

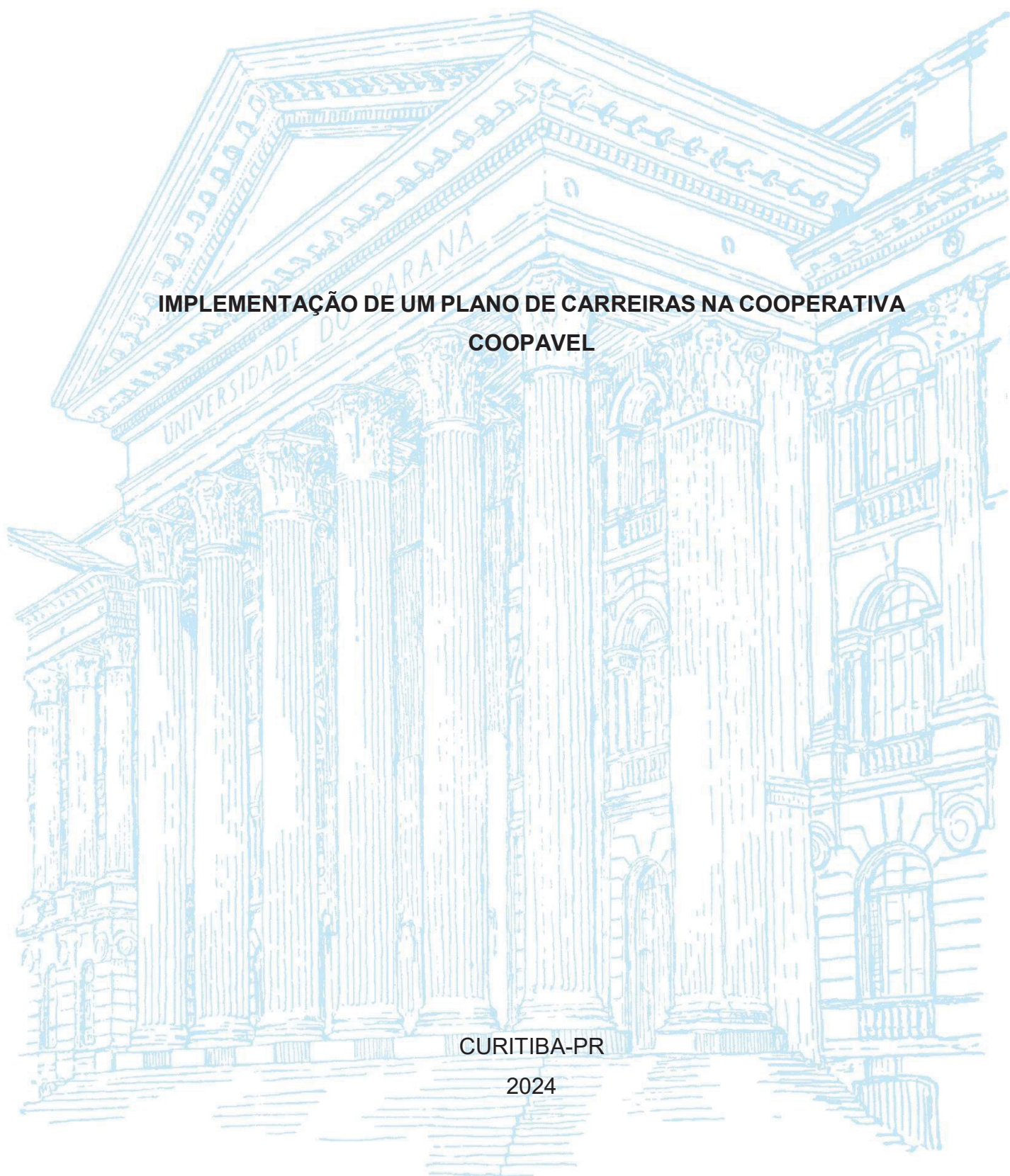
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALEXANDRA GERMANO GUNDHNER

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE CARREIRAS NA COOPERATIVA
COOPAVEL**

CURITIBA-PR

2024



ALEXANDRA GERMANO GUNDHNER

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE CARREIRAS NA COOPERATIVA
COOPAVEL**

Artigo apresentado como requisito parcial
à obtenção do título de Especialista, Curso
de Especialização em Gestão de Talentos
e Comportamento Humano, Setor de
Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

Nos dias de hoje, com tanta concorrência, um plano de carreiras robusto, com regras claras e definidas, bem comunicado, com avaliação e ajustes constantes, se torna uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento, atração e retenção de talentos na cooperativa, pois, contribui de forma positiva no clima organizacional, estimulando o envolvimento e a satisfação do funcionário. Este estudo foi elaborado a partir do embasamento bibliográfico e das informações coletadas através de feedbacks informais dos gestores, colaboradores e de entrevistas de desligamento. Percebe-se que a ausência de um plano de carreiras desmotiva os funcionários, afeta diretamente a retenção e atração de talentos, a alta rotatividade e, conseqüentemente, prejuízos financeiros para a cooperativa.

Palavras-chave: Plano de carreira empresarial, desenvolvimento, salário, oportunidade, cargo, gestão.

ABSTRACT

Nowadays, with so much competition, a robust career plan, with clear and defined rules, well communicated, with constant evaluation and adjustments, becomes an indispensable tool for the development, attraction and attraction of talent in the cooperative, as it contributes in a positive way in the organizational climate, stimulating employee involvement and satisfaction. This study was prepared based on the bibliographical basis and information collected through informative feedback from managers, employees and exit interviews. It is clear that the absence of a career plan demotivates employees, directly affecting the retention and attraction of talent, high turnover and, consequently, financial losses for the cooperative.

Keywords: Business career plan, development, salary, opportunity, position, management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 <i>Apresentação/Problemática</i>	<i>6</i>
1.2 <i>Objetivo Geral do trabalho.....</i>	<i>7</i>
1.3 <i>Objetivos específicos do trabalho.....</i>	<i>7</i>
1.4 <i>Justificativas do Objetivo</i>	<i>7</i>
2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
2.1 <i>Descrição geral da cooperativa</i>	<i>10</i>
2.2 <i>Diagnóstico da situação-problema.....</i>	<i>11</i>
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	12
3.1 <i>Desenvolvimento da proposta</i>	<i>12</i>
3.2 <i>Plano de implantação.....</i>	<i>12</i>
3.3 <i>Recursos</i>	<i>18</i>
3.4 <i>Viabilidade Econômico-Financeira.....</i>	<i>19</i>
3.5 <i>Resultados esperados</i>	<i>20</i>
3.6 <i>Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....</i>	<i>21</i>
4 CONCLUSÃO	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	25

INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

As mudanças rápidas e contínuas no mercado de trabalho, abrangendo os aspectos econômicos, sociais, políticos e tecnológicos, têm um impacto significativo no modo como os líderes precisam olhar para a gestão de pessoas. Para que o colaborador permaneça engajado e buscando se desenvolver é necessário fornecer oportunidades e ferramentas em que o mesmo vislumbre o seu crescimento.

O Plano de Carreira é um instrumento que busca inspirar o colaborador por meio do avanço de sua carreira dentro da empresa. Através dele é possível agregar valores e proporcionar benefícios para a vida pessoal e profissional do colaborador, onde este indivíduo contribuirá diretamente para o progresso da organização.

As empresas estão imersas em um ambiente cada vez mais acirrado, onde a distinção não reside apenas nos investimentos em tecnologia e infraestrutura, mas também na administração de pessoas. Contudo, para conduzir colaboradores, os gestores precisam ter em mente que são as pessoas o elemento diferencial e competitivo das empresas. E esta compreensão precisa contemplar que estes colaboradores apresentam distinções entre si, uma personalidade única, uma história pessoal singular e variada, em busca de metas reais e mensuráveis. As pessoas não são mais encaradas como simples recursos da organização, mas sim reconhecidas como elementos impulsionadores na busca por resultados, deixando de ser considerados agentes estáticos. (CHIAVENATO, 2008, p.288).

Como relata Savioli (1999, p.14) "Carreira é o autoconhecimento de como as experiências pessoais e profissionais relacionam-se com seu trabalho atual e futuro para maximizar suas habilidades e comportamentos e atingir seus objetivos de vida".

Pontes (2011) argumenta que é essencial criar oportunidades para o avanço profissional dentro da organização, o que pode ser alcançado por meio da implementação de um plano de progressão na carreira.

O Plano de Carreira é projetado para orientar o desenvolvimento profissional dos funcionários, proporcionando uma visão clara das etapas que podem ser tomadas para avançar em suas carreiras, onde a meta principal é alinhar os objetivos individuais dos funcionários com os objetivos da organização, promovendo o crescimento mútuo.

Através dos resultados deste estudo, espera-se que a cooperativa, a Coopavel, desenvolva seu plano de carreira com base nos princípios do cooperativismo, visando proporcionar aos seus colaboradores uma trilha de formação. Se beneficiando das vantagens que podem ser desde a motivação de seus colaboradores, até mesmo fator decisório na retenção de mercado, vislumbre em funcionários mais preparados para sucessão em cargos-chave como lideranças ou uma simples melhoria no clima organizacional pelo simples fato de existir direcionamento e gestão.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

Implementar um plano de carreiras que visa o desenvolvimento profissional das pessoas e da organização.

1.3 Objetivos específicos do trabalho

Dentre os objetivos específicos destacam-se:

- Analisar os diferentes formatos de planos de carreira existentes;
- Mapear os cargos e competências da cooperativa.
- Desenhar as trilhas de progressão de carreira e seus requisitos.

1.4 Justificativas do Objetivo

De acordo com Dutra (2024, p. 5) define carreira como:

[...] as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade.

Para Dutra (2024), o plano de carreiras visa alinhar as expectativas da empresa e do colaborador, onde a empresa precisa oferecer ambientes onde os colaboradores possam se desenvolver e crescer dentro da organização.

Para Kuazaqui (2016 p. 33) no que se refere aos modelos:

Os modelos ajudam a perceber como a mobilidade sucessória profissional pode se efetuar durante o período de vida útil profissional. Em síntese, existem três formas básicas de estrutura de carreira.

- Carreira em linha vertical, uma das mais tradicionais, onde a trajetória é em uma única direção, onde o colaborador vai subindo de nível no organograma, a partir dos níveis operacionais, outra possibilidade é a carreira horizontal, a ideia é que o colaborador vai aprimorando o seu conhecimento nas atividades num mesmo nível;
- Carreira em rede, esta tem várias opções de mobilidade dentro da organização, é um modelo mais flexível;
- Carreira em Y, pode ser utilizada para mobilidade nível gerencial e profissional dentro da carreira, possibilitando dois caminhos de crescimento.

De acordo com Kuzaqui (2016), o plano de carreira é uma estratégia para alcançar os objetivos organizacionais bem como para promover o desenvolvimento dos seus colaboradores, permitindo a eles e aos gestores uma visão clara de curto, médio e longo prazo, das oportunidades de crescimento, e viabilização dos recursos para eu seja colocado em prática.

O mapeamento de cargos e competências tem como primeiro passo a identificação dos cargos existentes na cooperativa, além das competências necessárias para o exercício de cada função. Este trabalho é feito por diferentes frentes, envolvendo os líderes, os colaboradores, a área de recursos humanos e até os parceiros do negócio.

Um cargo é caracterizado pelo agrupamento de atribuições advindas de uma mesma classe. Já uma função é a junção das ocupações que são de responsabilidade de cada colaborador dentro de uma organização (SOUZA et al, 2005).

Para Dutra e Silva (1998 apud BITENCOURT et al., 2010, p. 181), competência é:

Capacidades da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu alcance (input).

As competências técnicas são muito mais comuns no mercado, pois há muito tempo fazem parte da cultura das empresas na hora da avaliação. [...] O grande desafio da área de Recursos Humanos é a parte comportamental: identificar e mensurar comportamentos. Afinal, diferente das competências técnicas, não conseguimos identificar em um currículo de um candidato, por exemplo, se ele tem empatia, criatividade, relacionamento interpessoal, liderança, flexibilidade etc. Isso tudo deve ser extraído através de técnicas especiais, cada uma com uma finalidade específica: para a seleção, o treinamento, a avaliação (LEME, 2005, p. 15).

Carbone et al. (2009) explica que, com o mapeamento feito, a empresa pode selecionar pessoas com mais facilidade, uma vez que conhece as competências que devem atrair para a organização, identificar as competências que devem desenvolver e fornecer subsídios para uma remuneração mais justa, dirigida àqueles que se orientaram com base nos objetivos e metas organizacionais.

Carbone et al. (2009, p. 50) complementa que a gestão por competências se propõe a “alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização”.

Uma trilha de progressão de carreira é um desenho detalhado de metas, objetivos e estratégias definidas por um profissional ou uma empresa para orientar o desenvolvimento da carreira ao longo do tempo. Funciona como um roteiro que direciona o progresso, as decisões e as escolhas relacionadas à trajetória profissional.

A organização que adota um modelo de desenvolvimento de carreira possui uma visão mais clara sobre as metas que os funcionários devem atingir para progredir dentro da empresa, assim como as competências que precisam ser aprimoradas ao longo de suas trajetórias profissionais.

Essa estrutura possibilita que a empresa seja estratégica na definição de cargos e transições de níveis. Paralelamente, os funcionários têm visibilidade dos diferentes percursos disponíveis na organização, possibilitando um planejamento mais preciso de seu desenvolvimento para avançar na carreira.

De forma clara e objetiva será apresentado um modelo para implementação de uma trilha de carreira que proporcione direção e clareza, onde é possível que as pessoas visualizem as oportunidades e se tornem mais engajadas e produtivas, além de ajudar a atrair e manter os talentos. Colaboradores que enxergam um futuro na organização são mais propensos a permanecer nela, reduzindo a rotatividade e os custos associados à contratação e treinamento de novos profissionais, e, possibilita que os colaboradores estejam constantemente aprimorando suas competências, o que contribui para a melhoria da qualidade do trabalho, tornando-se um grande diferencial para todos os talentos, tanto os internos, quanto os que vão sendo contratados.

2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

2.1 Descrição geral da cooperativa

Em 15 de dezembro de 1970, um grupo de 42 agricultores fundava uma pequena cooperativa em Cascavel, Oeste do Paraná, para concentrar sua produção de grãos. Com o passar dos anos, a pequena cooperativa transformou-se em uma das 20 maiores empresas do agronegócio brasileiro (Revista Exame 2019), contando com 33 filiais instaladas em 17 municípios da região Oeste e Sudoeste do Paraná.

Hoje são mais de 7.408 associados e 6.924 colaboradores diretos, contribuindo para um faturamento de mais de R\$ 5,4 milhões em 2022 de R\$ 5,2 milhões em 2023. A produção da indústria de sementes foi de 484,1 mil sacas, a da indústria de fertilizantes de 151,8 mil toneladas e a da indústria de esmagamento de soja de 325,1 mil toneladas. A indústria de rações, por sua vez, produziu 520,1 mil toneladas, o moinho de trigo 139,6 mil toneladas e as produções das indústrias de fertilizantes foliares e de produtos de higiene e limpeza, respectivamente, foram de 963,0 mil e 867,3 mil litros. As indústrias contribuem para aproximadamente 75% deste faturamento, com produtos comercializados em todo o país e no exterior, em países como Filipinas, Iraque, Turquia, Jordânia, Qatar, Ghana, Libéria, Congo, Gabão, Lybia, Georgia, Emirados Árabes, Guiné Equatorial, Seychelle, Serra Leone, Benin, Nova Caledônia, Haiti, Kwait, Maldivas entre outros.

Atualmente na Cooperativa as unidades, por intermédio das Gerencias definem os valores com base no orçamento e tabela padrão atualizada mediante negociação sindical, e seguem padrões de salários aplicados nas demais unidades visando manter o equilíbrio, porém por não existir uma tabela de salários para todas as unidades alguns cargos semelhantes estão utilizando faixas diferentes de acordo com a percepção de cada gestor.

A Coopavel possui como missão, “Produzir Alimentos Sustentáveis”. Além disso, nossa visão é “Ser Referência na Produção de Alimentos Sustentáveis”. Nossos valores, permeiam a Responsabilidade Socioambiental, Ética Profissional, Valorização das Pessoas e Respeito. Tudo isso, fortalece a necessidade de realizarmos a padronização de um plano de carreira, proporcionando transparência, engajamento e retenção através de metodologia validada e aplicável.

2.2 Diagnóstico da situação-problema

A partir de entrevistas não estruturadas com gerentes e outras lideranças táticas pela coordenação de gente & gestão, bem como adoção do mesmo tipo de pesquisa por psicólogos com alguns colaboradores dos frigoríficos de aves e suínos, que representam perto de 70% do total de colaboradores da cooperativa. A partir da identificação dos pontos de maior incidência e considerados prioritários, em função da gama e impactos negativos envolvidos, chegou-se ao diagnóstico da situação-problema que iniciou a partir de um amplo debate em relação as causas de menor permanência na Cooperativa, em função das taxas de turnover, absenteísmo e afastamentos.

Observou-se que a falta de um plano de carreiras estruturado, prejudica a cooperativa no momento da recolocação dos cargos estratégicos, pois, deixando de fomentar o desenvolvimento de pessoas, não há uma linha estruturada de sucessão construída, o que em muitas situações resulta em não encontrar colaboradores internos preparados para assumir novas posições e necessitando assim da busca no mercado, resultando na insatisfação e falta de clareza dos colaboradores e além do custo para cooperativa e maior tempo de adaptação do novo contratado à cultura da empresa.

Por meio da avaliação contínua dos indicadores no BI que envolve todas as unidades e filiais e do instrumento entrevista de desligamento que envolve as unidades consideradas mais críticas, verificamos a insatisfação de muitos colaboradores, de forma mais representativa, em relação a duas situações: remuneração e falta de expectativas de crescimento na cooperativa.

Atualmente o instrumento de avaliação de desligamento é aplicado por analistas de RH, com participação voluntária, nos Frigoríficos de Aves e Suínos, nos Matrizérios, Incubatório e da Fábrica de Fertilizantes. Já os indicadores do BI são analisados de forma contínua pela coordenadora de gente e gestão e do gerente de RH.

Com isso, a Cooperativa entendeu que adotar um plano de carreira estruturado poderá gerar maior engajamento, desenvolvimento e por consequência resultados mais expressivos, inclusive para promoção de colaboradores em cargos de lideranças ou a nível técnico estratégicos na cooperativa.

3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 – *Desenvolvimento da proposta:*

Inicialmente foi identificado o seguinte problema: o colaborador se sente frustrado no decorrer da sua trajetória, pois não consegue visualizar sua trilha de desenvolvimento para evolução contínua na cooperativa, mediante suas entregas e desenvolvimento individual, pela ausência de um plano de carreiras transparente de curto, médio e longo prazo.

Para o problema relatado acima, desenvolveu-se uma proposta de implementação de plano de cargos e carreiras. Para o desenvolvimento desta solução levou-se em consideração o modelo atual utilizado na cooperativa e os principais beneficiários da solução (colaboradores e a própria cooperativa). Além disto, foram considerados alguns riscos de implementação e os recursos que a cooperativa dispõe ou precisa desenvolver.

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 analisar os conceitos e fundamentos do projeto, bem como os principais sistemas existentes no mercado. Esta ação tem dupla finalidade, levantar os fornecedores existentes e as principais características dos softwares de atendimento existentes no mercado. O levantamento das características será feito durante a apresentação do software e servirá para saber o nível de automação possível. A equipe responsável por esta atividade será a de atendimento da área de Gente e Gestão em conjunto com a equipe de Tecnologia da Informação.

Por isto a primeira etapa compreende em analisar e entender a complexidade da organização, sua cultura e principalmente contextualizar dentro de um cenário que mostre o posicionamento da Instituição perante o seu mercado. Assim, o entendimento da organização será fundamento para definir as práticas mais sustentáveis e essa fase ocorre para direcionar as demais fases junto a alta direção

e lideranças, através da observação e práticas dialogadas, finalizando com diagnóstico estruturado.

O desenho do processo será representado por fluxo de processo atual e proposto, que são constituídos pelo conjunto das atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas), ou em uma abordagem mais técnica, é um conjunto de atividades preestabelecidas que, executadas em uma sequência determinada, conduzirão a um resultado esperado, o qual assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas. Os processos podem ser agrupados em processos de negócios (estão ligadas as atividades fins da organização) e processos de suporte (estão ligadas as atividades meio da organização).

Conhecer os cargos e alinhar os cargos ao negócio é fundamental para que o quadro funcional tenha compreensão das atribuições que devem desempenhar para atender o processo produtivo. Para isso, é importante saber que o cargo é composto por um conjunto de atribuições que relacionam os deveres e responsabilidades do ocupante do cargo, bem como os requisitos recomendáveis para o pleno exercício das funções pertinentes ao cargo, a fim de auxiliar na tomada de decisão quanto as ferramentas que irão dar suporte e automação.

A descrição de cargos consiste numa relação de atividades a serem realizadas dentro de um ou mais processos de forma atingir os resultados esperados do ocupante do cargo. Definido e validado a estrutura da descrição, esta fase tem dupla finalidade, validar com as lideranças as informações levantadas e imputadas no modelo de descrição junto aos colaboradores e ainda, parametrizar e lançar as informações no software que criará efeito junto aos processos de recursos humanos, tais como: Recrutamento e Seleção, Remuneração, Treinamento e Desenvolvimento, Segurança e Medicina do Trabalho etc.

Por fim, no diagnóstico é necessário definir Unidades participantes, postos de trabalho e cargos, definir ferramenta de gestão; definir metodologia de análise de informações e moldes de aplicação do plano de mestre; Sensibilizações; Treinamento para operação; Normas e Procedimentos; Operação assistida.

Através da consultoria, será conduzida a atividade de Coleta dos Indicadores de Competências Comportamentais utilizando a Metodologia do Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências, com a participação de uma

amostragem de colaboradores da organização, onde, será executado internamente por este fornecedor, a consolidação do material coletado com os Indicadores de Competências Comportamentais orientando-se pela Missão, Visão e Valores da Organização e pelas diretrizes de entrevistas realizadas com a Alta Direção, gerando como resultado as Competências Comportamentais Organizacionais e seus respectivos indicadores.

Para determinar as competências de cada função será utilizado técnica de agrupamento por blocos funcionais ou nível hierárquico, proporcionando equilíbrio do nível de exigência de competências de funções similares.

O processo de avaliação dos cargos/funções em conjunto com um Comitê a ser formado pelos gestores da empresa. O método utilizado possui apoio de software desenvolvido especificamente para as características da metodologia. Esta etapa tem como objetivo a mensuração da representação do valor das funções em uma escala de pontos, permitindo a comparação da importância das funções numa visão interna e a geração do equilíbrio e da justiça interna das mesmas. O resultado final é uma listagem com todos os cargos e funções hierarquizadas pelos pontos (ranking). Após este processo, acontecerá a reunião de Validação do Ranking dos Cargos/Funções com a participação da Diretoria, que poderá recomendar ajustes para eventuais ajustes na valorização dos cargos/funções e posterior aprovação.

Para que seja desenvolvido a Trilha de Carreira, será realizado estudo de possibilidades de ascensões e tipos de carreiras condizentes aos cargos praticados em cada grupo funcional da cooperativa, onde a base do desenvolvimento serão principalmente as competências técnicas que podem ser aproveitadas e evoluídas em outros tipos de carreiras, mas não serão excluídas competências comportamentais, estas entrarão em segundo plano, como consequência do conhecimento técnico. Periodicamente será contemplado na avaliação de desempenho, o alinhamento de interesses dos colaboradores, pois será através dos resultados de avaliação de desempenho que será apurado as oportunidades e alinhamento o desenvolvimento.

A equipe de RH executará o estudo individual para o enquadramento dos colaboradores na tabela salarial aprovada, de acordo com os critérios estabelecidos. A consultoria irá disponibilizar uma planilha automatizada para geração destes números apenas com a inclusão de alguns dados da folha de pagamento, identificando assim a quantidade de colaboradores e recurso necessário para que seja

executada a orientação para enquadramentos dos salários base que estiverem abaixo da tabela salarial.

Na fase elaborar estrutura salarial, será contratada uma pesquisa salarial a fim de captarmos informações e indicadores precisos sobre o mercado onde atuamos, para compreender nosso posicionamento salarial atual e para auxiliar na definição de um pacote de salários e benefícios atrativos, contribuindo para atrair, apoiar e reter talentos essenciais para organização.

Abordaremos os principais pontos sobre a pesquisa salarial, que é uma ferramenta estruturada utilizada pelas organizações para ajudar na tomada de decisão, possibilitando entender seu posicionamento no mercado, permitindo a organização planejar seu posicionamento de acordo com a sua estratégia. Utilizada pelo setor de RH para verificar se sua remuneração e pacote de benefícios estão de acordo com o mercado, servindo de embasamento para ofertar a remuneração aos colaboradores, seu objetivo é alinhar níveis salariais para categorias dos cargos. Estão entre suas vantagens trazer mais competitividade, evitar turnover e dificuldade na hora da contratação.

O Manual de Cargos, Carreiras e Salários ou PCS, é um importante instrumento utilizado pelas organizações para gerenciar a estrutura de cargos e salários. Ele descreve as diretrizes e políticas relacionadas à remuneração e progressão profissional dentro da organização, seu objetivo é estabelecer regras claras para a classificação dos cargos, suas atribuições, níveis de responsabilidade e faixas salariais. Traz benefícios como atrair, reter e motivar talentos qualificados, tornando a empresa mais competitiva, com os princípios como equidade, transparência e meritocracia. O PCS permite que os colaboradores compreendam sua trajetória profissional e saibam como podem avançar na carreira.

Sua composição está nos cargos que descreve as funções e responsabilidades de cada cargo na organização, carreiras que define as possibilidades de crescimento e progressão profissional para os colaboradores e os salários que estabelece as faixas salariais para cada cargo, considerando fatores como experiência, habilidades e desempenho.

A pesquisa de satisfação dos envolvidos é uma oportunidade de aprender, ajustar o processo e fortalecer o relacionamento entre as partes, é uma ferramenta utilizada para avaliar o nível de contentamento e engajamento das pessoas que

participaram, a fim de coletar o feedback direto dos envolvidos, permitindo entender o que funcionou bem, e o que precisa ser melhorado, entre suas etapas importantes temos a definição do escopo, elaboração do questionário, tipo de abordagem (questionário online ou impresso, entrevistas individuais ou em grupo ou anônimas), coleta de dados, análise dos resultados, feedback e ações.

Aprovação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS):

Antes de implantar qualquer mudança estratégica em relação à gestão de recursos humanos, é fundamental que a cooperativa Coopavel aprove o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS). Esse plano estabelecerá as diretrizes para a estruturação das posições, a progressão na carreira, alinhando-se aos objetivos organizacionais e às políticas internas. A aprovação do plano acontecerá pelo gerente de RH e a diretoria.

Implantação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS): Com o PCCS aprovado, a cooperativa Coopavel iniciará o processo de implantação, que envolve a revisão e atualização das descrições de cargos, a definição de critérios para progressão na carreira, a elaboração de uma tabela salarial justa e competitiva, entre outras etapas. A implantação cuidadosa e estruturada do PCCS garantirá a equidade e transparência na gestão de pessoas, a partir de um cronograma validado com a gerência de RH.

Divulgação da Política de Cargos, Carreiras e Salários: Após a implantação, é essencial divulgar de forma clara e abrangente a política de cargos, carreiras e salários da cooperativa Coopavel. A transparência na comunicação sobre os critérios de remuneração e oportunidades de desenvolvimento profissional contribuirá para o engajamento dos colaboradores e o fortalecimento da cultura organizacional. A divulgação acontecerá por meio de reuniões estruturadas com as gerências e posteriormente com lideranças, com a especificação dos critérios e fluxo.

A construção de Indicadores de Monitoramento das Ações: Para garantir a eficácia do PCCS, a cooperativa Coopavel precisará desenvolver indicadores de desempenho específicos para monitorar a implementação do plano. Esses indicadores podem incluir a satisfação dos colaboradores, a taxa de retenção de talentos, o impacto na produtividade e a análise do alinhamento entre os objetivos organizacionais e as práticas de gestão de pessoas. Segue a especificação de alguns indicadores:

1. Taxa de Rotatividade: Este indicador mede a proporção de funcionários que deixam a empresa em relação ao número total de funcionários. Uma redução na taxa de rotatividade pode indicar que o PCCS está contribuindo para a retenção de talentos.

2. Índice de Satisfação dos Colaboradores: Através de pesquisas de clima organizacional ou de satisfação dos colaboradores, é possível mensurar o nível de contentamento dos funcionários em relação às políticas de cargos, carreiras e salários implementadas.

3. Percentual de Conclusão das Avaliações de Desempenho: Esse indicador mede a proporção de funcionários que completaram suas avaliações de desempenho dentro do prazo estabelecido. Uma alta taxa de conclusão pode indicar engajamento e comprometimento dos colaboradores com o processo de avaliação e desenvolvimento de carreira.

4. Tempo Médio de Progressão na Carreira: Este indicador avalia o tempo médio que os funcionários levam para progredir de uma etapa para outra na carreira, como por exemplo, de um cargo operacional para um cargo de liderança. Uma diminuição no tempo médio pode indicar eficácia na política de desenvolvimento de carreira.

5. Número de Reclamações no Recursos Humanos: Monitorando o número e o tipo de reclamações relacionadas a questões salariais e de carreira, é possível identificar áreas de insatisfação e agir proativamente para resolvê-las.

Para facilitar o entendimento dos tópicos apresentados anteriormente elaboramos o quadro a seguir que sintetiza as etapas definidas:

PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	
1	Definir a equipe de apoio para implementação do projeto
2	Analisar e entender a complexidade da Organização, sua Cultura e principalmente contextualizar dentro de um cenário que mostre o posicionamento da Instituição perante o seu mercado
3	Efetuar o desenho do fluxo atual para posteriormente apresentar um projeto que atenda as necessidades da empresa
4	Conhecer as responsabilidades e hierarquia dos cargos e identificar as funções comuns
5	Revisar as descrições de cargos para alinhar claramente as atribuições dos cargo e posteriormente auxiliar na parametrização dos níveis de complexidade e demais parâmetros
6	Definir a Unidade piloto
7	Definir ferramenta de gestão para implantação
8	Definir metodologia de trabalho com base no diagnostico efetuado
9	Definir os moldes de aplicação
10	Efetuar as sensibilizações
11	Efetuar os treinamentos aos gestores e demais colaboradores multiplicadores
12	Dar publicidades as Normas Internas, Procedimentos Operacionais e Instrução de Trabalho
13	Operação assistida pela equipe de implantação e equipe de sustentação contínua

Fonte: Os autores (2024).

3.3 - Recursos:

A partir das avaliações realizadas, definiu-se a demanda dos principais recursos, divididos em duas categorias: para implementação e para manutenção, citados a seguir:

RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO
Contratação de uma consultoria para levantamento dos custos para implantação do PCS;
Aquisição do software da Senior para Cargos e Carreira
Aquisição do software da Senior para Dimensionamento do Quadro de Vagas
Contratação de pesquisa de satisfação
Contratação de pesquisa salarial
Treinamento da equipe de atendimento
RECURSOS PARA MANUTENÇÃO
Licença do software
Peças para comunicação (conteúdo e meios)
...

Fonte: Os autores (2024).

Como pode ser observado na tabela anterior, todos os recursos citados precisam de aporte, ou seja, nenhum dos recursos previstos já estão disponíveis pela cooperativa. No entanto, a Coopavel tem expectativa de implementar este programa.

3.4 – Viabilidade Econômico-Financeira:

Entende-se que analisar a viabilidade de um projeto desta envergadura é fundamental, para assegurar adequado respaldo, pois trata-se de pessoas, que movem as organizações a níveis mais elevados.

A partir deste entendimento, elaborou-se o quadro a seguir, que demonstra a viabilidade deste projeto, conforme detalhamento de informações disponíveis.



SESCOOP/PR
Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
no Estado do Paraná



**ESCOLA DE
ADMINISTRAÇÃO**

VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR			
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: AUSÊNCIA DE UM PLANO DE CARGOS E CARREIRAS ESTRUTURADO			Elaborado em: 08/12/23
SOLUÇÃO PROPOSTA: IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE CARREIRAS NA COOPERATIVA COOPAVEL			
PRAZO DE ANÁLISE: 3 meses			
INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS	OBSERVAÇÕES
- Contratar consultoria externa; - Plataforma Sênior (modulo cargos e salários); - Contratar equipe multidisciplinar; - Aquisição de estação de trabalho (mobiliários)	- Diagnóstico e proposta de aplicação de um modelo de trabalho para cooperativa; - Licença (uso do sistema); - Mensalidade do modulo sênior; - Mão de obra; - Ativo Imobilizado;	- R\$ 250.000,00 - R\$ 25.000,00 – Variável - R\$ 4.000,00 – Fixo - R\$ 40.000,00 - R\$ 4.000,00	- Baseado em 8 mil colaboradores 3 colaboradores

• Aquisição de equipamentos de informática; • Treinamento de pessoal para implantação do projeto, plataforma e disseminação do conhecimento para os demais colaboradores; • Plataforma Power BI;	• Ativo Imobilizado; • Estimular a liderança no entendimento do Plano de Cargos e multiplicação do modelo de trabalho; • 1 - Melhoria contínua no relacionamento com as lideranças; • 2 - Transparência e segurança para análise de dados;	• R\$ 15.000,00 • R\$ 5.000,00 • R\$ 2.800,00 (licenças 70 gestores);	
--	---	---	--

Fonte: Os autores (2024).

Pretende-se investir em parceria com consultoria especialista, contratação de software, equipe conforme necessidade e capacitação. Obtendo, diagnóstico e proposta de aplicação de um modelo de trabalho para cooperativa; Licença (uso do sistema); Mensalidade do modulo sênior, mão de obra, ativo imobilizado, estímulo a liderança no entendimento do Plano de Cargos e multiplicação do modelo de trabalho e por fim transparência e segurança para análise de dados.

Após levantar os investimentos e os retornos este projeto se mostrou viável para execução, pois é um diferencial para a cooperativa Coopavel se manter no mercado do Agronegócio, que é altamente competitivo. Sabemos que são as pessoas que fazem a diferença, e somente com colaboradores altamente comprometidos e com as entregas significativas de resultados das pessoas, a Coopavel continuará se destacando e ampliando espaço entre as maiores cooperativas a nível nacional.

3.5 - Resultados esperados:

Com a implantação do plano de cargos e carreiras espera-se os seguintes resultados:

- i) Equidade Salarial e Valorização dos Colaboradores;

- ii) Motivação e Engajamento;
- iii) Retenção de Talentos;
- iv) Melhoria da Gestão de Pessoas;
- v) Transparência e Comunicação;
- vi) Atração de Novos Talentos;
- vii) Alinhamento com Objetivos Organizacionais

O Plano de Carreiras estabelece regras claras para a remuneração dos cargos, garantindo que os salários sejam alinhados com as responsabilidades, assim os colaboradores se sentem valorizados e reconhecidos através de um sistema transparente e equitativo. Quando bem estruturado, os colaboradores têm metas claras de progressão na carreira o que irá motivá-los ao desenvolvimento contínuo e estarão empenhados em suas funções.

O Plano de Carreiras ajuda na retenção dos talentos, e a possibilidade de crescimento na carreira incentiva os colaboradores a permanecerem na organização.

O Plano de Carreiras ajuda na gestão de pessoas, pois norteia as promoções, transferências e avaliações de desempenho e ajuda a evitar distorções salariais e passivos trabalhistas.

O processo torna-se transparente com suas políticas salariais sendo comunicadas, eliminados ruídos e promovendo um ambiente de confiança.

Um Plano de Cargos bem definido atrai candidatos que buscam oportunidades de crescimento, e se torna um diferencial competitivo na hora de recrutar talentos e o Plano de Carreiras deve estar alinhado com cultura e estratégia da organização, a fim de garantir que os cargos e salários estejam de acordo com os objetivos globais da organização.

3.6 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas:

Analisando de modo geral de acordo com o que foi apresentado, foram levantados alguns riscos potenciais para implantação do plano de carreiras, riscos que podem comprometer sucesso do projeto. Abaixo destacaremos alguns riscos e estratégias para mitigá-los:

1. Resistência Interna:

Risco: Colaboradores podem resistir à mudança, principalmente se o plano afetar suas posições atuais.

Mitigação: Comunicar de forma transparente, envolvendo os gestores e colaboradores desde o início e explicar os benefícios do novo plano.

2. Complexidade e Burocracia:

Risco: Planos complexos podem ser difíceis de entender e administrar.

Mitigação: Plano simplificado, fornecer treinamento adequado e manter os processos claros.

3. Equidade e Percepção de Justiça:

Risco: Colaboradores podem perceber o plano como injusto se não houver critérios bem claros e definidos;

Mitigação: Defina critérios objetivos, baseados em mérito, e garanta transparência nas decisões.

4. Custos Financeiros:

Risco: A implementação do plano de carreiras pode aumentar os custos da organização.

Mitigação: Avaliar o impacto financeiro, planejar orçamentos e considerar fatores como inflação e crescimento da empresa.

5. Desalinhamento com a Estratégia Organizacional:

Risco: O plano pode não estar alinhado com a estratégia e objetivos de longo prazo da organização.

Mitigação: Alinhar o plano de carreiras de acordo com a cultura, visão, missão e valores da organização, garantindo que ele contribua para o crescimento sustentável da organização.

6. Falta de Monitoramento e Avaliação Contínua:

Risco: Sem acompanhamento regular, o plano pode se tornar obsoleto ou ineficaz.

Mitigação: Estabelecer indicadores de desempenho, revisar periodicamente e fazer ajustes conforme necessário.

4. CONCLUSÃO

Os modelos de gestão de pessoas evoluíram significativamente, tornando as organizações cada vez mais dependentes do desenvolvimento de programas que foquem na sustentabilidade do seu time de colaboradores. Esses programas são agora reconhecidos como diferenciais competitivos essenciais.

Através da análise dos dados coletados e também do estudo da literatura sobre este tema crucial no contexto corporativo, torna-se evidente a importância de as empresas possuírem um plano de carreiras bem estruturado que contribua para o plano estratégico do negócio.

Para atender ao primeiro objetivo específico deste trabalho, ao analisar os diferentes tipos de carreiras existentes, é possível concluir que há uma grande diversidade de trajetórias profissionais e abordagens para o desenvolvimento de carreira.

Para construção do mapeamento dos cargos e competências praticados e necessários à cooperativa, sendo este o segundo objetivo específico deste trabalho, conclui-se que esta é a etapa mais desafiadora e robusta de um processo de desenvolvimento de programa de cargos, carreiras e salários.

Ao chegar no desenvolvimento do terceiro e último objetivo específico, é evidente a necessidade de que nesta etapa do projeto, é necessária criatividade para alinhar teoria à prática cultural da cooperativa, para desenho das oportunidades de evoluir as carreiras e investir no desenvolvimento de colaboradores, principalmente os considerados talentos. Além de, requerer esta fase, postura de diplomacia, política e posicionamento para que ao final dela a alta gestão aprove as mudanças propostas.

Para manutenção e continuidade do plano, propõe-se uma revisão anual do Plano de Cargos e Salários, adaptando-o às mudanças que possam ocorrer na cooperativa, garantindo sua contínua relevância e utilidade. Além disso, é fundamental conscientizar todos os funcionários sobre a importância clara desse plano, permitindo que se sintam integrados e contribuam para sua implementação, compreendendo a importância de seus cargos para a organização como um todo.

Após aprovação final da direção da Coopavel, o Plano de Cargos, Carreiras e Salários deve ser divulgado a todos os colaboradores, fornecendo conhecimento

sobre as especificidades de seus cargos, bem como sobre as competências individuais e organizacionais necessárias.

Em geral, pode-se concluir que a relevância deste trabalho esta em apresentar os benefícios de focar no desenvolvimento dos colaboradores, benefícios estes que se aplicam com foco na gestão de pessoas, mas que seus resultados refletem diretamente na gestão estratégica do negócio, possibilitando a aplicação adequada de seus recursos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARBONE, Pedro Paulo, et. al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades**. - São Paulo: Atlas, 2024.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

HUCZOK, Romeu; LEME, Rogério. **Remuneração: cargos e salários ou competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

KUAZAQUI, Edmir. **Gestão de Carreiras**. São Paulo, Cengage, 2016

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários: carreiras e remuneração**. São Paulo, 2011.

SAVIOLI, N. **Carreira – Manual do Proprietário**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SISTEMA OCEPAR: Princípios básicos do Cooperativismo. Disponível em: <https://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-44-19>. Acesso em 22/11/2023

SOUZA, M.Z.A.; BITTENCOURT, F.R.; FILHO, J.L.P.; BISPO, M.M. **Cargos, Carreiras e Remuneração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização**. São Paulo: Futura, 1997.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2006.