

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

AYSLAN VINICIUS GUETNER

IMPLEMENTAÇÃO DE UM NOVO PLANO DE CARREIRA PARA OS
COLABORADORES DA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI VANGUARDA
PR/SP E RJ COMO PROPOSTA PARA RETENÇÃO DE TALENTOS

CURITIBA-PR

2024

AYSLAN VINICIUS GUETNER

IMPLEMENTAÇÃO DE UM NOVO PLANO DE CARREIRA PARA OS
COLABORADORES DA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI VANGUARDA
PR/SP E RJ COMO PROPOSTA PARA RETENÇÃO DE TALENTOS

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

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib.

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

O ambiente corporativo cada vez mais competitivo exige das organizações uma gestão mais eficiente do seu capital humano, e isso implica estabelecer uma política de cargos e salários clara e objetiva para que a empresa consiga reter seus talentos e, por consequência, maximizar seus resultados. Neste sentido, entende-se que o plano de carreira é uma das alternativas para proporcionar aos seus colaboradores maior possibilidade de crescimento e reconhecimento profissional, que se traduzirá em motivação para que busquem maior satisfação e melhor qualidade de vida. Consequentemente, a companhia deverá observar maior comprometimento e engajamento da equipe de colaboradores, maior retenção de talentos e melhores resultados operacionais. O desenvolvimento deste trabalho foi motivado pela percepção de que os colaboradores da cooperativa de crédito Sicredi Vanguarda PR/SP e RJ não compreendem ou concordam com o modelo de gestão de carreiras utilizado pela organização atualmente. Tal percepção foi obtida por meio dos resultados da pesquisa de clima e da pesquisa para obtenção do selo GPTW, onde a nota foi impactada negativamente por conta da piora dos índices relacionados às questões salariais e ao crescimento profissional. Concluiu-se que um plano de carreira é fundamental para a retenção de talentos, e que deve estar alinhado às expectativas da cooperativa e do colaborador.

Palavras-chave: Colaborador, Plano de Carreira, Retenção de Talentos.

ABSTRACT

The increasingly competitive corporate environment requires organizations to manage their human capital more efficiently, and this implies establishing a workload policy and a clear and objective strategy so that a company can retain its talents and, consequently, maximize its results. In this sense, it is understood that the career plan is one of the alternatives to provide its employees with greater possibilities for growth and professional recognition, which will translate into motivation for them to seek greater satisfaction and a better quality of life. Consequently, the company should see greater commitment and engagement from its team of employees, greater talent retention and better operational results. The development of this work was motivated by the perception that employees of the Sicredi Vanguarda PR/SP and RJ credit cooperative do not understand or agree with the career management model currently used by the organization. This perception was obtained through the results of the climate survey and the research to obtain the GPTW seal, where the score was impacted in levels due to the worsening of indices related to salary issues and professional growth. It is concluded that a career plan is essential for retaining talent, and that it must be aligned with the expectations of the cooperative and the employee.

Keywords: Employee, Career Plan, Talent Retention.

SUMÁRIO

1. Introdução	05
2. Diagnóstico e Descrição da Situação-Problema	08
3. Referencial teórico	10
4. Proposta técnica para solução da Situação-Problema	13
5. Conclusão	19
6. Referências Bibliográficas	20

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática:

O capital humano tem assumido uma posição de destaque no processo de crescimento e desenvolvimento organizacional, proporcionando às companhias maior possibilidade de diferenciação e maior competitividade corporativa. A discussão em torno do tema tem se intensificado pelo motivo de que, cada vez mais, as pessoas têm sido reconhecidas como as responsáveis por conduzir as organizações ao nível de competição global.

Esse contexto faz muito sentido para Chiavenato (1999). O autor enfatiza que as organizações são compostas por pessoas e, neste sentido, são elas quem tomam as decisões e agem em seu nome, ou seja, as organizações só existem porque as pessoas são as responsáveis por sua operacionalização.

Carreira *et al.* (2008) complementa ao salientar que, atualmente, a retenção de pessoas talentosas para tornar a operação mais eficiente é um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas. Inclusive, ainda de acordo com Carreira (2008), o alcance dos objetivos organizacionais depende da habilidade dos gestores para criar e implantar instrumentos de gestão que se estabeleça um ambiente favorável, capaz de fazer com que as expectativas pessoais e profissionais dos colaboradores alinhem-se aos da organização.

Dentre os instrumentos, o plano de carreira, segundo Carvalho e Nascimento (2004), é o que melhor atende ao objetivo de organizar e construir uma relação sólida e transparente entre empregado e empregador. Isso porque, um planejamento claro e objetivo facilita o entendimento dos colaboradores a respeito de qual caminho eles deverão trilhar para assumir as posições de maior responsabilidade e prestígio na organização. Ainda de acordo com os autores, essa é uma das alternativas capazes de encantar e, conseqüentemente, reter os profissionais talentosos.

De acordo com Chiavenato (1999), durante muito tempo a remuneração salarial foi o principal instrumento utilizado na tentativa de reter talentos. Entretanto, segundo o próprio autor, apesar de importante, somente ela não basta, e é preciso que as empresas ampliem sua visão para implementar outras políticas de retenção, como um planejamento de carreira, por exemplo, além de programas de benefícios.

Logo, entende-se que, para que uma companhia exista e seja competitiva, é necessário que os colaboradores sejam talentosos e mantenham-se motivados, para que suas competências sobressaiam em favor da organização e para que isso se traduza em evolução constante e bons resultados.

1.2 Objetivo Geral do trabalho:

Propor a implementação de um novo plano de carreira para os colaboradores da cooperativa Sicredi Vanguarda PR/SP e RJ para aumentar a retenção de talentos.

1.2.1 Objetivos específicos:

- Solicitar à equipe de gestão de pessoas a atualização da descrição dos cargos e salários (incluindo a pontuação dos cargos) da cooperativa;
- Propor a implementação de um novo plano de cargos e salários, com suas políticas de admissão e promoção;
- Propor inclusão de requisitos para participação dos programas de formação, como o programa de formação de novos líderes, por exemplo.

1.3 Justificativas do objetivo:

A Sicredi Vanguarda PR/SP e RJ passa por um momento importante de mudanças em sua cultura organizacional. A três anos trabalha com a gestão por propósito, fundamentando-se no conceito de capitalismo consciente, não havendo mais metas individuais ou por produtos, o que permite aos colaboradores colocar o associado no centro do negócio, de fato, oferecendo-lhe o que realmente lhe faz sentido. Isso, na concepção da diretoria, torna o relacionamento com os associados mais verdadeiro e sustentável, favorecendo a sustentabilidade da própria cooperativa.

A escolha pela mudança na sua cultura organizacional também passa pela necessidade de melhorar a saúde mental dos colaboradores da cooperativa que, no modelo anterior, apresentavam níveis elevados de estresse e insatisfação. Entretanto, as pesquisas de clima e GPTW realizadas evidenciam que os colaboradores ainda não concordam ou compreendem os critérios de promoção e definição de salários, o que faz com que a percepção de injustiça aumente entre os colaboradores.

Portanto, como proposta de melhoria no processo de gestão de pessoas da Sicredi Vanguarda PR/SP e RJ e com o objetivo de fazer com que a percepção de justiça e pertencimento aumente, assim como para que os colaboradores tenham maior percepção de clareza quanto aos resultados e decisões tomadas, entende-se que o desenvolvimento deste projeto se justifica. Também porque um plano de carreira claro e objetivo está diretamente relacionado a gestão fundamentada no capitalismo consciente pela qual a cooperativa se propôs a utilizar, onde os colaboradores são *stakeholders* fundamentais e, portanto, seus interesses precisam ser considerados

2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

2.1 Descrição geral da cooperativa

A cooperativa de crédito Sicredi Vanguarda PR/SP e RJ (Cooperativa de Crédito de Livre Admissão Vanguarda da Região das Cataratas do Iguaçu e Vale do Paraíba - Sicredi Vanguarda PR/SP) é uma das 105 cooperativas que fazem parte do sistema Sicredi, que possui mais de 120 anos de história. A Vanguarda, no entanto, originalmente chamada de Três Fronteiras (Cooperativa de Crédito Rural Três Fronteiras Limitada – Credifronteiras), completou 40 anos de sua fundação em novembro de 2023. A alteração do nome da cooperativa aconteceu no ano de 2013, após a expansão da área de atuação, antes limitada ao Estado do Paraná, para o Estado de São Paulo.

Com sua sede administrativa localizada na cidade de Medianeira, no Estado do Paraná, e com quase 1.500 pessoas no seu quadro de colaboradores, hoje, a cooperativa possui 89 pontos de atendimento físico para atender cerca de 200 mil associados na região oeste do Estado (do município de Foz do Iguaçu ao município de Catanduvas), na região do Vale do Paraíba, no Estado de São Paulo, e no sul fluminense, no Estado do Rio de Janeiro.

O sistema Sicredi é dividido em cinco centrais, que juntas, monitoram os indicadores de desempenho operacional, financeiro, econômico e de liquidez das 105 cooperativas do sistema para cumprir a legislação e as regulamentações impostas pelo Banco Central e pelos órgãos governamentais. A Sicredi Vanguarda PR/SP e RJ é uma das 31 cooperativas que estão sob supervisão da Central PR/SP/RJ, localizada na cidade de Curitiba, também no Estado do Paraná, que supervisiona as cooperativas que atuam nos Estados de São Paulo e do Rio de Janeiro, além das que atuam no próprio Estado do Paraná.

A cooperativa possui o propósito de ser protagonista no desenvolvimento de uma sociedade mais próspera. Para cumprir seu papel neste contexto, oferece produtos e serviços financeiros para pessoas físicas (rurais e urbanas) e empresas, além de atuar fortemente no desenvolvimento de ações de educação financeira e inclusão de pessoas no sistema bancário. O portfólio de produtos e serviços é completo e atende às demandas de: conta corrente; câmbio e comércio exterior;

cartões; crédito; investimento; previdência; seguros; consórcio; meios de pagamento; dentre outros.

Com relação ao orçamento anual, a cooperativa tem superado as expectativas com recorrência nos últimos anos. O reflexo pode ser observado no crescimento de quase 100% a cada três anos. Em 2021, o resultado da Sicredi Vanguarda PR/SP e RJ superou os 142 milhões de reais. Em 2022, 150 milhões de reais e, em 2023 o resultado recorde de 167 milhões de reais. Resultado este que evidencia a solidez da cooperativa no sistema Sicredi.

2.2 Diagnóstico da situação-problema

Inicialmente, estabeleceu-se dois problemas que, no entendimento dos participantes do grupo, possibilitariam o desenvolvimento de um plano de ação para uma possível solução. O grupo utilizou-se da ferramenta conhecida como Canvas para realizar provocações, levantamentos, hipóteses, riscos, possíveis soluções, resultados e benefícios para selecionar um dos problemas e avançar com o estudo. Posteriormente, utilizou-se de ferramenta 5W2H, trabalhada na disciplina de desenvolvimento estratégico, para elaborar um planejamento que possibilite a operacionalização das ações.

O problema foi validado por meio do debate e coleta de percepções dos participantes do grupo que, atuando em cidades e pontos de atendimento diferentes, diagnosticaram o mesmo problema. Portanto, entendeu-se que a instituição carece de um estudo mais aprofundado com relação a criação de um plano de carreira mais claro e objetivo para seus colaboradores.

Essa percepção também foi evidenciada pelos resultados da pesquisa de clima organizacional e da pesquisa realizada pelo instituto responsável pela concessão do selo GPTW (*Great Place to Work*), ambas realizadas em 2023. Apesar da conquista do selo, a nota foi impactada negativamente por conta da piora dos índices relacionados às questões salariais e ao crescimento profissional.

Logo, concluiu-se que este é um problema válido e que possibilita o desenvolvimento de um estudo bem fundamentado, para que seja apresentada a gestão da cooperativa uma alternativa ao modelo de gestão de carreiras atual, capaz de proporcionar aos colaboradores melhor senso de justiça e pertencimento, assim como maior percepção de clareza quanto aos resultados e decisões tomadas.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 PLANO DE CARREIRA COMO FERRAMENTA DE RETENÇÃO DE TALENTOS

Ao longo do tempo, de acordo com Calvosa e Araújo (2009), possibilitou-se estudar diferentes conceitos acerca do tema “carreira”, mas foi apenas a partir do século XIX que se passou a compreender seu sentido na utilização do termo para relacioná-lo a vida profissional das pessoas.

As definições de carreira têm se transformado de modo contínuo, mas atualmente, na concepção de Guerra (2007), o termo é utilizado com o objetivo de evidenciar uma relação dinâmica, que concilia os interesses pessoais e profissionais do indivíduo com os interesses da organização da qual ele faz parte.

Logo, entende-se que a relação entre o empregado e o empregador está vinculada à gestão de carreira, de modo que a equipe de recursos humanos entenda o processo de gestão como uma ferramenta de conciliação de expectativas de crescimento, da empresa e do colaborador. Neste sentido, a gestão eficiente, de acordo com Dutra (2006), possibilita que os indivíduos assumam a responsabilidade por seu desenvolvimento profissional e a organização pelo gerenciamento de oportunidades.

Esse contexto está diretamente relacionado, segundo Tachizawa (2001), implementação de um plano de carreira. “Planejamento de carreira é um processo contínuo de interação entre o empregado e a organização visando a atender aos objetivos e interesses de ambas as partes” (Tachizawa, 2001, p. 197).

Para Carvalho e Nascimento (2004), tal alinhamento de expectativas pode ser realizado por meio da estruturação de um planejamento de carreira. Os autores, entretanto, que, apesar de ele por si só não garantir o sucesso da gestão, sem ele os colaboradores sentem mais dificuldades para assumir as responsabilidades e aproveitar as oportunidades. Ainda de acordo com os autores, partindo do princípio de que as pessoas motivam-se por meio de desafios, essas dificuldades podem representar um gatilho para a fuga de talentos da organização.

Segundo Ulrich (2000), por meio do plano de carreira, a organização facilita a ascensão dos colaboradores mais capacitados aos cargos que exigem maior responsabilidade. Na concepção de Ulrich (2000), o plano de carreira tanto pode ser amplo e detalhado como pode ser simples e objetivo, mas sua implementação é

essencial para que a organização possa identificar com agilidade e segurança os profissionais aptos a assumir posições estratégicas na estrutura organizacional.

Carvalho e Nascimento (2004) possuem percepção parecida e, de acordo com os autores, o plano de carreira é um instrumento eficiente capaz de eliminar o problema relacionado a substituição, proporcionando maior clareza aos gestores na compreensão de critérios para indicação, independentemente do cenário, de colaboradores com potencial adequado para assumir cargos em ascensão.

Além disso, do ponto de vista do colaborador, de acordo com Almeida (2010), o plano de carreira possibilita que ele defina o tempo necessário para atingir seus objetivos e avaliar se suas competências atendem os requisitos para atingi-los. Isso, ainda de acordo com o autor, permite que o indivíduo cresça pessoal e profissionalmente de maneira eficiente, conquistando o sucesso também no âmbito familiar e comunitário. Neste contexto, portanto, a empresa que oferece um plano de carreira bem estruturado aumenta suas chances de reter talentos.

Segundo Nascimento e Carvalho (2004), o plano de carreira profissional deve contemplar a definição dos cargos existentes na companhia, suas atribuições de maneira clara e critérios para ascensão, tanto por mérito (ascensão horizontal), por promoção (vertical) ou das duas maneiras simultaneamente (diagonal).

Malschitzky (2004) complementa ao expor como, na sua concepção, a gestão de carreiras deve ser trabalhada na organização. De acordo com o autor, o plano de carreira e sua gestão podem ser desenvolvidos partindo da necessidade de desenvolver competências, habilidades e comportamentos adequados. Como consequências, isso impulsionaria o indivíduo a observar as exigências do mercado de trabalho e preparar-se para atendê-las.

Neste sentido, Malschitzky (2004) defende que o próprio indivíduo assuma a responsabilidade de planejar a própria carreira. Isso porque, apesar de a empresa poder fornecer instrumentos que facilitem esse processo e definir os caminhos possíveis de serem trilhados dentro da organização, essencialmente, a busca por desenvolvimento profissional e pessoal constante deve partir do colaborador.

Malschitzky (2004) salienta ainda, que as empresas devem atentar-se para constituírem planos de carreira aderentes ao nível de competências associadas pelos profissionais. Deste modo, a organização observa a maior possibilidade de reter os talentos, pois eles serão atraídos por meio da possibilidade real de ascensão profissional.

A constituição de um plano de carreira, do ponto de vista da empresa, de acordo com Carvalho e Nascimento (2004), depende de três etapas interdependentes. A primeira etapa exige da organização uma autoavaliação, que consiste em identificar em que ponto ela se encontra e onde quer chegar, além de possuir clareza a respeito do que se espera dos seus empregados. Na segunda etapa, é necessário definir a qualificação profissional necessária para que os indivíduos possam conquistar os objetivos estabelecidos. Por fim, na última etapa consiste em avaliar os colaboradores, considerando o aprimoramento de suas habilidades diante das exigências futuras da organização.

Para Carvalho e Nascimento (2004), o plano de carreira possibilita aos empregados compreender detalhadamente as atividades dos diferentes cargos que poderão exercer, assim como os possibilita obter certa previsibilidade a respeito do tempo para ocupá-los. Inclusive, ainda segundo os autores, a ausência de um plano de carreira dificulta o engajamento dos indivíduos, impedindo-os de assumirem responsabilidades na organização futuramente.

Logo, entende-se que o planejamento de carreira estimula o desenvolvimento profissional, reduz consideravelmente ou até mesmo elimina a possibilidade de indicação por conveniência, principalmente para assumir posições que exigem um nível de qualificação maior ou são mais estratégicas.

No entanto, é importante, ainda de acordo com Carvalho e nascimento (2004), que a implementação a gestão do plano de carreira seja monitorada de perto, para que os objetivos sejam atingidos. É importante lembrar também, que o principal objetivo é manter o colaborador motivado, dedicado e proativo na busca por conhecimento para que, como consequência, apresente melhor desempenho no trabalho em equipe. Com a equipe motivada, reduz-se a rotatividade e aumenta a assertividade com relação ao cumprimento das metas, qualidade dos serviços e ganhos financeiros.

A competição por indivíduos qualificados e proativos entre as organizações está cada vez mais acirrada. Assim, para atrair e reter talentos, é necessário que se invista no reconhecimento, na motivação e na premiação dos seus colaboradores. Ou seja, o cuidado com as pessoas merece a mesma atenção que seus produtos ou serviços possuem, e um plano de carreira apresenta-se como uma alternativa para tornar esse processo mais eficiente.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 – Desenvolvimento da proposta:

Após a conclusão do debate e a coleta de percepções dos integrantes do grupo, identificou-se o seguinte problema: os colaboradores não compreendem ou concordam com o modelo de gestão de carreiras utilizado pela cooperativa atualmente. As reuniões realizadas pela equipe de gestão de pessoas após a realização da pesquisa de clima não satisfazem ou convencem os colaboradores a respeito a metodologia adotada.

Para o problema mencionado no parágrafo anterior, desenvolveu-se uma proposta de planejamento para o desenvolvimento e implementação de um plano de carreira mais claro e objetivo para os colaboradores.

A mensuração dos resultados da implementação de um novo plano de carreira para os colaboradores poderá ocorrer por meio das pesquisas de clima organizacional e da pesquisa para obtenção do selo GPTW, que ocorrem anualmente.

4.2 - Plano de implantação:

Para a operacionalização deste projeto, foram desenvolvidas as ações necessárias para planejamento, execução e acompanhamento da solução. A primeira etapa compreende a solicitação à equipe de gestão de pessoas a atualização da descrição dos cargos e salários (incluindo a pontuação dos cargos) da cooperativa. Esta etapa é subdividida em outras etapas que contemplam i) a solicitação à equipe de gestão de pessoas atualização da descrição dos cargos e salários; ii) definição da pontuação dos cargos da cooperativa; iii) pesquisa salarial; iv) definição da estrutura salarial; v) análise de impacto financeiro. A proposta é de que, após a equipe de gestão de pessoas atualizar a descrição dos cargos e salários dos colaboradores da cooperativa por meio de pesquisas junto à outras cooperativas de mesmo segmento e porte, a apresente juntamente com um comparativo de mercado a nível de cooperativa, para que todos os colaboradores sejam atualizados. A solicitação será feita no segundo trimestre de 2024. Espera-se que, ao final do segundo semestre, se tenha os dados atualizados para apresentação. Os guardiões do clima se movimentarão dentro das próprias agências para levar a demanda à sede

administrativa, ou seja, o guardião do clima de cada agência irá levar a solicitação ao time de gestão de pessoas por meio dos canais de comunicação existentes entre eles.

A segunda etapa compreende propor inclusão de requisitos para participação dos programas de formação, como o programa de formação de novos líderes, por exemplo, cuja participação tornou-se pré-requisito para que os colaboradores possam candidatar-se à processos seletivos para vagas de liderança (gerência e assessoria). Esta etapa envolveria definição de um comitê (equipe de gestão de pessoas e colaboradores que ocupem cargos de liderança) que será responsável por organizar uma reunião para coleta de *insights* dos colaboradores e para expor suas percepções quanto aos requisitos para assumir o cargo que ocupam. Todo o ano de 2025 seria utilizado para organizar as reuniões, coletar as percepções e elaboração da cartilha de requisitos para participar das formações, que seria apresentada pela equipe de gestão de pessoas no último trimestre. Posteriormente, ela passaria por validações de áreas superiores (diretoria) e, em caso de aprovação, entraria em processo de implementação no primeiro semestre de 2026. A proposta é de que o processo de reuniões seja realizado dentro das agências e na sede administrativa, de modo presencial. Os envolvidos serão os membros do comitê, podendo haver mais de um comitê, de acordo com a região de atuação da cooperativa.

A última etapa contempla a elaboração do plano de carreira propriamente dito, com suas políticas de admissão e promoção. Esta etapa será concluída por meio da formalização do plano e após deixá-lo disponível de modo claro e objetivo para todos os colaboradores (rede colaborativa, canais internos), com ênfase nos critérios de promoção. Por exemplo: pré-requisitos para que um Gerente de Negócios PF I seja promovido para o cargo de Gerente de Negócios PF II. O plano também deverá ser apresentado a todos os recém-contratados, como parte do processo de *onboarding*. A formalização do plano de carreira oficial da cooperativa deve ser consolidada e apresentada aos colaboradores até o final de 2026. A sugestão é de que a divulgação do plano de carreira seja realizada por meio de videoconferência em data especial, pós pesquisa GPTW, por exemplo. A equipe de gestão de pessoas será a responsável pela elaboração do novo plano de carreira da cooperativa, após a demanda ser enviada por meio dos guardiões do clima. O monitoramento para concluir a efetividade da implementação ou não do plano deverá ser feita por meio de pesquisas de satisfação interna e da pesquisa anual GPTW, onde questões inerentes ao desenvolvimento de carreira e satisfação profissional são abordadas.

4.3 - Recursos:

Os recursos necessários para o desenvolvimento do projeto de solução do problema definido resumem-se à utilização da mão-de-obra de alguns colaboradores, e da contratação de uma empresa de consultoria especializada, de acordo com a descrição detalhada no tópico 3.4.

4.4 - Viabilidade Econômico-Financeira:

Investimento: em essência, nossa proposta de solução para o problema não contempla a necessidade de investimento em ativos imobilizados (máquinas, equipamentos, veículos, sistema ou estrutura). A proposta consiste em aproveitar as ferramentas e recursos humanos já disponíveis. Logo, o investimento resume-se ao cálculo do custo de oportunidade de os colaboradores deixarem de realizar as tarefas pertinentes aos seus cargos para desenvolverem a proposta de solução para o problema definido.

Receitas/benefícios:

- i) Proporcionar maiores chances de crescimento profissional aos colaboradores;
- ii) Proporcionar melhor direcionamento para os colaboradores, de acordo com sua pretensão profissional;
- iii) Comunicação entre cooperativa e colaboradores mais transparente e menos subjetiva (exemplo: estabelecimento de critérios para promoção);
- iv) Melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, por sentirem-se mais realizados pessoais e profissionalmente;
- v) Maior comprometimento e engajamento por parte da equipe de colaboradores;
- vi) Maior retenção de talentos;
- vii) Menor rotatividade de colaboradores;
- viii) Menor custo com rescisões, contratações e treinamentos;
- ix) Melhoria da eficiência operacional e comercial;
- x) Melhores resultados operacionais;

- xi) Associados mais satisfeitos, por conta do maior engajamento e comprometimento da equipe de colaboradores.

Custos:

- i) O tempo dedicado pela equipe de gestão de pessoas para abordar e apresentar o tema “cargos e salários” junto aos colaboradores cooperativa (situação atual e próximos passos do planejamento). A sugestão, inclusive, é de que o tema seja abordado durante o “Café com o GP”. A estimativa de gasto considerada é a média de salário/hora dos colaboradores envolvidos (aproximadamente R\$ 40,00 por hora de trabalho destinada ao desenvolvimento do projeto);
- ii) Contratação de empresa especializada para atualizar a descrição dos cargos e salários dos colaboradores da cooperativa por meio de pesquisas junto à outras cooperativas de mesmo segmento e porte: estimativa de R\$ 10.000,00 (considerando média de honorário/hora das empresas de consultoria após realização de três orçamentos);
- iii) O tempo dedicado pela equipe de gestão de pessoas para levantamento e apresentação do estudo. A estimativa de gasto considerada é a média de salário/hora dos colaboradores envolvidos (aproximadamente R\$ 40,00 por hora de trabalho destinada ao desenvolvimento do projeto);
- iv) O tempo dedicado pelos colaboradores (guardiões do clima) no levantamento das percepções dos colaboradores dentro das agências. A estimativa de gasto considerada é a média de salário/hora dos colaboradores envolvidos (aproximadamente R\$ 25,00 por hora de trabalho destinada ao desenvolvimento do projeto);
- v) O tempo dedicado pela equipe de gestão de pessoas no estudo para propor a inclusão de requisitos para participação dos programas de formação, como o programa de formação de novos líderes, por exemplo. A estimativa de gasto considerada é a média de salário/hora dos colaboradores envolvidos (aproximadamente R\$ 40,00 por hora de trabalho destinada ao desenvolvimento do projeto);
- vi) O tempo dedicado ao estudo de definição de um comitê (equipe de gestão de pessoas e colaboradores que ocupem cargos de liderança) que será

responsável por organizar uma reunião para coleta de insights dos colaboradores e para expor suas percepções quanto aos requisitos para assumir o cargo que ocupam. A estimativa de gasto considerada é a média de salário/hora dos colaboradores envolvidos (aproximadamente R\$ 40,00 por hora de trabalho destinada ao desenvolvimento do projeto);

- vii) Custo com desenvolvimento de materiais de apoio e deslocamento dos colaboradores às agências e sede administrativa. A estimativa de gasto considerada a média de reembolso com custo de deslocamento (considerar política da cooperativa e localização dos envolvidos: R\$ 1,55 por km rodado);
- viii) Custos adicionais, como com alimentação. Estimativa de R\$ 20,00 por colaborador participante das reuniões;
- ix) Custos com a elaboração e implementação do plano de carreira propriamente dito. A estimativa de gasto considerada é a média de salário/hora dos colaboradores envolvidos (aproximadamente R\$ 40,00 por hora de trabalho destinada ao desenvolvimento do projeto).

Considerando que o investimento para o desenvolvimento da proposta para a solução do problema definido é baixo, uma vez que, de modo geral, necessitaremos apenas da mão-de-obra dos colaboradores e da contratação de uma empresa de consultoria, este projeto se mostrou viável para a execução. Por apresentar a possibilidade de uma resolução definitiva para um problema que a tempos interfere na satisfação dos colaboradores, entendemos que os custos incorridos são compensados pelos benefícios que serão proporcionados à cooperativa.

3.5 - Resultados esperados:

Entende-se que os principais beneficiados na condição de usuários são os próprios colaboradores da cooperativa Sicredi Vanguarda PR/SP e RJ. Isso porque, em caso de êxito na implementação do novo plano de carreira, poderão ser contemplados com i) um melhor direcionamento; ii) comunicação transparente; iii) crescimento profissional; e iv) reconhecimento profissional. Como consequência, os colaboradores gozarão de maior satisfação pessoal e profissional e melhor qualidade de vida. Do ponto de vista da cooperativa, espera-se que haja i) maior

comprometimento e engajamento da equipe de colaboradores; ii) maior retenção de talentos; e, consequentemente iii) melhores resultados operacionais.

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

Assim como a mensuração dos resultados, a mensuração dos riscos é essencial. Considerando todos os aspectos, concluiu-se que os principais riscos existentes no desenvolvimento do plano contemplam a possibilidade de a cooperativa não perceber a viabilidade na construção do plano, ou a cooperativa implementar o plano de um modo que não atinja as expectativas dos colaboradores. Em ambos os casos, a consequência seria o dispêndio de tempo, energia e recursos de modo ineficiente.

Outro risco, seria ainda, a equipe de gestão de pessoas não acatar a solicitação de atualização da descrição dos cargos e salários da cooperativa, inviabilizando a implementação do plano de ação logo no início.

Para mitigar estes problemas e aumentar a chance de a equipe de gestão de pessoas acatar o projeto, os guardiões do clima concentrarão os esforços na apresentação das percepções dos demais colaboradores a respeito da importância da reformulação do plano de carreira atual. Também de como um plano de carreira mais claro e objetivo aumenta a satisfação dos colaboradores e auxilia na retenção de talentos.

CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste trabalho possibilitou a realização de uma análise a respeito da importância da cooperativa Sicredi Vanguarda PR/SP e RJ instituir um plano de cargos e salários como estratégia de retenção de talentos. A pesquisa bibliográfica permitiu identificar a ligação entre os conceitos teóricos observados no curso e apresentados durante o desenvolvimento com o desejo dos colaboradores, que anseiam por um maior senso de justiça e pertencimento, assim como por maior percepção de clareza quanto aos resultados e decisões tomadas.

Considerando todas as variáveis, entende-se que o principal risco existente no desenvolvimento do plano está relacionado à possibilidade de a cooperativa não perceber a viabilidade na construção do plano, ou a equipe de gestão de pessoas não acatar a solicitação de atualização da descrição dos cargos e salários da cooperativa. A consequência seria o dispêndio de tempo, energia e recursos da cooperativa e dos colaboradores de modo ineficiente.

Portanto, para que o projeto avance, e para que as chances de sucesso aumentem, é necessário que os guardiões do clima concentrem os esforços na apresentação das percepções dos demais colaboradores a respeito da importância da reformulação do plano de carreira atual, de modo que a diretoria compreenda como um plano de carreira mais claro e objetivo aumenta a satisfação dos colaboradores e auxilia na retenção de talentos, beneficiando assim, a própria cooperativa.

Os estudos e as análises após uma eventual implementação devem ser contínuos. Para avaliar a assertividade na implantação de uma nova política de cargos e salários na cooperativa, deverão ser feitas pesquisas de satisfação entre os colaboradores, além de ações de acompanhamento e aconselhamento de carreira individuais, que podem ser capitaneadas pelos gerentes de agência em conjunto com a equipe de gestão de pessoas com cada colaborador. A pesquisa GPTW também pode ser vir de parâmetro para coleta de percepções.

De modo geral, por ser um conceito amplamente difundido no mercado, entende-se que há sentido e espaço para a implementação de um plano de cargos e salários na Sicredi Vanguarda PR/SP e RJ. Pois trata-se de um sistema estruturado que define hierarquias, responsabilidades e remunerações dentro da organização, proporcionando uma base sólida para a gestão de talentos.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, N. (2010). **Plano de carreira:** para que serve? Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/plano-de-carreira-para-que-serve/44272/>>. Acesso em: 04 jan 2024.

CALVOSA, M. ARAÚJO, L. (2009). **Relações de trabalho:** planejamento e novas oportunidades de carreira para o trabalhador. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2009.php?pag=72>>. Acesso em: 04 jan 2024.

CARRERA, M. A. *et al.* (2008). **A gestão de talentos em pequenas empresas:** um estudo de múltiplos casos. XI SEMEAD – Empreendedorismo em organizações. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=897>. Acesso em: 03 jan 2024.

CARVALHO, A. V. NASCIMENTO, L. P. (2004). Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira.

CHIAVENATO, I. (1999). **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier.

DUTRA, J. S. (1996). **Administração de carreira:** uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas.

GUERRA, V. B. A. (2007). Importância do planejamento individual de carreira para os funcionários do Banco do Brasil e o papel do novo programa ascensão profissional (PAP) neste processo. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

MALSCHITZKY, N. (2004). A importância da orientação de carreira na empregabilidade. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

TACHIZAWA, T. (2001). **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV.

ULRICH, D. (2000). **Recursos humanos estratégicos:** novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura.