

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDA REGINA BERTA

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

FERNANDA REGINA BERTA

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

Atualmente, há uma intensa competição empresarial em busca de profissionais talentosos que desempenham um papel crucial no crescimento e desenvolvimento das organizações, oferecendo uma vantagem competitiva significativa. Identifica-se a necessidade crescente de gestão eficiente do capital humano em ambientes corporativos competitivos, enfatizando a importância de políticas claras de cargos e salários para reter talentos e maximizar resultados. Destaca-se o plano de carreira como fundamental para oferecer crescimento e reconhecimento aos colaboradores, influenciando sua motivação e qualidade de vida. Para melhorar a gestão de pessoas na Sicredi Vanguarda PR/SP e RJ e fortalecer a cultura organizacional baseada no capitalismo consciente, é essencial implementar medidas que promovam maior transparência e equidade nos processos de promoção e definição de salários. Para assegurar que profissionais qualificados permaneçam na cooperativa e não se sintam tentados a migrar para concorrentes do setor financeiro, é essencial implementar um plano de carreira transparente que delineie claramente as oportunidades de crescimento profissional. Considerando que esta prática é amplamente reconhecida no mercado, existe uma sólida justificativa e oportunidade para a implementação de um plano de cargos e salários na cooperativa Sicredi Vanguarda.

Palavras-chave: Colaborador, Gestão de Carreira, Capital Humano Retenção de Talentos.

ABSTRACT

Currently, there is intense business competition for talented professionals who play a crucial role in the growth and development of organizations, offering a significant competitive advantage. There is a growing need for efficient human capital management in competitive corporate environments, emphasizing the importance of clear job and salary policies to retain talent and maximize results. Career planning is highlighted as essential to providing growth and recognition to employees, influencing their motivation and quality of life. To improve people management at Sicredi Vanguarda PR/SP and RJ and strengthen the organizational culture based on conscious capitalism, it is essential to implement measures that promote greater transparency and equity in the promotion and salary determination processes. To ensure that qualified professionals remain at the cooperative and do not feel tempted to migrate to competitors in the financial sector, it is essential to implement a transparent career plan that clearly outlines professional growth opportunities. Considering that this practice is widely recognized in the market, there is a solid justification and opportunity for implementing a job and salary structure at Sicredi Vanguarda.

Keywords: Employee, Career Management, Human Capital, 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	12
5. Conclusão	18
6. Referências Bibliográficas	20

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática:

Atualmente a uma grande competição empresarial em busca de profissionais talentosos no qual desempenham um papel fundamental no crescimento e desenvolvimento das organizações, proporcionando uma diferenciação. Segundo Chiavenato (1997) as organizações funcionam através de pessoas que são membros da organização e que tomam decisões e agem em seu nome, as pessoas que dão vida às operações diárias da organização.

O presente trabalho procurou desenvolver a implementação de um novo plano de carreira para os colaboradores de uma cooperativa de crédito. Para que bons profissionais possam atuar nas cooperativas de crédito e não se perderem para outros concorrentes financeiros, é necessária a implementação de um plano de carreira transparente e que mostre oportunidades de evolução dos profissionais, afirmou Hartmann (2014).

Segundo Oliveira e Ferreira (2021), a gestão de carreira é um tema relevante para organizações e funcionários. É amplamente influenciado por influências sociais, culturais, tecnológicas, políticas e comerciais que preocupam as empresas e as novas gerações de colaboradores. A gestão de carreira, para Silva e Neto (2021), também é entendida como o processo pelo qual os indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas, objetivos e estratégias de vida profissional.

Para Carvalho e Nascimento (2004), planejamento e desenvolvimento de carreira é considerado um conceito relativamente novo para profissionais de RH. Portanto, as pessoas e as organizações devem gerir esta carreira com um planejamento cuidadoso para torná-la bem-sucedida.

A gestão de recursos humanos é um desafio diário tanto para os profissionais de recursos humanos como para os gestores organizacionais. De acordo com Fernandes (2018), a colaboração individual e coletiva com os colaboradores, compreendendo as suas necessidades e alinhando-as com os objetivos da organização exige um trabalho analítico contínuo e a procura de soluções.

As empresas estão desenvolvendo novas práticas de bônus para alcançar níveis mais elevados de satisfação e motivação dos funcionários. Tenha em mente que para tornar seu negócio competitivo no cenário atual é necessário um alto nível

de motivação de seus colaboradores. Realizar tarefas individualmente e em grupos para colaborar de forma eficaz para melhores resultados (DUTRA, 2004).

Segundo Chiavenato (1999), para uma retenção de talentos só o requisito salário não é suficiente. Além dos programas de benefícios, as empresas devem desenvolver uma visão para implementar outras políticas de retenção, como o planejamento de carreira.

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

Para entender melhor o que é planejamento de carreira, nossa abordagem do termo foi inicialmente individual. De acordo com Sennet (2006), antigamente a palavra carreira significava uma faixa, estrada para carruagens ou caminho. Atualmente, na concepção de Araújo (2006), carreira profissional está relacionada com as experiências e oportunidades de trabalho, favorecendo o desenvolvimento do indivíduo.

Segundo Dutra (2010), carreira envolve estágios e ocorrências de transições que transmitem a necessidades, anseios individuais e perspectiva e imposições da sociedade. Para o profissional significa sua experiência profissional seus motivos e experiências, já para a empresa engloba políticas, decisões, movimento de pessoas.

No entanto, navegar com sucesso nestas transições e experiências requer planejamento. Planejar, para Chiavenato (2006), significa pensar com antecedência sobre o que você precisa fazer para atingir uma meta específica e obter melhores resultados na primeira vez. O planejamento de carreira, segundo Oliveira (2013), refere-se a uma série de atividades desenhadas e estruturadas que demonstram o desenvolvimento de cada indivíduo em interação com as necessidades da empresa, do indivíduo e das comunidades onde atua.

O planejamento de carreira é relevante para a vida de todo profissional que dedica um ano à formação acadêmica para encontrar uma atividade que atenda às suas expectativas. “Portanto, as pessoas podem encontrar cargos com base em suas habilidades e preferências e concentrar seus esforços em organizações específicas e cargos desejados” (RIBEIRO et al., 2009, p. 7).

De acordo com Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas é como uma empresa se organiza e depois define princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão para orientar e gerenciar o comportamento humano no local de trabalho. Ou seja, de acordo com o modelo de gestão de pessoas, as empresas definem suas políticas, processos e práticas de gestão de funcionários.

Durante muito tempo, a gestão da carreira dos colaboradores foi entendida como uma função da empresa para a qual os colaboradores trabalham. No entanto, Robbins (2002) acredita que, ao longo dos anos, o nível de exigência do mercado aumentou, obrigando os trabalhadores a seguirem as suas próprias carreiras sem estarem totalmente dependentes dos seus empregadores. Nesse sentido, Marqueze

e Moreno (2005) acreditam que as empresas entendem a necessidade de melhorar a qualidade do trabalho, investir no bem-estar e na satisfação dos colaboradores e difundir e integrar o propósito na organização.

Para Almeida (2010), o planejamento de carreira visa colocar uma pessoa no caminho do sucesso pessoal, profissional, familiar e comunitário, planejando assim um desenvolvimento bem-sucedido em quatro áreas. Permite planejar o tempo necessário para atingir as metas e verificar se o conhecimento é suficiente para a execução dos projetos.

O planejamento de carreira para Hofmeister (2009) é uma ferramenta utilizada pelas empresas para apoiar o desenvolvimento das pessoas através de estratégias que estabeleçam a melhoria contínua dos processos organizacionais e desenvolvam pessoas verdadeiramente capazes de assumir tarefas e responsabilidades de complexidade crescente.

Segundo Chiavenato (2010), a gestão de pessoas depende de vários aspectos organizacionais, como a cultura existente em cada empresa, a estrutura organizacional adotada, o negócio da organização, os processos tecnológicos utilizados, quais os caminhos internos e externos executados, qual estilo de gestão é utilizado e muitas outras coisas importantes que devem ser modificadas quase que diariamente.

O setor de gestão de pessoas, de acordo com Soviensi e Stigar (2008), é responsável pela formação do profissional visando estar de acordo com as expectativas que a organização ambiciona, objetivando o crescimento e desenvolvimento do estabelecimento como o do próprio profissional.

Uma adequação na gestão de pessoas pode, segundo Meira (2010), possibilitar um alcance maior em resultados. Algumas situações que contribuem para essa adequação: conhecer seus colaboradores que compõem a sua equipe, valorizar o trabalho bem-feito, comunicação verbal e não verbal são fundamentais para o funcionamento da organização, observar os comportamentos dos colaboradores, elaborar um ambiente no qual transmita confiança e transparência, cultura de feedback e acompanhamento de resultados, valorizar os objetivos e metas alcançados.

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.

4.5 - 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, 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

A questão da Gestão de Carreira é essencial tanto para as empresas quanto para os colaboradores. Principalmente porque é influenciada por diversos fatores externos - sociais, culturais, tecnológicos, políticos e comerciais - que causam preocupações e incertezas nas organizações devido às novas gerações de colaboradores.

O estudo em questão teve como objetivo 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. Os colaboradores anseiam por um maior senso de justiça e pertencimento, assim foi possível através da pesquisa bibliográfica identificar conceitos teóricos apresentados no decorrer do curso e analisados durante o desenvolvimento da pesquisa.

A fim de permitir que profissionais qualificados exerçam suas funções na cooperativa e não sejam atraídos por concorrentes do setor financeiro, é fundamental estabelecer um plano de carreira claro, que demonstre as possibilidades de crescimento profissional. De maneira geral, uma vez que é um conceito amplamente aceito no mercado, acredita-se que existe razão e oportunidade para colocar em prática um plano de cargos e salários na cooperativa Sicredi Vanguarda.

Dessa forma, a fim de impulsionar o progresso do projeto e aumentar as probabilidades de êxito, é fundamental que os responsáveis pela gestão do clima direcionem seus esforços para evidenciar as visões dos demais colaboradores em relação à necessidade de reformular o plano de carreira vigente. Isso possibilitará que a diretoria perceba como um plano de carreira mais transparente e definido contribui para elevar a satisfação dos funcionários e favorece a retenção de talentos, trazendo benefícios diretos para a cooperativa.

Tendo em conta todas as variáveis, é compreensível que os principais riscos no desenvolvimento de um plano estejam relacionados com o fato de a cooperativa não perceber a viabilidade de desenvolver o plano, ou a equipe de gestão de pessoas não aceitar pedidos para atualizar as descrições de cargos e os salários da cooperativa. A consequência será que a cooperativa e os seus funcionários gastaram tempo, energia e recursos de forma ineficiente.

A investigação e a análise após a implementação final devem ser contínuas. Para avaliar a confiança da cooperativa na implementação de novas políticas de

trabalho e remuneração, devem ser realizadas pesquisas de satisfação dos colaboradores, além de acompanhamento individual de carreira e ações de assessoria, que podem ser lideradas pelos gestores das agências em conjunto com a equipe de gestão de pessoas de cada indivíduo. As pesquisas do GPTW também podem servir como parâmetros para a coleta de insights.

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.
- ARAÚJO, L. C. (2006) **Gestão de pessoas:** estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas.
- CARVALHO, A. V. NASCIMENTO, L. P. (2004). Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira.
- CHIAVENATO, I. (1997). Recursos Humanos. Edição Compacta. São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, I. (1999). **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIAVENATO, I. (2006). **Carreira:** você é aquilo que faz. São Paulo: Saraiva.
- CHIAVENATO, I. (2010). **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- DUTRA, J. S. (2004). **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas. Acesso em: 28 jan. 2024.
- DUTRA, J. S. (2010). **Administração de carreira:** uma proposta para repensar a gestão de pessoas. 1. ed. São Paulo: Atlas.
- FERNANDES, S. (2018). Análise da Gestão por Meritocracia em uma Cooperativa de Crédito. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco-PR. Disponível em: <<https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/26430>>. Acesso em 28 jan 2024.
- HARTMANN, V. K. (2014). **Plano de carreira com base na meritocracia:** um estudo de caso para unidades de atendimento de cooperativas de crédito. Disponível em: <https://oasisbr.ibict.br/vufind/Record/BRCRIS_396e80566aef1ebbb159d09569f99c4c>. Acesso em 28 jan. 2024.
- HOFMEISTER, D. L. F. (2009). **Planejamento e Desenvolvimento de Carreira.** Disponível em: <<http://www.videolivriaria.com.br>>. Acessado em: 31 mar. 2024.
- MARQUEZE, E. C. MORENO, C. (2005). **Satisfação no trabalho:** uma breve revisão. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbso/v30n112/07.pdf>>. Acesso em: 29 de mar. 2024.
- OLIVEIRA, D. P. R. (2013). **Plano de carreira:** foco no indivíduo: como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, M. L. A. FERREIRA, M. (2021). Gestão de Carreiras: perspectivas para o colaborador do tradicional ao contemporâneo. Disponível em: < chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo_pdfWOPj0y29.08.2021_15.31.00.pdf>. Acesso em 28 jan. 2024.

RIBEIRO, A. et al. (2008). **Plano de carreira**: um estudo sobre as expectativas de crescimento profissional em duas empresas em Presidente Prudente. Disponível em: <http://www.uniesp.edu.br/revista/revista7/pdf/20_plano_carreira.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2024.

ROBBINS, S. P. (2002). Comportamento organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall.

SENNETT, R. (2006). A cultura do novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. (2008). Recursos humanos x gestão de pessoas. Curitiba, Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação.

SILVA, F. F. NETO, E. N. S. (2021). **Plano de carreira**: Eficaz Ferramenta de Gestão de Pessoas. Disponível em: <<https://revistamultisert1.websiteseuro.com/index.php/revista/article/view/352>>. Acesso em 28 jan. 2024.