

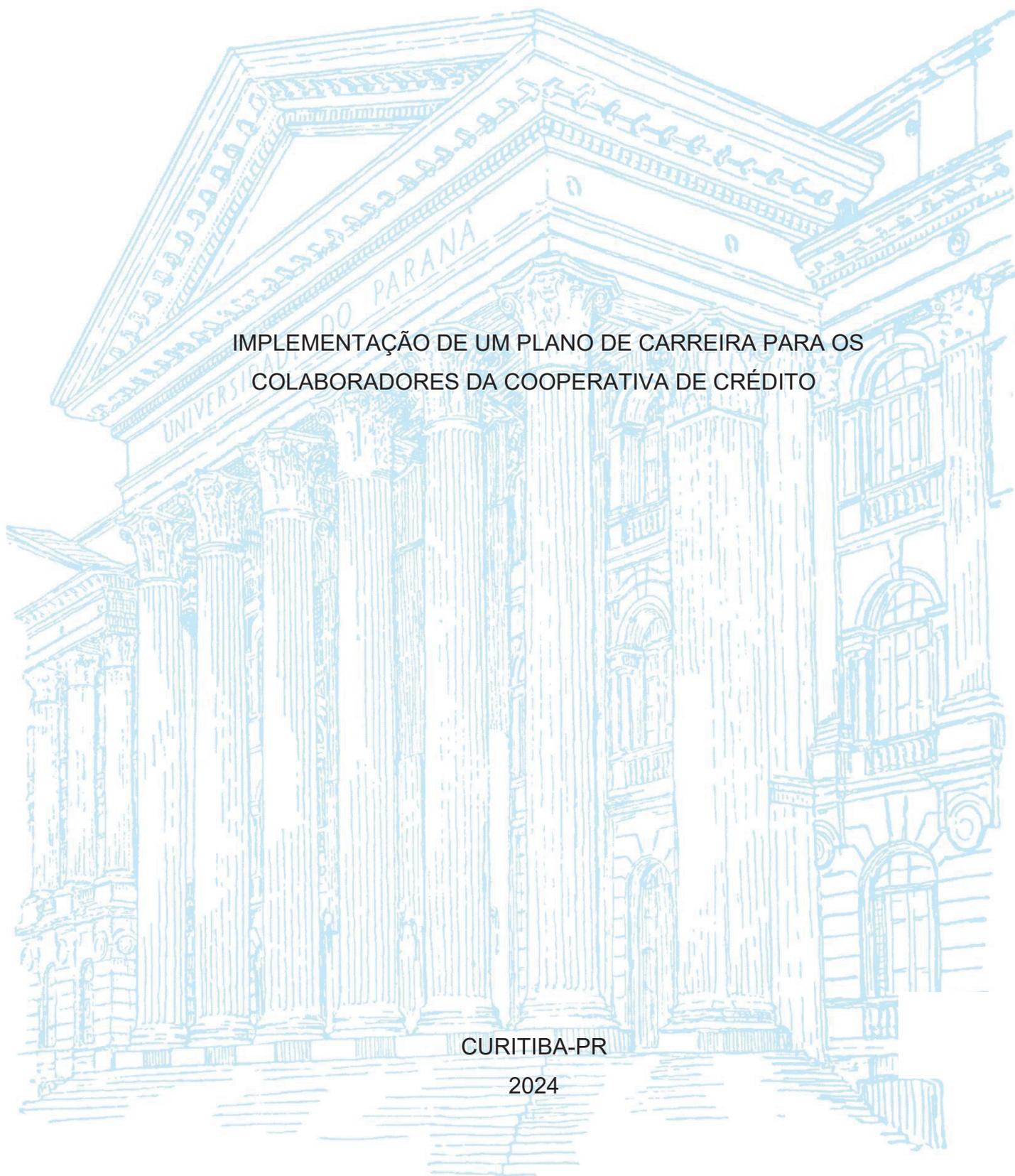
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ELIZANDRA LANES KIVEL

IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE CARREIRA PARA OS  
COLABORADORES DA COOPERATIVA DE CRÉDITO

CURITIBA-PR

2024



ELIZANDRA LANES KIVEL

IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE CARREIRA PARA OS  
COLABORADORES DA COOPERATIVA DE CRÉDITO

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.

Orientadores: Prof. Dr. Gustavo Abib.

CURITIBA-PR

2024

## RESUMO

Os colaboradores representam os ativos mais valiosos de uma empresa, dessa forma, investir em seu desenvolvimento, satisfação e bem-estar é fundamental para o sucesso organizacional. A retenção de talentos é de suma importância para esse sucesso. Envolve criar um ambiente de trabalho que valorize e motive seus colaboradores, oferecendo oportunidade de crescimento, reconhecimento e um equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal. Em função disso, para reter esses talentos, faz-se necessário um plano de carreira claro e objetivo, demonstrando um compromisso com o desenvolvimento profissional, pois dessa forma, os colaboradores conseguem visualizar seu crescimento na empresa e se comprometem com seus objetivos a longo prazo. Esse trabalho foi desenvolvido em função da percepção de que os colaboradores da Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Vanguarda - Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ não compreendem ou não concordam com o modelo de gestão de carreiras que a organização utiliza. Esse entendimento foi percebido por meio dos resultados da pesquisa de clima e da pesquisa para obtenção do selo GPTW, onde a nota foi afetada pelos índices relacionados às questões salariais e ao crescimento profissional. Em função disso, conclui-se que um plano de carreira é essencial para que ocorra a retenção de talentos e que para elaborar um bom plano de carreira, envolve alinhar os interesses da empresa e do colaborador além de identificar habilidades atuais e as que precisam ser desenvolvidas.

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

## ABSTRACT

Employees represent a company's most valuable assets, therefore, investing in their development, satisfaction and well-being is fundamental to organizational success. Talent retention is of paramount importance to this success. It involves creating a work environment that values and motivates your employees, offering opportunities for growth, recognition and a balance between work and personal life. Therefore, to retain these talents, a clear and objective career plan is necessary, demonstrating a commitment to professional development, as this way, employees can visualize their growth within the company and commit to their long-term goals. This work was developed because employees of the Vanguarda Credit, Savings and Investment Cooperative - Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ do not understand or do not agree with the career management model that the organization uses. This understanding was perceived through the results of the climate survey and the research to obtain the GPTW seal, where the score was affected by indices related to salary issues and professional growth. As a result, it is concluded that a career plan is essential for talent retention to occur and that to develop a good career plan, it involves aligning the interests of the company and the employee in addition to identifying current skills and those that need to be developed.

**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:

Por muito tempo, as empresas acreditaram que o capital financeiro era a base que sustentava o seu crescimento. Atualmente considera-se um dos bens mais valiosos de uma empresa, o capital humano, ou seja, seus colaboradores, sendo considerado um dos principais responsáveis pelo crescimento e maior êxito da organização.

Na Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Vanguarda - Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ as pessoas estão em primeiro lugar, a Cooperativa valoriza o relacionamento com os colaboradores pois defende que eles estão no centro do negócio.

Para Chiavenato (2010), as empresas não estão mais investindo somente em serviços e produtos, mas sim, em pessoas, sendo que essas criam, entendem, produzem e desenvolvem os mesmos.

Chiavenato (2010) afirma ainda, que tanto o crescimento profissional quanto o crescimento pessoal de um colaborador, dependem do sucesso de sua carreira dentro da organização, já as organizações necessitam dos colaboradores para conseguirem atingir seus objetivos. Dessa forma, vale enfatizar que o sucesso de uma organização está relacionado as competências, talento, habilidade e ao capital intelectual de seus colaboradores.

Percebemos então que o colaborador passa a ter um importante papel dentro das organizações. A qualidade de vida e a motivação deste colaborador faz toda a diferença nos resultados alcançados pela empresa e como o mundo corporativo está cada vez mais competitivo, as empresas precisam pensar em como reter esses talentos dentro das organizações e para isso é necessário ser estratégico, mas sem deixar de pensar nas pessoas.

Conforme a pesquisa GPTW - Great Place To Work, o sistema Sicredi está em quarto lugar na lista das melhores empresas para trabalhar, no ranking de empresas com mais de 10.000 colaboradores, porém na pesquisa de clima percebeu-se que os colaboradores não entendem ou não concordam com alguns critérios de promoções, de definições de cargos e salários, gerando insatisfação nos mesmos nesse quesito,

dessa forma, acreditamos que um desenvolvimento de plano de carreira irá reter talentos e melhorar esse índice de satisfação entre os colaboradores.

Uma das estratégias utilizadas pelas empresas para reter talentos é o plano de carreira, sendo este também um dos aspectos mais valorizados pelos profissionais:

“Manter e reter talentos na organização requer a criação de um ambiente de trabalho agradável, receptivo, saudável e seguro, remuneração interessante e benefícios sociais perfeitamente adequados às necessidades das pessoas, além de um bom relacionamento com os sindicatos”. (CHIAVENATO, 2009, p. 7).

Elaborar um plano de carreira envolve alinhar os interesses da empresa e do colaborador além de identificar habilidades atuais e as que precisam ser desenvolvidas, definir metas profissionais de curto, médio e longo prazo, fazer avaliações periódicas e adequações quando necessário, além de oferecer treinamentos.

“São várias as finalidades de um plano de carreira; entretanto, neste momento o importante é focar as principais, para facilitar o seu desenvolvimento, são elas: Dar foco de direcionamento profissional para as pessoas; facilitar a interligação entre conhecimentos diversos; facilitar se necessário, a alteração do rumo profissional; dar mais segurança para as pessoas e por último propiciar amplo debate da vida profissional das pessoas”. (OLIVEIRA, 2009, p. 8).

A implementação do plano de carreira auxilia em um direcionamento do crescimento profissional e pessoal de maneira mais eficaz, além de proporcionar a organização uma seleção de pessoal interna mais assertiva, proporcionando mais motivação aos colaboradores, reter os profissionais mais talentosos e contribuindo também para o desenvolvimento da empresa.

## **1.2 Objetivo Geral do trabalho:**

Propor a implementação de um plano de carreira para os colaboradores da Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Vanguarda - Sicredi Vanguarda PR/SP/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/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/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, Poupança e Investimento Vanguarda - Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ 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/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/ RJ superou os 142 milhões de reais. Em 2022, 150 milhões de reais e, em 2023 o resultado recorde de 167.908 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. Segundo os autores, 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 se motivam 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 da 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. 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 presente 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.

#### **4.5 - Resultados esperados:**

Entende-se que os principais beneficiados na condição de usuários são os próprios colaboradores da cooperativa Sicredi Vanguarda PR/SP/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; 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, conseqüentemente iii) melhores resultados operacionais.

#### **4.6 - 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.

## 5. CONCLUSÃO

O presente estudo tem como objetivo propor a implementação de um plano de carreira para os colaboradores da Cooperativa Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ, através da inserção de um plano de cargos e salários, utilizando este como estratégia para a retenção de talentos.

Através da pesquisa bibliográfica tivemos um embasamento da importância do plano de carreira para o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores e como a motivação e qualidade de vida dos colaboradores interfere na produtividade e consequentemente no resultado da Cooperativa. Um plano de carreira bem elaborado precisa de desenvolvimento das habilidades do colaborador e acompanhamento por parte do gestor, oferecendo uma direção clara e auxiliando na definição de metas e objetivos para a trajetória profissional dele.

Para a implantação do plano de carreira na Cooperativa, faz-se necessário que os guardiões do clima, como porta voz dos colaboradores, repassem à gestão de pessoas e diretoria a visão desse assunto e a importância do mesmo junto aos colaboradores na agência.

Sendo o projeto acatado pelo Gestão de Pessoas e implantado na Cooperativa, faz-se necessário acompanhamento através de pesquisas, podendo ser utilizado a GPTW ou pesquisa de clima, por exemplo. A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta que possibilita entender o ambiente de trabalho e seus efeitos nos colaboradores, permitindo dessa forma o acompanhamento do grau de satisfação dos colaboradores em relação a vários fatores, entre eles salários e critérios de promoções. Através das pesquisas será possível mensurar se a implantação do plano de carreira obteve resultados positivos ou se ainda será necessário melhorias ou alguns ajustes.

Dessa forma, entendendo que o capital humano é um dos bens mais preciosos da organização, investir no desenvolvimento e satisfação dos colaboradores é essencial para que a organização tenha sucesso. Em função disso, entende-se que a implantação de um plano de carreira na Cooperativa Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ será de suma importância para melhorar a compreensão dos critérios de promoção e definição de cargos e salários auxiliando na retenção de talentos.

## 6. 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](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.

\_\_\_\_\_. (2009). **Remuneração, benefícios e relações de trabalho:** como reter talentos organização. São Paulo: Manoele.

\_\_\_\_\_. (2010). **Gestão de Pessoas.** 3.ed. Rev. e Amp. Rio de Janeiro: Elsevier.

\_\_\_\_\_. (2010). **Iniciação à administração de recursos humanos.** 4.ed. Rev. e Amp. Barueri: Manole.

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.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. (2009). **Plano de Carreira:** Foco no indivíduo. São Paulo: Atlas,

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.