso.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANCO, Aggie. **Planejamento de Carreira e Networking**. Disponível em: Minha Biblioteca, Cengage Learning Brasil, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Atlas, 2001.

KUAZAQUI, Edmir. **Gestão de Carreira**. Disponível em: Minha Biblioteca, Cengage Learning Brasil, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças D. **Como Elaborar um Plano de Carreira para ser um Profissional bem Sucedido**, 3ª edição. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Plano de carreira: foco no indivíduo: como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

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

ROCHA, J. A. Oliveira. **Gestão de recursos humanos**. 2. ed. Lisboa: Presença, 1999.