

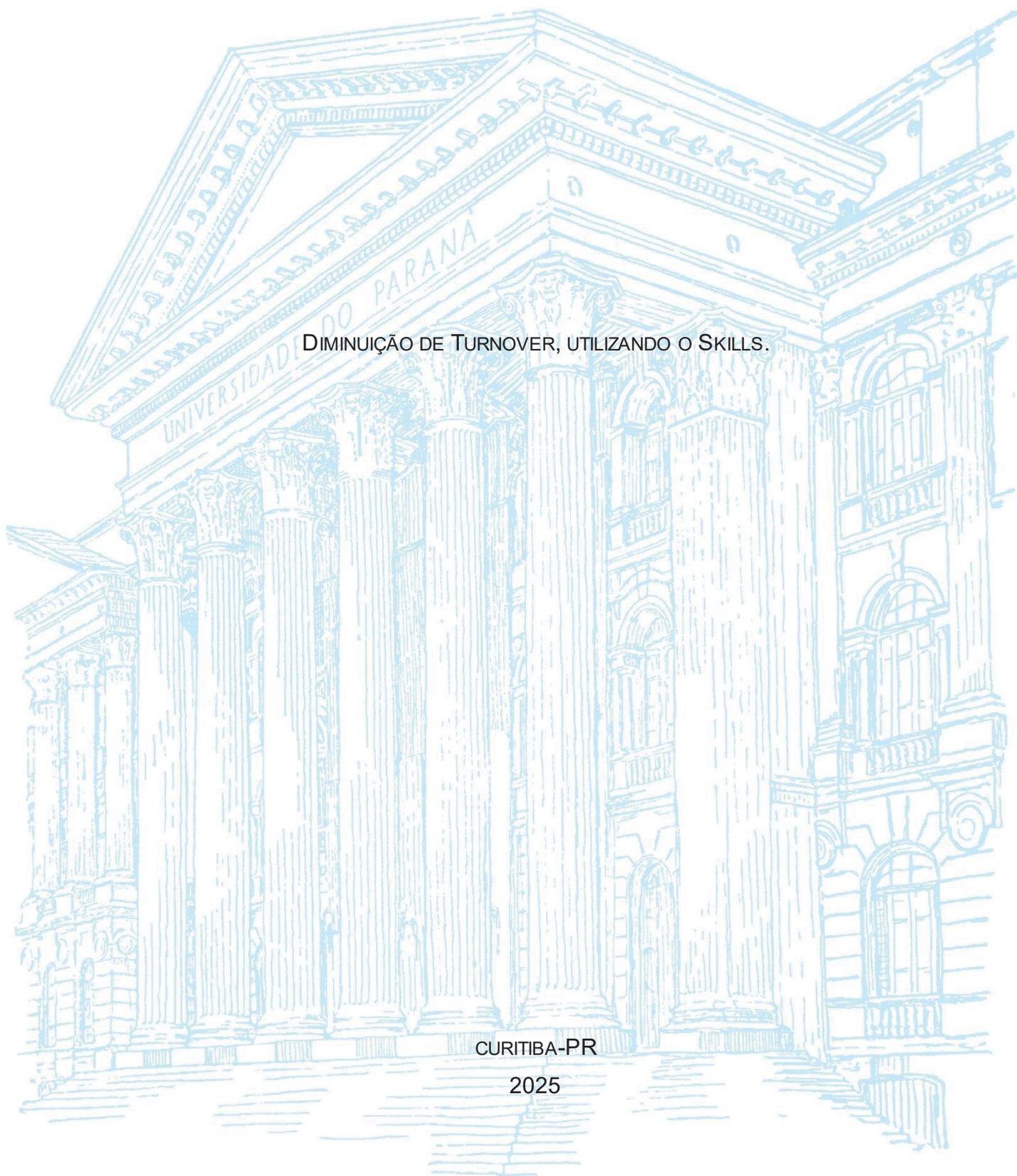
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EVERTON SCHREIDER

DIMINUIÇÃO DE TURNOVER, UTILIZANDO O SKILLS.

CURITIBA-PR

2025



EVERTON SCHREIDER

DIMINUIÇÃO DE TURNOVER, UTILIZANDO O SKILLS

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

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA-PR

2025

TERMO DE APROVAÇÃO

EVERTON SCHREIDER

DIMINUIÇÃO DE TURNOVER, UTILIZANDO O SKILLS

TCC apresentada ao curso de MBA em Gestão Estratégica de Cooperativas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Cooperativas

Prof(a). Dr(a)/Msc. _____

Orientador(a) – Departamento _____, INSTITUIÇÃO

Prof(a). Dr(a)/Msc. _____

Departamento _____, INSTITUIÇÃO

Prof(a). Dr(a)/Msc. _____

Departamento _____, INSTITUIÇÃO

Cidade, __ de _____ de 2025__.

RESUMO

O presente trabalho analisa a elevada taxa de rotatividade de colaboradores na Cooperativa Integrada e propõe uma solução baseada no uso efetivo da ferramenta Skills. O estudo identifica como as principais causas do turnover e a ausência de um plano de carreira estruturado, também a utilização inconsistente do Skills e a falta de clareza nos critérios de avaliação de desempenho e promoções. Como resposta, foi desenvolvida uma proposta técnica que inclui ações como capacitação de líderes, melhorias na comunicação interna, a definição de metas claras, maior engajamento dos colaboradores, aplicação de modelo de avaliação 360° e regulamentação de promoções com base no desempenho. A implantação da gestão por competências e cultura de feedback contínuo visa aumentar a motivação, reduzir a rotatividade e fortalecer a retenção de talentos. Espera-se alcançar 100% de adesão ao uso da ferramenta e gerar impactos positivos na produtividade, e no clima organizacional e na competitividade da cooperativa.

Palavras-chave: Rotatividade de colaboradores; Plano de carreira; Avaliação de desempenho; Ferramenta Skills; Engajamento; Feedback contínuo.

ABSTRACT

This study analyzes the high employee turnover at Cooperativa Integrada and proposes a solution based on the effective use of the Skills tool. The main causes of turnover identified include the lack of a structured career plan, inconsistent use of the Skills platform, and unclear performance evaluation and promotion criteria. In response, a technical proposal was developed including leader training, improved internal communication, clearly defined goals, greater employee engagement, implementation of a 360-degree evaluation model, and regulation of promotions based on performance. The implementation of competency-based management and a culture of continuous feedback aims to increase motivation, reduce turnover, and strengthen talent retention. Full adoption of the tool is expected, leading to positive impacts on productivity, organizational climate, and the cooperative's competitiveness.

Keywords: Employee turnover; Career plan; Performance evaluation; Skills tool; Engagement; Continuous feedback

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	7
1.1	APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	7
1.2	OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	8
1.3	JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	9
2.	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
2.1	DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA.....	10
2.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
3.	PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO- PROBLEMA	17
3.1	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	18
3.2	PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	19
3.2.1.	Levantamento de avaliação do Skills	19
3.2.2.	Histórico de utilização do Skills	20
3.2.3	Identificar as dificuldades no Skills	20
3.2.4	Levantar o histórico de lançamento do Skills.....	20
3.2.5	Mapear o engajamento dos gestores.....	20
3.2.6.	Análise da comunicação do Skills e sua avaliação.....	20
3.2.7	Atualizar o Skills existente	21
3.2.8	Plano de divulgação e conscientização	21
3.2.9	Identificar os gestores não aderentes à ferramenta	21
3.2.10	Melhoria dos modelos de avaliação	21
3.2.11	Treinamento dos gestores	21
3.2.12	Regulamentação de promoções com base nas avaliações	22
3.2.13	Workshops sobre novos modelos e promoções	22
3.2.14	Acompanhamento dos resultados das avaliações.....	22

3.3	RECURSOS	22
3.4	VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	23
3.5	RESULTADOS ESPERADOS.....	24
3.6	RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	26
3.6.1	Gerenciando a Sobrecarga de Trabalho	26
3.6.2	Feedback Construtivo e Adequado	26
3.6.3	Alinhamento com a Cultura Organizacional.....	26
3.6.4	Expectativas Realistas.....	27
3.6.5	Fazer uma Análise Eficaz dos Dados	27
3.6.6	Falta de Análise Eficaz dos Dados	27
3.6.7	Evitar o Excesso de Feedback.....	28
4.	CONCLUSÃO	28
5.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

A gestão de pessoas hoje é uma das prioridades fundamentais para o sucesso de qualquer organização. Contudo, no caso das cooperativas, onde a colaboração e o comprometimento dos colaboradores são essenciais, a retenção de talentos se torna ainda mais crítica. A Cooperativa Integrada, uma das principais cooperativas do Paraná, vem enfrentando um desafio significativo em 2024: uma taxa de turnover de aproximadamente 9%. Esse índice elevado de rotatividade não apenas representa um custo financeiro considerável, mas também impacta negativamente a moral e a produtividade dos colaboradores restantes.

Para enfrentar esse desafio, a Cooperativa Integrada decidiu implementar uma ferramenta interna inovadora chamada SKILLS. Esta ferramenta tem como objetivo principal medir as competências dos profissionais e auxiliá-los em seu desenvolvimento por meio do Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDI). O PDI é uma estratégia personalizada que visa identificar as necessidades de desenvolvimento de cada colaborador e fornecer os recursos e o suporte necessários para seu crescimento profissional. Pois segundo Chiavenato (2014), “ o desenvolvimento de competências é essencial para a retenção de talentos para a criação de um ambiente de trabalho engajador “. Mas essa ferramenta não vem sendo aproveitada adequadamente por gestores e colaboradores nesse ano por exemplo num total de 597 pessoas participando apenas 151 estão ativas até o momento.

Além disso, os dados da pesquisa do Great Place To Work apresentada em janeiro do 2024 também serão utilizados como referência. Esta investigação revela intervenções de valor com base nas respostas dos membros da equipe sobre seus gestores imediatos. A pesquisa fornece insights valiosos sobre a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, identificando pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias. Combinando os dados da pesquisa com a ferramenta SKILLS, a cooperativa espera criar um ambiente de trabalho mais engajador e satisfatório, reduzindo assim a taxa de turnover.

Pois segundo Silva & Reis 2019, uma rotatividade elevada, sobretudo acima de 5%, pode ser traumática quando somada a outros gastos como:

- Despesas rescisórias de contrato;

- Recrutamento e seleção;
- Treinamento;
- Adaptação;
- Outras variáveis (advogados ou justiça do trabalho, por exemplo).

Enfatizando que esses gastos serão pagos novamente diante da contratação substituta.

Este trabalho acadêmico tem como objetivo analisar o problema do turnover na Cooperativa Integrada, explorar as funcionalidades e benefícios da ferramenta SKILLS, e avaliar a eficácia do Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDI) na retenção de talentos. Através de uma abordagem metodológica rigorosa, serão examinados os dados coletados e as estratégias implementadas, buscando oferecer recomendações práticas para a gestão de pessoas na cooperativa. Segundo Spilleir et al (2021) “ a retenção de talentos é um desafio complexo que requer uma abordagem e a ideia de que a pessoa possui muitas habilidades e consegue realizar muito bem diferentes tarefas, incluindo o desenvolvimento de competências e a criação de um ambiente de trabalho positivo” .

A Cooperativa Integrada espera usar a combinação dessas ferramentas para tornar seu local de trabalho mais envolvente e recompensador, reduzindo assim a taxa de turnover. A análise será estruturada em partes, onde será apresentada a metodologia utilizada para a coleta e análise dos dados, incluindo a descrição da ferramenta SKILLS e do Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDI). Por fim, serão discutidos os resultados obtidos e as implicações práticas para a Cooperativa Integrada, com base nos dados da pesquisa do Great Place To Work.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

O projeto tem por objetivo fomentar a utilização da ferramenta Skills, contemplando 100% das lideranças da Cooperativa Integrada.

Objetivos específicos do trabalho

- Mapear o uso da ferramenta Skills
- Realizar a customização na ferramenta
- Desenvolvimento individual de cada colaborador;

- Sensibilização dos líderes a respeito da importância do PDI e da ferramenta Skills;
- Utilizar o Skills na tomada de decisões no plano de cargo e carreiras;
- Desenvolver treinamentos de acordo com as necessidades apontadas do skills.
- Manter atualizado o histórico de avaliação dos colaboradores de cada unidade.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

O turnover de colaboradores é um dos desafios mais críticos enfrentados por empresas, gerando altos custos financeiros e impactando diretamente a continuidade e a produtividade das operações. Quando a rotatividade é alta, há perdas de talentos, conhecimento institucional e aumento de gastos com processos de recrutamento, seleção e treinamento. Além disso, uma equipe instável pode comprometer o clima organizacional, a satisfação do cliente e o crescimento sustentável da empresa.

Este projeto visa resgatar as atuais ferramentas de avaliação e a criação de planos de desenvolvimento individual (PDI) para colaboradores. O objetivo é identificar, de forma contínua e personalizada, as competências, necessidades e aspirações de cada profissional, promovendo o seu engajamento e o crescimento dentro da organização. Com as avaliações, a empresa poderá mapear as áreas que precisam de aprimoramento e desenvolver planos que alinhem as expectativas dos colaboradores aos objetivos da empresa.

A aplicação de PDIs personalizados aumentará o senso de propósito, proporcionando oportunidades claras de desenvolvimento e possibilitando a criação de uma cultura de reconhecimento e de crescimento profissional. Como resultado, os colaboradores se sentirão mais valorizados e motivados, levando à redução do turnover, à retenção de talentos e ao fortalecimento da empresa no mercado.

Portanto, a adoção deste projeto é um investimento estratégico que, além de reduzir custos associados ao turnover, contribuirá para um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo, beneficiando tanto os colaboradores quanto a empresa em seu crescimento e competitividade e buscando atender.

2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

A Integrada Cooperativa Agroindustrial foi fundada em Londrina (PR), no dia 6 de dezembro de 1995, por um grupo de agricultores confiantes no sistema cooperativista. Com mais de duas décadas de existência, ela conta com 15 regionais e 67 unidades de recebimento, distribuídas em notórias áreas produtoras dos estados do Paraná e São Paulo, a Integrada tornou-se uma das principais cooperativas do Brasil. Também está presente em 49 municípios, a Integrada conta com mais de 13 mil cooperados e mais de 2.000 colaboradores, dedicados a impulsionar a força do agronegócio no país, com um faturamento de 8,3 bilhões de reais, em 2023.

Atuante na venda de insumos, assistência técnica e recebimento da produção agrícola, a Integrada atua nos mercados de soja, milho, trigo, café, laranja, entre outras culturas. A maior parte de seu faturamento vem da comercialização de grãos.

Com foco em criar valor para seus cooperados, a Integrada também tem crescido no segmento da agroindustrialização. A cooperativa possui três modernas unidades industriais, localizadas nas cidades de Andirá (PR), Londrina (PR) e Uraí (PR), dedicadas respectivamente à fabricação de derivados de milho, rações para diversos animais e alimentos pet, além de óleos essenciais e suco concentrado de laranja. Com a verticalização da cadeia produtiva, parte da produção dos cooperados da Integrada é utilizada em suas indústrias, garantindo aos clientes a qualidade presente no campo.

Em sua estrutura, a cooperativa também conta com uma unidade de difusão tecnológica, três unidades de beneficiamento de sementes e cinco lojas de máquinas e equipamentos.

Com os pés no presente e olhar atento ao futuro, a Integrada tem investido fortemente em inovação. Os esforços estão voltados a impulsionar a agricultura de precisão, a agricultura digital, o desenvolvimento de sistemas e aplicativos, entre outras iniciativas, como a participação em eventos e o apoio a startups ligadas ao agro.

A melhoria da qualidade de vida das pessoas, a promoção social e o trabalho

de responsabilidade socioambiental são considerados prioritários no cotidiano das cooperativas.

Neste contexto, a Integrada difunde, em toda a sua área de atuação, os princípios cooperativistas, investe em diversos programas voltados à preservação ambiental, ao manejo sustentável da atividade agrícola e a ações sociais.

- **1,3 milhão** de mudas plantadas.
- **3.714** hectares de área recuperada.
- **Mais de 222** hectares de floresta própria.
- **Mais de 700 mil** peixes juvenis soltos nos principais rios do Paraná.
- **93** nascentes recuperadas.

Em 2023 pelo quinto ano consecutivo a Integrada foi reconhecida pelo selo GPTW (Great place to work) como uma das Melhores empresas para trabalhar no Paraná. A Integrada, que em 2023 alcançou o faturamento de 8,3 bilhões, e está entre as dez maiores cooperativas Agroindustriais do Brasil, segundos os rankings, como a Forbes, Valor Econômico e Exame.

FIGURA 1: Ranking da maiores cooperativas do Brasil



Fonte: Forbes Agro Agro.

2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O projeto com a ferramenta *Skills* teve início em maio de 2023, dentro da Cooperativa, a partir de uma demanda do Departamento de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO). Seu objetivo principal foi fomentar uma cultura de desenvolvimento contínuo, oferecendo um diagnóstico mais preciso das competências do time. Além disso, buscou apoiar as decisões estratégicas de gestão de pessoas, proporcionando mais agilidade, transparência e alinhamento aos processos internos, aspecto essencial diante do crescimento e da complexidade crescentes das equipes.

Em consonância com o compromisso da Cooperativa com as melhores práticas de aprendizagem, o projeto foi estruturado para criar um ambiente em que o aprendizado se tornasse constante, colaborativo e integrado à rotina. Para isso, foram implantados ciclos de feedback, capacitações entre pares e momentos de reflexão coletiva, com foco no fortalecimento de uma mentalidade voltada à inovação e ao desenvolvimento conjunto.

A jornada foi organizada em três ciclos: o primeiro, entre 2022 e 2023; o segundo, de 2023 a 2024; e o terceiro, inicialmente previsto para 2024 a 2025. Contudo, este último foi temporariamente interrompido em função da chegada de uma nova consultoria, que passou a adotar uma ferramenta diferente, direcionada especificamente à avaliação de gerentes.

Nos dois primeiros ciclos, aproximadamente 400 colaboradores, entre analistas e gestores, participaram do programa. Já no terceiro ciclo, houve uma expansão significativa, atingindo cerca de 800 colaboradores, o que reforça o impacto e a relevância da iniciativa para a Cooperativa.

Abaixo, apresenta-se o fluxograma que descreve as etapas do processo de Avaliação de Desempenho do Funcionário, estruturado pela ferramenta *Skills*. O processo contempla desde a autoavaliação, passando pelas etapas de feedback, definição e acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) até o fechamento das metas:

FIGURA 2: Etapas de avaliação dos funcionários



Fonte: DHO Integrada Cooperativa

Na etapa final do ciclo de avaliação, utiliza-se a matriz **9BOX**, (Figura 3) que cruza os níveis de desempenho e potencial dos colaboradores, classificando-os em diferentes perfis. Essa análise permite uma visualização clara dos talentos da equipe, orientando decisões sobre desenvolvimento, promoções e necessidades de capacitação de forma estratégica:

Por mais que a cooperativa Integrada venha ganhando reconhecimento junto a GPTW (Great Place to Work), que é uma consultoria global que apoia organizações a obter melhores resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação, vem sendo identificado um nível relevante de insatisfação dos colaboradores a cada ano.

FIGURA 3: Matriz 9 BOX

RESPONSABILIDADES	<p>ALTA PERFORMANCE 4,51 a 5,00</p> <p>COMPROMETIDO Esse tipo de profissional de alto potencial e entregas abaixo do esperado. Avalie se há desafios externos ou internos comprometendo o desempenho, além de dar suporte no desenvolvimento de metas e oportunidade para exercer suas habilidades.</p>	<p>ALTA PERFORMANCE Esse profissional tem potencial médio e entregas acima do esperado. São fundamentais para a empresa alcançar as metas. Avalie se estão prontos para assumir mais responsabilidades, além de inovar e reconhecer suas habilidades.</p>	<p>TALENTO Profissional de alta performance Além do alto potencial, as entregas são acima do esperado. Prontos para assumir mais responsabilidades, têm alta capacidade de tomar decisões e solucionar problemas. Também são referenciados pelos colegas e líderes do mesmo. É importante que esses profissionais tenham plano de carreira e a garantia de que são valorizados de acordo com sua contribuição para o crescimento da empresa. Afinal, eles devem ser as próximas lideranças da marca.</p>
	<p>COMPROMETIDO 3,00 a 4,50</p> <p>BAIXA PERFORMANCE Com entregas abaixo do esperado e médio potencial, o empregado desse quadrante é motivado, mas com desempenho ruim. Avalie as causas da baixa performance e defina metas de crescimento para ele, além de oferecer condições adequadas.</p>	<p>MÉDIA PERFORMANCE Com potencial e entregas dentro do esperado é um profissional que deseja ter toda atenção, para auxiliar em seu crescimento, o gestor pode delegar mais tarefas que o motiva, além de monitorar de perto seu desempenho.</p>	<p>ALTA PERFORMANCE Esse profissional tem potencial médio e entregas acima do esperado. São fundamentais para a empresa alcançar as metas. Avalie se estão prontos para assumir mais responsabilidades, além de inovar e reconhecer suas habilidades.</p>
	<p>BAIXA PERFORMANCE 0 a 2,99</p> <p>INSUFICIENTE Profissionais enquadrados neste quadrante possuem baixo potencial e desempenho abaixo do esperado, não atendem as exigências da função e da cultura da organização. O indicador é muito baixo porque eles têm a baixa performance, quando há é possível melhorar esse profissional ou desmotivar nas competências. Caso não seja possível, o melhor é desligar essa pessoa da empresa.</p>	<p>BAIXA PERFORMANCE O profissional eficaz tem entregas dentro do esperado e baixo potencial. Tem disposição para trabalhar e as entregas contribuem para os resultados. Entretanto, só fazem o que é necessário para se manterem empregados. É essencial que o gestor dê feedback constante para esse empregado e ajude no desenvolvimento de melhorias, que impulsionam certo progresso na organização.</p>	<p>COMPROMETIDO Empregados comprometidos, embora tenham baixo potencial, costumam ter entregas acima do esperado. Eles fazem bem feito aquilo que é solicitado, mas não são ativamente engajados nem estão preparados para assumir novas responsabilidades. O ideal é mantê-los em suas posições, já que são importantes para a cultura da empresa, mas sempre incentivando a tomada de iniciativa, além de oferecer recompensa justa pelo trabalho.</p>
	<p>BAIXA PERFORMANCE 0 a 2,99</p>	<p>COMPROMETIDO 3,00 a 4,50</p>	<p>ALTA PERFORMANCE 4,51 a 5,00</p>
	COMPORTAMENTO		

Fonte: DHO Integrada Cooperativa

A rotatividade de colaboradores qualificados e a dificuldade em reter talentos são desafios comuns em muitas organizações, e não está sendo diferente na Integrada. Esses problemas impactam diretamente a continuidade e a eficiência das operações, além de gerar custos adicionais com recrutamento e treinamento de novos colaboradores. Para abordar esse problema, é importante entender as causas principais, que podem incluir:

- Insatisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, onde não se sentem valorizados, não enxergam oportunidades de crescimento ou trabalham em um ambiente pouco colaborativo tendem a buscar novas oportunidades.
- Falta de oportunidades de desenvolvimento, se a organização não oferece treinamentos, planos de carreira ou desafios interessantes, esses colaboradores podem se sentir estagnados. Pois talentos qualificados buscam crescimento e desenvolvimento contínuo.
- Remuneração e benefícios pouco competitivos geram insatisfação e atraem os colaboradores a ofertas externas, principalmente se o mercado oferece condições melhores, tanto em termos salariais quanto de benefícios.

- A alta carga de trabalho, falta de flexibilidade e pouca preocupação com o bem-estar do colaborador podem levar ao esgotamento e ao desequilíbrio entre vida pessoal e profissional, incentivando a busca por ambientes mais equilibrados.
- Falha na liderança e gestão impacta diretamente a satisfação do colaborador. Gestores que não promovem uma cultura positiva, não incentivam o feedback e não reconhecem o trabalho da equipe contribuem para a insatisfação dos mesmos.

Diante do crescimento e ampliação de mapa de atuação, a Cooperativa Integrada viu a necessidade de uma ferramenta que pudesse analisar o perfil de cada colaborador, sua história dentro da cooperativa, identificando as habilidades e pontos a serem melhorados.

A Integrada investiu um valor significativo na aquisição da Ferramenta Skills, ferramenta esta que analisa as habilidades relacionadas com a inteligência emocional, com as habilidades mentais de cada pessoa, determinando a capacidade de gestão e de relacionamento interpessoal, diferenciando de forma positiva um colaborador dos seus colegas no mercado de trabalho. Geralmente se associam à atitude positiva, autoconfiança, capacidade de trabalho em equipe, gestão do tempo e capacidade de agir em situações de conflitos. O conjunto de habilidades adquiridas por um indivíduo constitui a sua “expertise” (experiência, especialidade, competência) em determinada área.

O Skills foi implementado gradadamente dentro da Integrada, conforme informações coletadas junto ao nosso RH.

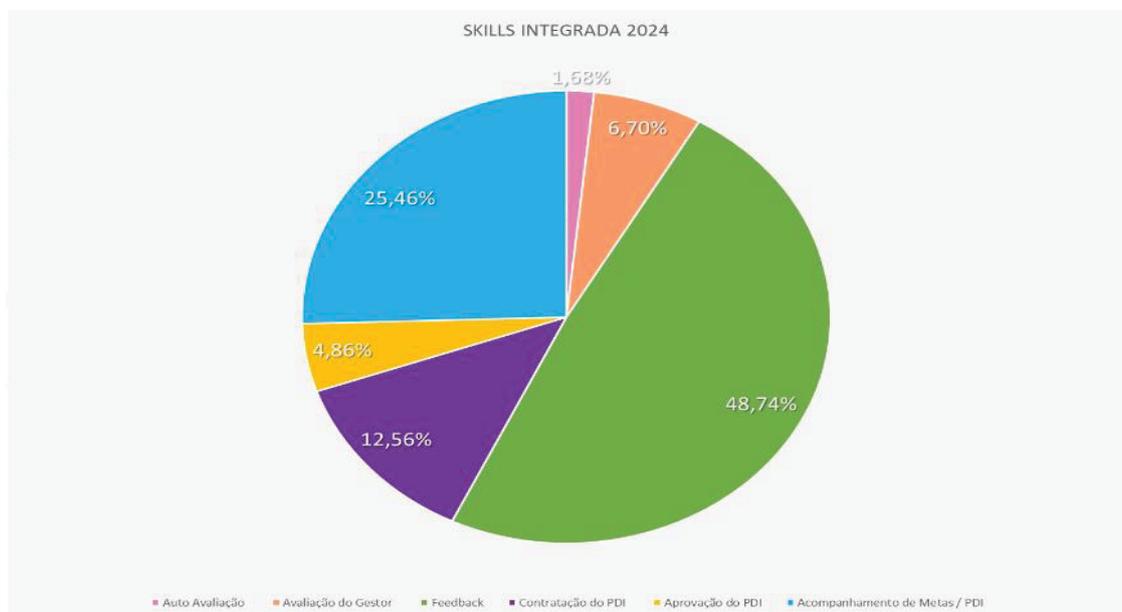
Em 2022 foi realizada avaliação com o time de liderança, total de colaboradores convocados 202. Já em 2023 foi realizada avaliação com o time de liderança, cargos com níveis técnicos e analistas, total de colaboradores convocados 400.

Nos anos de 2024 está sendo realizada avaliação com o time de liderança, cargos com níveis técnicos, analistas e atendentes, total de colaboradores convocados 706, foram desligados 109 colaboradores, estamos com 597 ativos no projeto desse ano.

A ferramenta Skills vem sendo apresentada anualmente tanto aos líderes e gestores através de reuniões via Teams, tanto informando sua importância na coleta de dados, quanto sobre o uso adequado da ferramenta, a análise passa pelos 9box dentro do Skills e dali é feita a estratégia para o PDI sendo executado o PDI de forma plena, esperamos que o colaborador atinja seus objetivos, visando oportunidades de promoções e plano de carreira.

O gráfico abaixo apresentado pelo RH, mostra a situação ATUAL do Skills, onde para 597 colaboradores, o que chama a atenção 40 colaboradores NÃO foram avaliados pelo gestor, apenas 151 tiveram acompanhamento de PDI e metas 290 tiveram reuniões de feedback.

Figura 4: Situação 2024 dos acompanhamento dos colaboradores pela ferramenta SKILLS



Fonte: DHO Integrada Cooperativa.

O gráfico atual, onde mostra que a ferramenta não vem sendo utilizada de forma correto e dentro das datas propostas, principalmente por parte dos líderes, acarretando em resultados falhos, PDIs incompletos, que não mostra de forma assertiva a trajetória do colaborador. Gerando insatisfação dos colaboradores, levando-os a desacreditar tanto na ferramenta quanto em buscar plano de carreira dentro da cooperativa. Impedindo também que um novo gestor tenha acesso ao histórico de cada um de sua equipe, para assim traçar novas estratégias, quando ser mais assertivos nas promoções de recrutamento interno.

Dados levantados junto ao nosso setor de Recursos Humanos, mostra o índice da rotatividade de funcionários da cooperativa no período de Janeiro a Setembro de 2024, onde dos 427 desligamentos ocorridos nesse período, um total de 185 foram pedidos de demissão, o que quantifica 43% pedidos de demissão. A Integrada contava nesse período com um total de 2120 colaboradores e os pedidos de demissão representa quase 9% do quadro total de colaboradores.

Os números são preocupantes, e diante desse cenário, a Integrada, que sempre busca melhorias contínuas em seus processos, conta com o apoio de auditorias, entende da necessidade nesse momento de uma auditoria voltada a satisfação e bem-estar dos colaboradores, fez uma parceria com a TUTOR(empresa de auditoria voltada para colaboradores, para ajudar a identificar qual o melhor plano a contribuir de forma assertiva e evitar o alto índice de TurnOver.

Diante dos dados levantados, identificamos a necessidade de um plano de ação para a consciencialização de todos, principalmente dos líderes, sobre a importância do Skills para que com a ferramenta em andamento, possamos trabalhar de forma assertiva em conhecer e desenvolver os colaboradores gerando satisfação e identificando talentos dentro da cooperativa como também, despertando interesses em profissionais do mercado externo a buscar a cooperativa para desenvolver seu trabalho, e a fim de implantar no futuro plano de Cargos e Salários. Essas ações contribuem para aumentar a satisfação e o engajamento dos talentos, reduzindo a taxa de rotatividade e criando uma equipe mais motivada e produtiva.

3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O uso da ferramenta Skills, voltada à análise de desempenho por competências, é um ponto chave para solucionar os desafios relacionados ao desempenho e ao desenvolvimento dos colaboradores, dentro da cooperativa. A ferramenta permite uma avaliação mais abrangente, analisando tanto as habilidades técnicas quanto comportamentais. O que proporciona uma visão mais completa do colaborador, indo além dos resultados imediatos e permitindo identificar o potencial de crescimento e as áreas que necessitam de atenção.

3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

A cooperativa Integrada enfrenta desafios significativos relacionados à rotatividade (turnover), perda de conhecimento e experiência, desmotivação e baixa produtividade entre seus colaboradores. Tem sido difícil lidar com a alta taxa de saída de colaboradores, gerando altos custos com recrutamento e integração de novos funcionários, além de afetar a continuidade dos projetos em andamento. A constante movimentação de entrada e saída dificulta a manutenção de uma equipe estável e comprometida com os objetivos da cooperativa.

Um dos agravantes é a saída de colaboradores experientes, onde resulta na perda de conhecimento essencial para o funcionamento da cooperativa, o que compromete diretamente a qualidade das entregas e a transparência de habilidades essenciais entre os membros da equipe. A falta desse conhecimento especializado impacta a eficiência da operação e o aprendizado dos novos colaboradores, resultando num processo menos eficiente e limitado.

A falta de reconhecimento e de feedback positivo cria um ambiente onde os colaboradores se sentem desvalorizados e sem propósito. Isso impacta a produtividade e compromete o empenho deles em atingir as metas da cooperativa. Outro ponto, há uma dificuldade em alinhar as metas da cooperativa com as metas dos próprios colaboradores. Sem um plano de desenvolvimento contínuo e clareza sobre os objetivos da cooperativa, fica difícil alcançar os resultados esperados e satisfatório para a equipe como um todo.

Para resolver esse problema, foi proposta a retomada do uso da ferramenta SKILLS, um Programa de Análise de Desempenho e Feedback Contínuo. Com o Skills, será possível monitorar o desempenho dos colaboradores, com feedback construtivo com maior frequência e identificar pontos de melhoria a serem trabalhados. Um dos pilares mais importantes é um Sistema de Feedback Contínuo para coletar dados rápidos e reais, o que resulta em uma comunicação mais aberta e objetiva entre gestores e colaboradores. E ainda, serão realizadas avaliações frequentes com metas bem definidas, ajudando os colaboradores a entenderem onde podem evoluir.

Outro ponto a ser trabalhado, será investir em Treinamento e Desenvolvimento contínuos, focados nas habilidades técnicas e comportamentais, alinhados as devolutivas nos feedbacks recebidos. A ideia é criar um ambiente onde o aprendizado, seja constante e os colaboradores se sintam incentivados a crescer e contribuir com a cooperativa, criando uma cultura de desenvolvimento contínuo.

O objetivo dessa abordagem é diminuir a rotatividade, preservar o conhecimento e a experiência da equipe, aumentar a motivação e o engajamento dos colaboradores, melhorar a produtividade geral. Tudo isso será feito de maneira transparente, com foco no crescimento e na evolução de cada colaborador que atua na cooperativa.

3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Essa abordagem tem como objetivo diminuir a rotatividade, preservar o conhecimento e a experiência na equipe, aumentar a motivação e o engajamento dos colaboradores, e melhorar a produtividade geral. Tudo isso será feito de maneira transparente, com foco no crescimento e na evolução de cada profissional.

3.2.1. Levantamento de avaliação do Skills

O levantamento visa identificar e organizar os recursos existentes no RH para os processos de avaliação de desempenho. O objetivo é obter um panorama claro das ferramentas em uso e, se necessário, implementar melhorias ou novas soluções que atendam melhor às necessidades da organização. Esse levantamento será feito

em parceria com o RH para mapear as ferramentas, suas funcionalidades, limitações e a efetividade na análise de desempenho dos colaboradores.

3.2.2. Histórico de utilização do Skills

Entender como a ferramenta Skills têm sido utilizada ao longo do tempo. O RH fará uma análise do histórico de utilização, mapeando os períodos de maior e menor uso e os fatores que influenciaram essas variações. Possibilitando avaliar a eficácia da ferramenta e decidir quais ajustes são necessários para aprimorar.

3.2.3 Identificar as dificuldades no Skills

A partir de reuniões e análises com o RH e os gestores, vamos identificar os principais desafios enfrentados na utilização dessa ferramenta. Isso inclui questões como dificuldade de uso e resistência por parte dos colaboradores. Esses dados ajudarão a melhorar o processo e, se necessário, implementar treinamentos específicos aos envolvidos.

3.2.4 Levantar o histórico de lançamento do Skills

Vamos investigar os problemas que ocorreram na fase de lançamento dessa ferramenta, como falhas de comunicação ou baixa adesão inicial por parte dos colaboradores e gestores. A equipe de Marketing, RH e Planejamento trabalhará para entender e corrigir esses pontos, garantindo maior adesão em futuros projetos.

3.2.5 Mapear o engajamento dos gestores

Será feito um mapeamento para avaliar o nível de adesão dos gestores às ferramentas de avaliação. A partir de dados históricos coletados, identificamos os fatores que dificultam o engajamento e definimos estratégias para incentivar o uso do Skills.

3.2.6. Análise da comunicação do Skills e sua avaliação

O objetivo dessa análise é identificar pontos de não entendimento sobre o uso das ferramentas de avaliação. Com o apoio de Marketing, RH e gestores, vamos analisar como as ferramentas foram comunicadas aos colaboradores, buscando identificar e corrigir falhas. A ideia é garantir que todos compreendam como utilizar a ferramenta de avaliação de desempenho.

3.2.7 Atualizar o Skills existente

O objetivo aqui é aprimorar a ferramenta já disponível Juntos, o RH, TI e gestores, buscarão formas de melhorar os recursos e funcionalidades que tornem o processo mais eficiente.

3.2.8 Plano de divulgação e conscientização

Será desenvolvido um plano estratégico para divulgar o processo de avaliação de desempenho. Garantindo que todos compreendam a importância das ferramentas e como utilizá-la. A divulgação será liderada em conjunto com o Marketing, RH e Superintendências.

3.2.9 Identificar os gestores não aderentes à ferramenta

Um modelo de pontuação será criado para identificar gestores que não utilizam as ferramentas com suas equipes. O RH trabalhará em estratégias com o Marketing e Superintendências, para engajar esses líderes/gestores e aumentar a adesão do programa.

3.2.10 Melhoria dos modelos de avaliação

Serão feitas atualizações nas metodologias de avaliação, como a transição do modelo 180 graus para o 360 graus. Essas mudanças, lideradas pelo RH e gestores, terão como objetivo tornar o processo mais completo e eficiente.

3.2.11 Treinamento dos gestores

Um programa será criado para capacitar os gestores a utilizarem as ferramentas de avaliação de forma adequada. Contando com treinamento ensinando como aplicar avaliações, fornecer feedbacks e utilizar os resultados para o desenvolvimento das equipes com um todo.

3.2.12 Regulamentação de promoções com base nas avaliações

Será criada uma instrução normativa para garantir que mudanças de cargo e promoções sejam baseadas nos resultados das avaliações de desempenho. O RH, liderará junto com o jurídico, trazendo mais transparência ao processo.

3.2.13 Workshops sobre novos modelos e promoções

Para explicar os novos modelos e critérios de promoção, workshops serão realizados com a colaboração do RH e Marketing. O objetivo é garantir que todos entendam as mudanças e os benefícios do processo.

3.2.14 Acompanhamento dos resultados das avaliações

Relatórios serão desenvolvidos para acompanhar os resultados das novas avaliações ao longo do tempo. O RH será responsável por analisar e fazer ajustes necessários para garantir a eficácia do processo.

Todo esse levantamento visa identificar e organizar os recursos existentes no RH para os processos de avaliação de desempenho dos colaboradores. O objetivo é obter clareza do uso do Skills e, se necessário, implementar melhorias ou novas soluções que atendam melhor às necessidades da cooperativa. Esse levantamento será feito em parceria com o RH para mapear a ferramenta, suas funcionalidades, limitações e a efetividade na análise de desempenho dos colaboradores.

3.3 RECURSOS

QUADRO 1

RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO

Planejamento do treinamento da alta liderança para a sensibilização do PDI e uso da ferramenta.	R\$ 6.000,00
Criação de banco de dados de cursos/treinamentos e vida acadêmica em geral.	R\$ 30.000,00
RECURSOS PARA MANUTENÇÃO	
Treinamento de uso da ferramenta .	R\$ 8.000,00
Treinamento dos Gerentes 40 horas Maio de 2025	R\$ 15.000,00
Treinamento dos Coordenadores e Supervisores 40 horas Junho de 2025.	R\$12.000,00
Psicólogos para treinamento nas Regionais.	R\$ 8.000,00
TOTAL DE RECURSOS	R\$79.000,00

3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Figura 5 Viabilidade Econômica do Projeto Integrador

  			
VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR			
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: A pouca utilização das atuais ferramentas de análise e desenvolvimentos individual. Utilizando a ferramenta, teremos todos os colaboradores avaliados, identificando os pontos fracos e fortes de cada colaborador, possibilitando um treinamento assertivo e individual a cada colaborador, com um plano de carreira e salários estruturado, assim diminuindo as reclamações e rotatividade (turnover).			Elaborado em: 03/2025
SOLUÇÃO PROPOSTA: Propondo a implementação de um Programa de Análise de Desempenho e Feedback Contínuo, que inclui monitoramento de desempenho, feedback regular, avaliações frequentes, definição de metas claras e treinamentos alinhados às necessidades de desenvolvimento.			
PRAZO DE ANÁLISE: 3 meses			
INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS	OBSERVAÇÕES
Planejamento do treinamento da alta liderança para a sensibilização do PDI e uso da ferramenta. R\$ 6000,00 Criação de banco de dados de cursos/treinamentos e vida acadêmica em geral R\$ 30000,00	Descrição no parágrafo abaixo	Treinamento de uso da ferramenta R\$ 8000,00 Treinamento no mês de abril de 2026 com 40 horas R\$ 15000,00 Treinamento dos Gerentes 40 horas Maio de 2026 R\$ 12000,00 Treinamento dos Coordenadores e Supervisores 40 horas Junho de 2026 R\$ 8000,00 Psicólogos para treinamento 3 Regiões R\$ 8000,00	Parceria entre Cooperativa (RH, TI e áreas afins), SESCOOP, Consultoria Tutor

Embora não haja receitas diretas a curto prazo, os retornos esperados serão redução de turnover, diminuição dos custos com contratações e desligamentos, retenção de talentos, colaboradores mais capacitados, aumento da produtividade, satisfação e engajamento do público interno e externo, o que contribui para a melhoria

da reputação organizacional da cooperativa. Estima-se uma economia futura com base na redução da rotatividade e nos ganhos de eficiência. Caso a cooperativa economize R\$ 10.000,00 por mês com a redução de turnover após implementação, isso poderá resultar em R\$ 120.000,00 de ganhos indiretos ao longo de 12 meses.

3.5 - RESULTADOS ESPERADOS

Com o objetivo de mapear a utilização do Skills na avaliação de desempenho e se já estão sendo utilizadas na cooperativa. Isso ajudará a entender o que está funcionando bem, onde há limitações e se há necessidade de adotar novas soluções. A ideia é alcançar 100% da ferramenta, analisando seus pontos fortes e fracos. Além disso, será identificado o que precisam de ajustes ou substituição para atender melhor às necessidades da cooperativa.

Com o levantamento histórico de utilização foi possível criar uma visão clara do uso das ferramentas de avaliação ao longo dos últimos 12 meses. O RH vai analisar os dados para identificar períodos de maior e menor uso, e os fatores que influenciaram nessas variações. A meta é ter dados completos de toda a ferramenta (100%) e reduzir em 20% as variações de não uso.

Já na identificação de dificuldades na ferramenta Skills juntamente com RH e gestores, será feito um levantamento para entender os principais desafios no uso da ferramenta de avaliação, como problemas de usabilidade ou resistência dos usuários. A meta é identificar 100% das dificuldades e coletar feedback de pelo menos 80% dos envolvidos, permitindo melhorias ou treinamentos que tornem o uso mais eficiente aos envolvidos no processo.

Na avaliação do lançamento da ferramenta Skills será analisado como a ferramenta Skills foi lançada, buscando falhas na divulgação e na implementação. Marketing, RH e Superintendentes verificarão se os colaboradores foram informados adequadamente e revisar as estratégias de comunicação. A meta é 100% de usuários informados e aumentar a adesão inicial em 30% nos primeiros seis meses.

O Mapeamento da adesão dos gestores vai identificar quantos gestores estão utilizando a ferramenta regularmente e quais são os motivos para uma possível falta de engajamento. A meta é garantir que 80% dos gestores estejam engajados e criar estratégias para envolver os demais.

Análise da comunicação será revisada a forma como a ferramenta Skills é comunicada aos colaboradores e gestores, com o objetivo de garantir que todos compreendam seu uso de maneira clara. A meta é alcançar 90% de entendimento entre os envolvidos e corrigir 90% das falhas de comunicação detectadas mediante as análises.

Melhoria das ferramentas atuais com o RH, em parceria com TI e gestores, irá avaliar a ferramenta Skills existente para implementar melhorias, otimizar o uso e aumentar a eficiência. O objetivo é implementar pelo menos 75% das melhorias identificadas em até seis meses e garantir 80% de aceitação por parte dos gestores.

Plano de divulgação e conscientização será criado um plano para promover a divulgação da ferramenta Skills, forma de avaliação e sua importância. O objetivo é garantir que 90% dos colaboradores e gestores participem de workshops ou treinamentos explicativos e que 100% estejam cientes do processo.

No engajamento dos gestores será elaborado um modelo para identificar quais gestores ainda não estão utilizando a ferramenta com suas equipes. O objetivo é engajar 100% dos gestores, alcançando 90% de adesão após ações corretivas aos não engajados.

Para melhoria nos modelos de avaliação um plano de melhorias será desenvolvido para atualizar os métodos de avaliação, como a implementação do modelo 360°. O objetivo é aplicar o novo modelo em 100% dos colaboradores em até seis meses e obter 85% de feedbacks positivos sobre as mudanças.

No treinamento de gestores um programa será desenvolvido para capacitar os gestores no uso das ferramentas de avaliação. O treinamento terá objetivo de treinar 100% dos gestores em até três meses, com 80% de feedbacks positivos sobre sua eficácia.

Nas promoções transparentes criará se uma norma para garantir que mudanças de cargo e promoções sejam baseadas nas avaliações de desempenho. A meta é que 100% das promoções sejam feitas de maneira justa e alinhada aos resultados avaliados através da ferramenta.

Os Workshops explicativos serão realizados para explicar as mudanças no processo de avaliação e os critérios para promoções. A meta é alcançar 90% de adesão dos colaboradores e obter 80% de feedbacks positivos sobre o conteúdo apresentado.

Monitoramento contínuo onde relatórios serão elaborados para comparar dados históricos e atuais, identificando áreas de melhoria a serem trabalhadas. A meta é reduzir erros em 30% nos primeiros seis meses e fornecer relatórios trimestrais detalhados para que ajustes sejam constantes.

3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

A implementação de um programa de análise de desempenho e feedback contínuo pode apresentar alguns riscos ou problemas que podem afetar sua eficácia. Abaixo estão os principais riscos esperados, junto com as medidas preventivo-correctivas para mitigar ou resolver esses problemas.

3.6.1 Gerenciando a Sobrecarga de Trabalho

Ao introduzir avaliações regulares e feedbacks, pode surgir a sensação de que o processo é burocrático e aumenta as tarefas para gestores e colaboradores. Para evitar isso, a solução é automatizar ao máximo as atividades, utilizando ferramentas digitais que economizem tempo ao coletar dados e gerar feedbacks. Além disso, o processo deve ser simples e direto, sem criar relatórios desnecessariamente longos. Começar com uma frequência menor, como mensal ou trimestral, e aumentar gradualmente ajuda a todos a se adaptarem sem sobrecarga.

3.6.2 Feedback Construtivo e Adequado

Dar feedback da maneira errada pode desmotivar e gerar conflitos. Por isso, é essencial treinar os gestores para que saibam como fornecer feedback de forma clara, construtiva e equilibrada. No início, é interessante acompanhar os gestores durante o processo de feedback, garantindo que a mensagem seja passada da forma correta e com impacto positivo.

3.6.3 Alinhamento com a Cultura Organizacional

Se o programa não refletir os valores da organização, ele pode ser rejeitado pelos colaboradores. É fundamental que o programa respeite a cultura da empresa e seja adaptado às suas características. Buscar feedback das equipes após as primeiras rodadas de feedback ajuda avaliar como o programa está sendo recebido pelos envolvidos e ajustar o que for necessário. Além disso, promover o feedback como um valor importante desde o início da jornada de novos colaboradores fortalece sua aceitação e o desejo de se manter na cooperativa.

3.6.4 Expectativas Realistas

É comum que alguns colaboradores esperem que feedbacks positivos resultem automaticamente em promoções ou aumentos. É importante comunicar, desde o começo, que o feedback é uma ferramenta de desenvolvimento contínuo, não uma garantia imediata de recompensa, assim não gera descontentamento dos colaboradores. Ter metas claras de evolução e uma comunicação transparente sobre como as promoções são decididas reforça o papel do feedback no crescimento a longo prazo.

3.6.5 Fazer uma Análise Eficaz dos Dados

Para que o programa funcione bem, os dados de desempenho precisam ser analisados corretamente, a má interpretação comprometeria a geração de insights úteis e, conseqüentemente, a eficácia do programa. Para mitigar esse risco, as medidas preventivo-corretivas incluem a utilização de ferramentas analíticas avançadas, como o Skills. como softwares de gestão de desempenho, para garantir que os dados sejam analisados de forma eficaz e que insights possam ser extraídos para o aprimoramento contínuo. Revisões regulares ajudam monitorar o impacto do programa, enquanto indicadores de desempenho (KPIs) garantem que os objetivos da cooperativa estejam sendo atingidos.

3.6.6 Falta de Análise Eficaz dos Dados

O risco de falta de análise eficaz dos dados pode ocorrer caso os dados de desempenho não sejam analisados adequadamente, o que comprometeria a geração

de insights reais e, conseqüentemente, a eficácia do programa. Para mitigar esse risco, as medidas preventivo-corretivas incluem a utilização de ferramentas analíticas avançadas, como o Skills, com softwares de gestão de desempenho. Além disso, é importante realizar revisões periódicas dos dados de desempenho e ajustar as estratégias conforme necessário. Também é essencial estabelecer indicadores precisos de desempenho (KPIs) para monitorar a eficácia do programa e garantir que os resultados estejam alinhados com os objetivos da cooperativa.

3.6.7 Evitar o Excesso de Feedback

Embora o feedback seja importante, o risco do excesso pode ocorrer quando a sobrecarga de feedbacks desmotiva os colaboradores, em vez de engajá-los, criando um ambiente de pressão constante. Para evitar esse problema, a solução é buscar as medidas preventivo-corretivas que incluem garantir que os feedbacks sejam equilibrados, destacando tanto nos pontos fortes e os que precisam de melhoria, além de evitar uma quantidade excessiva de feedbacks em um único período. Também é importante distribuir os feedbacks de maneira estratégica, assegurando que sejam dados no momento mais adequado para o desenvolvimento do colaborador.

A implementação de um programa Skills de análise de desempenho e feedback contínuo pode transformar o desempenho e motivação da equipe, mas é necessário planejar, pois alguns riscos ou problemas que podem afetar sua eficácia. Abaixo estão os principais riscos esperados, junto com as medidas preventivo-corretivas para mitigar ou resolver esses problemas na cooperativa.

4. CONCLUSÃO

A implementação efetiva da ferramenta Skills, aliada a um plano de carreira estruturado e a avaliações de desempenho transparentes, demonstra potencial significativo para reduzir a taxa de turnover na Cooperativa Integrada. A retenção de talentos será fortalecida ao oferecer oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento profissional.

A proposta promove uma cultura de feedback contínuo e reconhecimento, essencial para aumentar o engajamento dos colaboradores. A capacitação dos gestores e a comunicação clara sobre as expectativas e metas contribuirão para um

ambiente mais motivador e colaborativo. A proposta visa indicadores quantitativos, qualitativos e metas claras para cada etapa do processo, garantindo o acompanhamento efetivo da implementação.

A regulamentação de promoções baseadas em avaliações de desempenho assegura maior transparência e equidade, aumentando a confiança dos colaboradores nos processos internos e fortalecendo a meritocracia dos colaboradores por meio da ferramenta Skills. A proposta prevê metas e indicadores quantitativos e qualitativos claros para cada etapa do processo, buscando garantir o acompanhamento efetivo da implantação.

O plano contempla ações preventivas para desafios como resistência à mudança e sobrecarga de trabalho, garantindo uma implementação gradual e adaptada à realidade organizacional. A análise contínua dos dados permitirá ajustes rápidos e eficazes.

Entre os resultados esperados destacam-se a adoção efetiva da ferramenta Skills, alcançando 100% dos colaboradores, e a redução das variações de não uso em 20%. Espera-se engajamento de 90% dos líderes e colaboradores em treinamentos, aplicação de novos modelos de avaliação com modelo 360° e 85% de feedbacks positivos.

A adoção de um modelo de gestão por competências e feedback contínuo posiciona a cooperativa para resultados duradouros, alinhando-se às melhores práticas de gestão de pessoas. Essa abordagem não apenas resolve problemas imediatos, mas também estabelece bases para um crescimento sustentável e competitivo no setor agroindustrial. Essas ações reforçam o compromisso da Cooperativa Integrada com a valorização das pessoas, a transparência e a busca contínua pela excelência na gestão de desempenho e plano de carreira.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FORBES AGRO. *10 maiores cooperativas do agro brasileiro em 2023*. Disponível em: <https://forbesagro.com.br>. Acesso em: 20 outubro 2024.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

INTEGRADA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL. *História e missão*. [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.integrada.coop.br>. Acesso em: 18 outubro 2024.

SOULÉ, D. et al. *Retenção de talentos e turnover: diagnóstico e discussão de fatores a partir de um estudo de caso*. Revista de Administração IMED, [S.l.], 2021. Disponível em: <https://www.academia.edu/90721702>. Acesso em: 16 outubro 2024.

UNISESC. *Gestão de Pessoas - O Novo Papel*. Disponível em: <https://biblioteca.uniseccdc.edu.mz/bitstream/123456789/23471/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 25 outubro 2024.