

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SABRINA GABRIELE DOS SANTOS

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

SABRINA GABRIELE DOS SANTOS

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, o capital humano pode ser considerado um fator diferencial na competição empresarial. Contudo, obter vantagem competitiva por meio deste elemento requer uma gestão eficiente. O plano de carreira é uma das ferramentas capazes de auxiliar a organização no processo de atração e retenção de talentos. Para ser efetivo, o plano por si só não basta, é necessário que haja uma política de cargos e salários transparente e objetiva. Deste modo, entende-se que a implantação de um plano de carreira proporciona aos colaboradores maior chance de crescimento profissional, resultando em melhor qualidade de vida. Consequentemente, a companhia usufrui de maior comprometimento por parte dos envolvidos, menores custos com rotatividade e melhores resultados profissionais. O estudo 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 atualmente. Essa assimilação foi obtida por meio dos resultados da pesquisa de clima para obtenção do selo GPTW, onde a nota foi impactada negativamente devido aos índices relacionados ao crescimento profissional e questões salariais. Logo, concluiu-se que um plano de carreira é de suma importância no âmbito de retenção de talentos, e inerentemente precisa ser transparente, e adequado aos projetos de desenvolvimento das pessoas ao de desenvolvimento da cooperativa.

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

ABSTRACT

Currently, human capital can be considered a differentiating factor in business competition, and this demands more efficient management. The career plan is one of the tools that help retain and attract new talent, and with it you need to have a transparent and objective job and salary policy. In this way, it is understood that the career plan is one of the alternatives to provide employees with a greater chance of professional growth, which consequently impacts greater commitment, quality of life, more efficient operational results, and talent retention. The study of this work was motivated by the perception of employees of the credit cooperative Sicredi Vanguarda PR/SP and RJ, who conclusively need to understand or agree with the career management model currently used. This assimilation was obtained through the climate survey results to obtain the GPTW seal, from which the score was negatively impacted due to indices related to professional growth and salary issues. Therefore, it was concluded that a career plan is of paramount importance in the context of talent retention. It inherently needs to be transparent, and suitable for people's development projects and the development of the cooperative.

Keywords: Employee, Career Plan, Talent Retention.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Apresentação/Problemática:	5
1.3 Justificativas do objetivo:	6
2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	8
2.1 Descrição geral da cooperativa	8
2.2 Diagnóstico da situação-problema	9
3. REFERENCIAL TEORICO.....	10
3.1 O papel estratégico do capital humano e a retenção de talentos	10
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	13
4.1 – Desenvolvimento da proposta:	13
4.2 - Plano de implantação:	13
4.3 - Recursos:	15
4.4 - Viabilidade Econômico-Financeira:	15
4.5 - Resultados esperados:	17
4.6 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas:	18
5 CONCLUSÃO	19
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática:

Atualmente, o capital humano tem se destacado, gerando crescimento e desenvolvimento para as organizações, proporcionando um fator de diferencial na competição empresarial. Os profissionais talentosos e engajados, tem sido os propulsores da elevação do nível das empresas.

Conforme Chiavenato (2004), as organizações funcionam por meio das pessoas, pois são elas que fazem parte, que decidem e agem em seu nome, ou seja, são as pessoas que dão vida no cotidiano da instituição, e em conjunto as representam. O plano de carreira é uma ferramenta para reter os talentos nas instituições, e deve unir os objetivos do colaborador e da instituição, desta forma o crescimento mútuo é potencializado. Lembrando que um Plano de Carreira é tanto para reter, quanto para atrair novos talentos.

Da mesma forma que é dispendiosa em questão de tempo e recursos para preparar os colaboradores para uma ascensão corporativa, a alta taxa de rotatividade também é. No entanto, uma das vantagens de aprimorar e lapidar os talentos para as oportunidades internas, é que a produtividade, o clima organizacional, e a moral da equipe, aumentam consideravelmente, evitando conseqüentemente o escoamento de talentos para o mercado externo.

De acordo com Branham (2002), alguns motivos que podem levar a perda de capital humano: a) Não identificar a relação entre salário recebido e desempenho; b) não perceber oportunidades de crescimento ou promoção; c) não considerar seu trabalho importante ou achar que suas contribuições não são reconhecidas e valorizadas; d) não ter oportunidade de usar seus talentos naturais; e) possuir expectativas pouco precisas ou irreais; e, f) não tolerar gerentes abusivos ou ambientes tóxicos. Desta forma, podemos identificar que são diversos os motivos, e conseqüentemente criam incertezas, desmotivação e desengajamento.

“O Plano de Carreira é parte tangível do processo de gestão de carreira, que possibilita ao empregado conhecer os requisitos, atribuições, competências dos cargos e as formas de ascensão” (QUEIROZ E LEITE, 2011, p.1790). Logo, o Plano de Carreira pode ser uma ferramenta para os funcionários motivarem-se ao longo de sua trajetória empresarial.

Para conseguir implantar um plano, é necessário mapear a estrutura organizacional, ter cargos definidos, com os pré-requisitos e rotas claras. A falta de um planejamento para conseguir atingir um plano de carreira considerado consolidado, pode impactar em desmotivação dos colaboradores, além do desengajamento.

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 TEORICO

3.1 O papel estratégico do capital humano e a retenção de talentos

De acordo com Keeley (2009), o valor das pessoas na economia global do conhecimento, as competências, a aprendizagem, os talentos, e os atributos das pessoas, tornaram imprescindível tanto para a capacidade de “ganhar” a vida, como para um crescimento econômico mais ampliado. Atualmente, muitas organizações têm visado a constituição de gestão de pessoas em relação ao enfoque de habilidades e competências.

O capital humano, de acordo com Penrose (1959), pode ser considerado como uma fonte de vantagem competitiva, e a gestão dos recursos humanos, segundo Wright, Dunford e Snell (2001) pode ser compreendida como a responsável e desenvolvedora de capacidades distintivas, que por resultado podem levar a uma vantagem competitiva. E essa criação de vantagem competitiva, na concepção de Wright, McMahan e McWilliams (1994), pode fazer a empresa se destacar no mercado e se tornar mais resilientes às adversidades. Neste sentido, o capital humano é caracterizado como um elemento fundamental para as organizações.

Existem diversos conceitos sobre o capital humano, dentre eles, o que se destaca é o elaborado por Carvalho e Souza (1999):

O capital humano é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos colaboradores e gestor transformados em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não outros concorrentes. (CARVALHO E SOUZA, 1999, p. 5).

Na atualidade, com a globalização, o capital humano é um tipo de capital que alavanca o desenvolvimento das organizações correlativamente ao desenvolvimento do indivíduo, lavando a instigação da percepção mais aguçada da sua contribuição no processo por meio do aperfeiçoamento contínuo.

Conforme Tinoco (2005), o novo paradigma da competitividade e resiliência das entidades que buscam a liderança no mercado, passa pelo reconhecimento de que esse paradigma está ancorado em pessoas. Os clientes desejam qualidade, preços atrativos, e prazos adequados. Já os fornecedores são os parceiros no processo de gerar produção agregada com valor percebido. Recursos humanos cada vez mais são motivados a integrarem nos objetivos de qualidade das empresa e continuamente

solicitados a desempenharem na estratégia de gerar valor, atrás do aperfeiçoamento e melhoria contínua. Desta forma, os recursos humanos são considerados um ativo para a entidade, pois têm potencial em geração de valor adicionado.

Com a dinâmica do mercado de trabalho, os indivíduos precisam buscar aprimoramento contínuo e tomar como parte de si a responsabilidade da condução de sua carreira. O desenvolvimento pessoal pode ser considerado uma ferramenta estratégica dentro das organizações, ao passo que podem moldar os trabalhadores com as capacidades e qualificações necessárias para obtenção de melhores resultados. Vale ressaltar que antes de buscar o desenvolvimento da carreira, o indivíduo precisa compreender quais são os seus objetivos pessoais e profissionais, para assim conseguir buscar pela excelência e obter melhor satisfação profissionais e pessoal.

Apesar de muitas empresas tratarem esse tema com importância e até investindo nas capacitações de colaboradores, as organizações, de acordo com Dias e Schuster (2012), precisam compreender que a comunicação precisa ser valorizada e fazer com que a informação chegue aos interessados. Por hora, algumas organizações possuem práticas interessantes voltadas para o desenvolvimento e crescimento profissional de colaboradores, no entanto isso deve ser demonstrado através de oportunidades dentro da instituição.

Atualmente a retenção de talentos é considerado um grande desafio às empresas. Conforme Carvalho e Nascimento (2004), uma das formas estratégicas para obtenção da retenção de talentos, é por meio do planejamento de carreira, sendo este um instrumento que organiza e constrói as trajetórias das funções existentes, ficando definido em termos de evolução profissional, como os colaboradores poderão trilhar para conseguir atingir posições de prestígio na estrutura empresarial.

Chiavenato (1997) destaca que a remuneração salarial e políticas de benefícios, são fatores que também influenciam a retenção de talentos, e para que uma organização exista e seja competitiva, depende de seus funcionários, e se eles estão motivados, confiam suas competências em prol da instituição, prezando pela constante evolução e trazendo bons resultados.

Para Macêdo e Cremonezi (2012), os talentos buscam ocupações que além de desafios, ofereçam espaço para crescimento e desenvolvimento de novas habilidades. Alguns fatores relevantes deste perfil são: buscam pelo aperfeiçoamento, ideias próprias, demonstram iniciativa, orientam os que precisam, possuem liderança,

conhecimento técnico, vasta visão cultural da empresa, bom relacionamento interpessoal, capacidade de adaptação, prezam pela ética e honestidade, capacidade de lidar com situações ambíguas, propensão em assumir riscos, interessados na aprendizagem, receptividade a melhorias, e gostam do fazem.

De acordo com Chowdhry (2003), em meio à Era do talento, os indivíduos estão mais do que nunca, conscientes do seu valor para a empresa da qual fazem parte. Desta forma, o sucesso das organizações depende da habilidade de gerenciamento de talentos, ou seja, é preciso saber identificar os talentos, atrair, gerenciar, desenvolver, motivar e retê-los.

Segundo Bastos et al. (2013), a coordenação das ações orientadas à atração e retenção de sujeitos singulares, em termos de suas características pessoais e com uma história específica de relação com o trabalho, não é tarefa simples. Projetos de retenção de talentos baseados em técnicas e políticas, intentam manter funcionários acima da média no quadro de funcionários nas empresas, além de preparar novos talentos.

Assim, na concepção de Feitosa (2020), o plano de carreira pode corroborar com a valorização dos profissionais da organização, designando-os como um ser humano que pensa, possui talentos, capacidades, conhecimentos, anseios e necessidades, e é capaz de contribuir, para que a empresa faça a diferença no mercado ao estimular a motivação no colaborador para a execução de suas tarefas. Como pôde-se observar, o plano de carreira pode ser uma ferramenta estratégica que auxilia na retenção de talentos.

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

Durante o desenvolvimento do trabalho constatou-se que o capital humano tem proporcionado maior possibilidade de diferenciação e competitividade para as organizações. A remuneração é um fator importante, mas, no entanto, isoladamente não é suficiente para reter talentos. Desta forma é importante que as empresas tenham a visão de agirem em prol de implementação de outras políticas de retenção, e alimentar a motivação dos colaboradores.

Por meio do debate em grupo, os integrantes chegaram em um consenso sobre o levantamento de uma situação-problema relevante e pertinente. Sendo colaboradores da cooperativa Sicredi Vanguarda PR, SP e RJ, por meio da coleta de percepções, entendeu-se que a instituição carece de um estudo mais aprofundado em relação a criação de um plano de carreira mais claro e objetivo, visando facilitar o entendimento dos colaboradores a respeito de qual caminho trilhar para assumir posições de maior prestígio profissional.

Para a organização deste projeto foram construídas ações necessárias para o planejamento e execução. A primeira etapa consiste na solicitação à equipe de gestão de pessoal a atualização da descrição de cargos e salários. A segunda etapa compreende em propor a definição dos requisitos para a participação de formação de novos líderes. E a última contempla a elaboração do plano de carreira propriamente dito, com políticas de admissão e promoção. A equipe de gestão de pessoas que será responsável pela elaboração do novo plano de carreira para a cooperativa, e o monitoramento para concluir a efetividade deverá ser por meio de pesquisas de satisfação interna e da pesquisa anual GPTW.

Logo concluiu-se que este é um problema válido e que possibilita o desenvolvimento de um estudo fundamentado para ser apresentado a gestão da cooperativa uma alternativa ao modelo de gestão de carreiras. Por ser um conceito amplamente difundido no mercado, entende-se que há viabilidade para a implementação de um novo plano de cargos e salários na Sicredi Vanguarda PR/SP e RJ.

Os benefícios esperados entendem-se em proporcionar maiores chances de crescimento profissional, comunicação mais transparente, maior engajamento, qualidade de vida, retenção de talentos, melhoria de eficiência operacional, e

consequentemente associados mais satisfeitos, vindo de encontro com a cultura organizacional de colocar o associado e as pessoas no centro do negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASTOS, *et al.* (2013). **Comprometimento no trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. In: Borges, L. O & Mourão, L. **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia. [Recurso eletrônico]. Porto Alegre: Artmed, p. 279-310.
- BRANHAM, L. (2002). **Motivando as pessoas que fazem a diferença**: 24 maneiras de manter o talento de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus.
- CARVALHO, A.; SOUZA, L. (1999). **Ativos intangíveis ou capital intelectual**: discussões das contradições na literatura e propostas para sua avaliação. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 4, n. 1, p. 73-83. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/595/364>>. Acesso em 17 de jan. de 2024.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L.P. (2004). *Administração de recursos humanos*. Vol. I. São Paulo: Pioneira.
- CHIAVENATO, I. (1997). *Recursos Humanos*. Edição Compacta. São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, I. (2004). **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8ª ed. São Paulo: Atlas.
- CHOWDHURY, S. (2003). *A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento*. [Recurso eletrônico]. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- FEITOSA, E. C. A. (2020). *O impacto da gestão de carreira na retenção de talentos*. Bauru: Centro Universitário do Sagrado Coração.
- KEELEY, B. (2009). *Capital humano: como o que você sabe molda sua vida*. Disponível em: <<https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/123/131>>. Acesso em 18 de jan. de 2024.
- MACÊDO, M. de.; CREMONEZI, G. O. G. (2012). *Estudo da percepção dos funcionários sobre o plano de carreira como estratégia para reter talentos nas organizações*. Disponível em: <<https://mail.revistauniversitas.inf.br/index.php/UNIVERSITAS/article/view/112/93>>. Acesso em 26 de jan. 2024.
- QUEIROZ, C., LEITE, C. (2011). **O elo da Gestão de Carreira**: O papel do empregado, da liderança e da organização. São Paulo: DVS.
- SCHUSTER, M.; DIAS, V. (2012). **Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado**: uma discussão a luz das teorias motivacionais. *Revista de Administração Imed.*, Passo Fundo, v. 2, n. 1, p. 1–17.
- TINOCO, J. E. P. (2005). **Gestão estratégica do capital humano**. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/5342/534256520001.pdf>>. Acesso em 23 de jan. de 2024.
- WRIGHT, P M, DUNFORD, B. B., & SNELL, S. A. (2001). **Human resources and the resource based view of the firm**. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.

WRIGHT, P. M, MCMAHAN, G. C., & MCWILLIAMS, A. (1994). **Human resources and sustained competitive advantage**: A resource-based perspective Center for Effective. International Journal of Human Resource Management, 5, 301–326.