

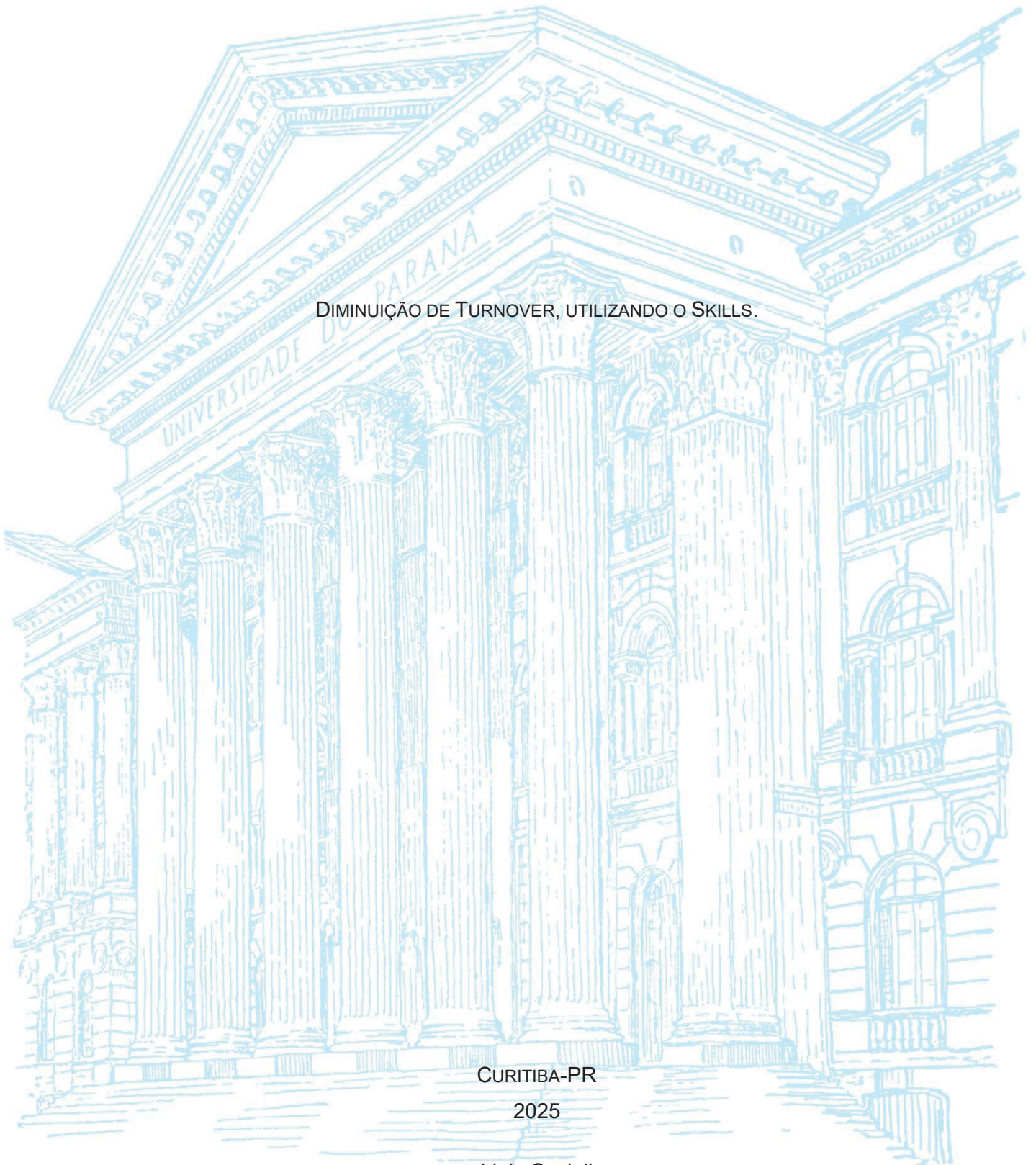
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LIGIA CRISTINA DE OLIVEIRA SAVIOLI

DIMINUIÇÃO DE TURNOVER, UTILIZANDO O SKILLS.

CURITIBA-PR
2025

Ligia Savioli



LIGIA CRISTINA DE OLIVEIRA SAVIOLI

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. Rodrigo Abib

CURITIBA-PR

2025

TERMO DE APROVAÇÃO

LIGIA CRISTINA DE OLIVERIA SAVIOLI

DIMINUIÇÃO DE TURNOVER, UTILIZANDO O SKILLS.

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

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

Este estudo investigou e analisou as causas da alta rotatividade de colaboradores na Cooperativa Integrada, identificando como fatores principais a ausência de plano de carreira estruturado, o uso inconsistente ou não padronizado da ferramenta Skills e a falta de clareza nos critérios de avaliação, análise e promoção de colaboradores. Como proposta para esses desafios, foi elaborada uma proposta de intervenção voltada à reestruturação do processo de avaliação e análise de desempenho, qualificação das lideranças, aprimoramento da comunicação interna, maior engajamento e comprometimento dos colaboradores no uso da ferramenta Skills. A proposta inclui metas específicas, como adoção plena da ferramenta, padronização do seu uso, maior transparência no processo de promoção, aumento do engajamento em treinamentos e eventos, aplicação de modelo de avaliação moderno e redução de inconsistências em relatórios do Setor de Recursos Humanos. Também foram mapeados riscos relacionados à sobrecarga de trabalho e tarefas, resistência às mudanças e desalinhamento das expectativas, adotando ações preventivas para reduzir esses impactos. A implementação do modelo de gestão por competências junto à uma cultura de feedback contínuo, à cooperativa visa a promover um clima organizacional mais saudável, fortalecer a retenção de talentos, reduzir a rotatividade e garantir resultados duradouros, reforçando seu compromisso com a valorização das pessoas e a excelência na gestão de desempenho.

Palavras-chave: Rotatividade de Colaboradores 1. Avaliação de Desempenho 2. Plano de Carreira 3. Gestão por Competências 4. Engajamento Organizacional 5.

ABSTRACT

This study investigated and analyzed the causes of high employee turnover at Cooperativa Integrada, identifying as main factors the lack of a structured career plan, the inconsistent or non-standardized use of the Skills tool, and the lack of clarity in the criteria for employee evaluation, analysis, and promotion. As a proposal to address these challenges, an intervention plan was developed focusing on the restructuring of the performance evaluation and analysis process, leadership development, improvement of internal communication, and greater employee engagement and commitment in using the Skills tool. The proposal includes specific goals such as full adoption of the tool, standardization of its use, increased transparency in the promotion process, greater participation in training and events, implementation of a modern evaluation model, and reduction of inconsistencies in Human Resources reports. Risks related to workload, resistance to change, and misalignment of expectations were also identified, with preventive actions suggested to minimize these impacts. By implementing a competency-based management model along with a culture of continuous feedback, the cooperative aims to promote a healthier organizational climate, strengthen talent retention, reduce turnover, and ensure long-lasting results, reinforcing its commitment to valuing people and achieving excellence in performance management.

KEYWORDS: Employee Turnover 1. Performance Evaluation 2. Career Development Plan 3. Competency-Based Management 4. Organizational Engagement 5.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	08
1.1 Apresentação/Problemática.....	08
1.2 Objetivo Geral do trabalho.....	10
1.3 Justificativas do objetivo.....	10
2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	11
2.1 Descrição geral da cooperativa.....	11
2.2 Diagnóstico da situação-problema.....	12
3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	16
3.1 Desenvolvimento da proposta.....	17
3.2 Plano de Implementação.....	18
3.2.1 Levantamento de avaliação do Skills.....	18
3.2.2 Histórico de utilização do Skills.....	18
3.2.3 Identificar as dificuldades no Skills.....	18
3.2.4 Levantar o histórico de lançamento do Skills.....	19
3.2.5 Mapear o engajamento dos gestores.....	19
3.2.6 Análise da comunicação do Skills e sua avaliação.....	19
3.2.7 Atualização o Skills existente.....	19
3.2.8 Plano de divulgação e conscientização.....	19
3.2.9 Identificar os gestores não aderentes à ferramenta.....	20
3.2.10 Melhoria dos modelos de avaliação.....	20
3.2.11 Treinamento dos gestores.....	20
3.2.12 Regulamentação de promoções com base nas avaliações.....	20
3.2.13 Workshops sobre novos modelos e promoções.....	20
3.2.14. Acompanhamento dos resultados das avaliações.....	20
3.3 Recursos.....	21
3.4 Viabilidade Econômico-financeira.....	21
3.5 Resultados esperados.....	22
3.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	23
3.6.1 Resistência à Mudança.....	24
3.6.2 Falta de Engajamento dos Gestores.....	24
3.6.3 Gerenciando a Sobrecarga de Trabalho.....	24
3.6.4 Feedback Construtivo e Adequado.....	25
3.6.5 Alinhamento com a Cultura Organizacional.....	25
3.6.6 Expectativas Realistas.....	25
3.6.7 Falta de Análise Eficaz dos Dados.....	25

3.6.8. Evitar o Excesso de Feedback.....	26
4. CONCLUSÃO.....	27
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	28

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

A gestão de planos de carreira, cargos e salários é essencial para motivar e desenvolver colaboradores. No contexto atual, com exigências crescentes por qualificação e inovação, é fundamental que as organizações adotem ferramentas eficazes para acompanhar o desenvolvimento dos funcionários.

O projeto busca o envolvimento e comprometimento das lideranças no uso de ferramentas para desenvolvimento profissional, considerando a dificuldade em estabelecer critérios de promoção e crescimento profissional, essenciais para o Plano de Carreira da Cooperativa Integrada. Apesar dos investimentos, as ferramentas atuais são pouco utilizadas pelas lideranças da Cooperativa.

A proposta é o uso adequado da ferramenta Skills para aprimorar e fortalecer o Plano de Carreira e Gestão de Cargos e Salários, com foco no desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Essa ferramenta permitirá mapear competências e criar Planos de Desenvolvimento Individual (PDI), promovendo o crescimento gradativo dos colaboradores. A ferramenta também auxiliará a cooperativa a identificar pontos de melhoria, debilidades, áreas ou colaboradores que precisam de atenção, permitindo ações de aperfeiçoamento contínuo e gradual.

Este projeto tem como objetivo orientar, sensibilizar e fortalecer a adesão das lideranças ao uso contínuo da ferramenta Skills, visando reduzir o turnover. É importante destacar que também é necessário recuperar a produção deste ano, que sofreu uma queda, conforme o planejamento estratégico vigente até 2025. Além das iniciativas comerciais, é essencial contar com equipes de alto desempenho e engajamento, o que contribuirá para melhorar a pontuação no GPTW (Great Place to Work®).

Conforme alguns autores e pesquisadores de Recursos Humanos, apresentam e justificam a importância da clareza das informações, regras, diretrizes e planos, gerando motivação para seu quadro funcional, gerando maior engajamento e evitando turnover, consequentemente retraindo colaboradores de alta performance.

O planejamento de carreira, junto com a estrutura de cargos e salários adequada, é essencial para o crescimento e a retenção de talentos, além de alavancar e promover funcionários de alta performance. De acordo com Chiavenato (2019), os cargos e salários desempenham um papel fundamental como ferramentas de motivação e desenvolvimento dos colaboradores. Além disso, são elementos que influenciam diretamente a retenção de talentos e a satisfação no ambiente de trabalho. Destaca-se ainda a importância de uma política

salarial que respeite a equidade interna e externa, evitando insatisfações que possam surgir de diferenças salariais sem justificativas.

É necessário também observar e analisar quanto ao alinhamento com o Planejamento Estratégico. Segundo Milkovich e Newman (2017), discutem o tema recompensa. Eles avaliam os fatores que influenciam as políticas de remuneração e benefícios, além de seu impacto no desempenho dos funcionários. Os autores ressaltam a importância de que as práticas de pagamento estejam alinhadas às estratégias da empresa. Com isso, se desejamos um funcionário com alta performance, faz-se necessário uma visão analítica e crítica.

Interessante também a análise de Armstrong, que apresenta a necessidade de os colaboradores enxergarem oportunidades de crescimento, seja por meio de promoções ou de desenvolvimento de habilidades que os permitam avançar em suas carreiras.

Lussier e Achua (2016) abordam como líderes podem utilizar planos de carreira e sistemas de remuneração para desenvolver e reter talentos em suas equipes. Drucker (2007) relata a importância do gerenciamento eficaz de pessoas e como a estrutura de cargos e salários pode contribuir para o crescimento organizacional e a alta performance. Schultz e Schultz (2016) analisam a psicologia do trabalho, focando em motivação e satisfação no emprego, e como planos de carreira podem influenciar a performance dos funcionários. Dessler (2020) destaca a importância de uma remuneração justa e clara e a descrição de cargos bem definida, que proporcionam aos colaboradores a sensação de segurança e estabilidade.

Com isso, é possível indicar que o projeto irá contribuir com o Plano de Carreira e com a Gestão de Cargos e Salários. Por meio do uso efetivo da ferramenta Skills, representa um passo significativo para alinhar as necessidades estratégicas da Cooperativa Integrada ao desenvolvimento profissional dos colaboradores e colocá-los em um nível de alta performance. Ao incentivar a adesão das lideranças ao uso desta ferramenta, espera-se promover o crescimento e a retenção de talentos, além de reduzir o turnover e aprimorar o desempenho das equipes. Com base nos princípios discutidos por autores de referência, como Chiavenato, Milkovich e Newman, Armstrong e Drucker, fica claro que um sistema bem estruturado de cargos e salários, alinhado ao planejamento estratégico e focado em equidade e clareza, é fundamental para garantir a motivação e o engajamento dos colaboradores. Em última instância, ao adotar uma abordagem de desenvolvimento contínuo, a cooperativa estará fortalecendo seu ambiente de trabalho e seu posicionamento no GPTW, contribuindo para uma equipe de alta performance, fundamental para enfrentar os desafios e atingir as metas.

1.2 Objetivo geral do trabalho

Como objetivo geral, pretende-se fomentar a utilização da ferramenta Skills, contemplando 100% das lideranças da Cooperativa Integrada.

Objetivos específicos do trabalho:

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

1.3 Justificativas do objetivo

A utilização ampla e eficaz da ferramenta Skills pela totalidade das lideranças da Cooperativa Integrada é essencial para consolidar a gestão de carreira e de cargos e salários. Isso se torna estratégico para a cooperativa, uma vez que permitirá um alinhamento mais preciso entre as necessidades de desenvolvimento individual e organizacional. Ao aderirem à ferramenta, as lideranças terão um instrumento sólido e robusto para apoiar e engajar suas equipes, além de proporcionar uma visão estruturada do desenvolvimento e crescimento profissional dos colaboradores. Esse uso contínuo da ferramenta contribuirá significativamente para reduzir a rotatividade, reter talentos e criar uma equipe de alta performance, o que é vital para alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos e, consequentemente, o crescimento da cooperativa.

Internamente, a implementação da ferramenta Skills fortalece a cultura organizacional ao promover maior transparência e clareza nos processos de avaliação, diagnóstico e desenvolvimento, o que potencializa o engajamento e a satisfação dos colaboradores, fundamentais para a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Além disso, possibilita uma organização aprimorada das ações de capacitação, alinhando-as às reais necessidades identificadas, otimizando recursos e promovendo o crescimento dos profissionais da cooperativa.

Externamente, essa prática eleva a posição de competitividade da Cooperativa Integrada no mercado, visto que equipes qualificadas e alinhadas às estratégias institucionais são capazes de responder de maneira mais rápida às demandas do setor e às variações do mercado, fortalecendo a imagem institucional da cooperativa junto aos cooperados, clientes,

parceiros, comunidade e demais colaboradores. Dessa forma, o uso estratégico da ferramenta Skills contribui para a consolidação da Cooperativa como referência em gestão de pessoas e excelência operacional.

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, 15 regionais e 67 unidades de recebimento, distribuídas em notórias áreas produtoras dos estados do Paraná e São Paulo, a Integrada se tornou uma das principais cooperativas do Brasil. 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.

O equilíbrio entre os setores para 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. Ações essas que contabiliza:

- **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.



Fonte: Forbes 2024

2.2 Diagnóstico da situação-problema

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.

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.

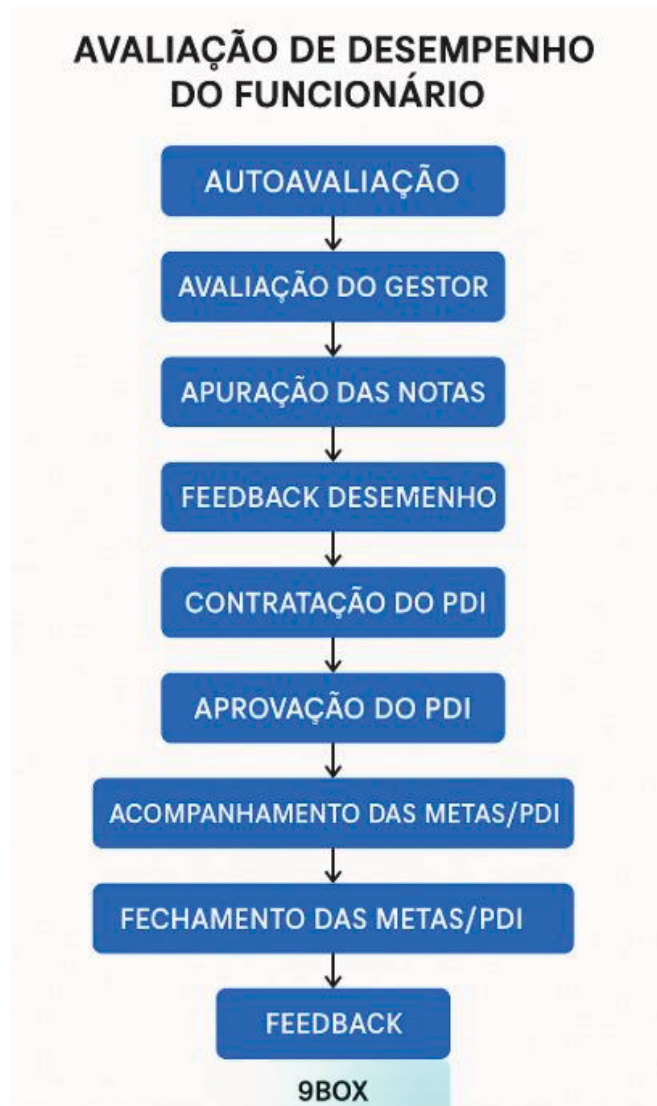
A Integrada investiu um valor significativo na aquisição da Ferramenta Skills, ferramenta esta que analisa as habilidades relacionadas com a inteligência emocional, com as habilidades mentais de cada pessoa, determinando a capacidade de gestão e de relacionamento interpessoal, diferenciando de forma 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 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 auto avaliação, passando pelas etapas de feedback, definição e acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) até o fechamento das metas:

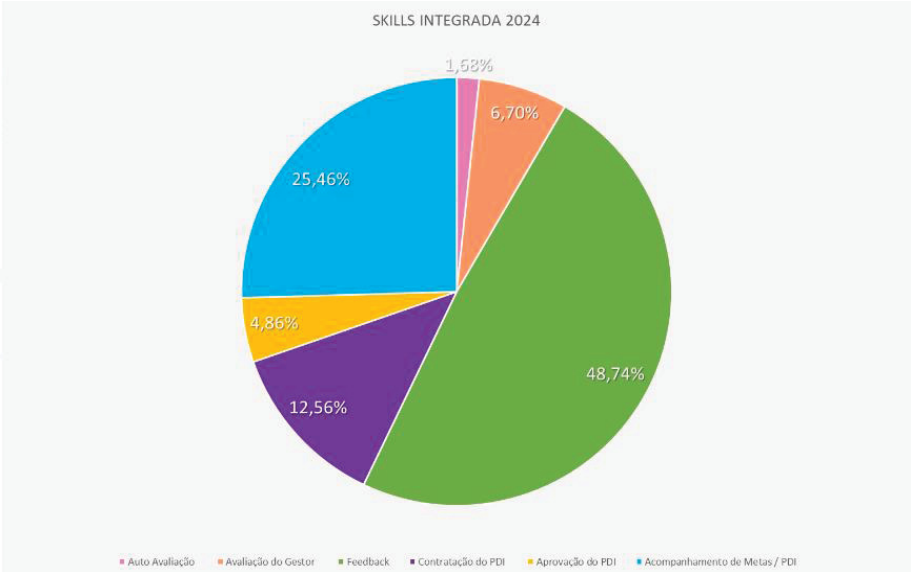


Na etapa final do ciclo de avaliação, utiliza-se a matriz **9BOX**, que cruza os níveis de desempenho e potencial dos colaboradores, classificando-os em diferentes perfis. Essa análise permite uma visualização clara dos talentos da equipe, orientando decisões sobre desenvolvimento, promoções e necessidades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

RESPONSABILIDADES	ALTA PERFORMANCE 4,51 a 5,00	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.	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 incentivar e reconhecer suas habilidades.	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 de si 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 maíca.
	COMPROMETIDO 3,00 a 4,50	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.	MÉDIA PERFORMANCE Com potencial e entregas dentro do esperado é um profissional que dará toda atenção, para auxiliar em seu crescimento, o gestor pode delegar mais tarefas que o motivem, além de monitorar de perto seu desempenho.	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 incentivar e reconhecer suas habilidades.
	BAIXA PERFORMANCE 0 a 2,99	INSUFICIENTE Profissionais enquadrados neste quadrante possuem baixo potencial e desempenho abaixo do esperado, não atendem às exigências da função e da cultura da organização. Indicado é avaliar os motivos que levam à baixa performance, entender se é possível realocar esse profissional ou desenvolver novas competências. Caso não seja possível, o melhor é desligar essa pessoa da empresa.	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.	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.
		BAIXA PERFORMANCE 0 a 2,99	COMPROMETIDO 3,00 a 4,50	ALTA PERFORMANCE 4,51 a 5,00
COMPORTAMENTO				

Fonte: Setor de Recursos Humanos – Integrada

O gráfico a seguir 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.



Fonte: Setor de Recursos Humanos - Integrada

O gráfico atual mostra que a ferramenta não vem sendo utilizada de forma correta e dentro das datas propostas, principalmente por parte dos líderes, acarretando em resultados falhos, PDIs incompletos, que não mostram de forma assertiva a trajetória do colaborador. Isso gera insatisfação nos colaboradores, levando-os a desacreditar tanto na ferramenta quanto na possibilidade de buscar um plano de carreira dentro da cooperativa. Também se torna inviável que um novo gestor tenha acesso ao histórico de cada membro de sua equipe, dificultando o traçado de novas estratégias e a assertividade nas promoções por meio do recrutamento interno.

Dados levantados junto ao nosso setor de Recursos Humanos mostram o índice de rotatividade de funcionários da cooperativa no período de janeiro a setembro de 2024. Nesse período, dos 427 desligamentos ocorridos, um total de 185 foram pedidos de demissão, o que representa 43% dos desligamentos. A Integrada contava, nesse período, com um total de 2.120 colaboradores, e os pedidos de demissão representaram quase 9% do quadro total de funcionários.

Os números são preocupantes e, diante desse cenário, a Integrada, que sempre busca melhorias contínuas em seus processos e conta com o apoio de auditorias, entende a necessidade, neste momento, de uma auditoria voltada à satisfação e ao bem-estar dos colaboradores. Por isso, firmou uma parceria com a TUTOR (empresa de auditoria voltada para colaboradores), com o objetivo de ajudar a identificar o melhor plano para 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 conscientização de todos, principalmente dos líderes, sobre a importância do Skills. Com a ferramenta em andamento, poderemos trabalhar de forma assertiva no conhecimento e no desenvolvimento dos colaboradores, gerando satisfação e identificando talentos dentro da cooperativa. Além disso, também despertaremos o interesse de profissionais do mercado externo em buscar a cooperativa para desenvolver seu trabalho, com vistas à futura implantação do 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 as 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, o que resulta na perda de conhecimento essencial para o funcionamento da cooperativa, comprometendo diretamente a qualidade das entregas e a transferência 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 em um 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 é a 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 resultados esperados e satisfatórios 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 feedbacks construtivos mais frequentes 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. Além disso, serão realizadas avaliações frequentes com metas bem definidas, ajudando os colaboradores a entenderem onde podem evoluir.

Outro ponto a ser trabalhado será o investimento em Treinamento e Desenvolvimento contínuos, focados nas habilidades técnicas e comportamentais, alinhados às devolutivas dos 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 e 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 Implementação

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 utilizadas 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, identificaremos os fatores que dificultam o engajamento e definiremos 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 Atualização o Skills existente

O objetivo aqui é aprimorar a ferramenta já disponíveis. Juntos, o RH, TI e gestores, buscará 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 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, fornece 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 setor de Recurso Humanos 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:

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



SESCOOP/PR
Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado do Paraná



**ESCOLA DE
ADMINISTRAÇÃO**



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	Descrição no parágrafo abaixo	Treinamento de uso da ferramenta R\$ 8000,00	Parceria entre Cooperativa (RH, TI e áreas afins), Sescop, Consultoria Tutor
		Treinamento no mês de abril de 2026 com 40 horas R\$ 15000,00	
Criação de banco de dados de cursos/treinamentos e vida acadêmica em geral R\$ 30000,00		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	

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

O objetivo é 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.

Esse passo envolve 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 todas as ferramentas (100%) e reduzir em 20% as variações de não uso.

Em conjunto 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.

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.

Este levantamento 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

Será criada 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.

Workshops 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.

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-corretivas para mitigar ou resolver esses problemas.

3.6.1 Resistência à Mudança

O risco identificado é que colaboradores, especialmente os mais antigos, podem resistir à introdução de um novo sistema de feedback contínuo, considerando-o como um fardo ou uma ameaça. Para mitigar esse risco, as medidas preventivo-corretivas incluem: uma comunicação clara, que consiste em informar os colaboradores sobre os benefícios do programa e como ele impactará positivamente no seu desenvolvimento e carreira; o engajamento inicial, que sugere iniciar com pilotos ou sessões de feedback de forma gradual para que os colaboradores se acostumem com o novo processo; e o envolvimento da liderança, que destaca a importância de contar com o apoio e a participação ativa da alta liderança e dos gestores para reforçar a importância do programa e garantir sua adesão.

3.6.2 Falta de Engajamento dos Gestores

A falta de engajamento dos gestores é um risco significativo, pois esses colaboradores podem não se comprometer com o processo de feedback contínuo, o que resultaria em uma aplicação inconsistente ou ineficaz da ferramenta. Para minimizar esse risco, as medidas preventivo-corretivas incluem: oferecer treinamentos específicos, como workshops e capacitações, para os gestores sobre como fornecer feedback eficaz e construtivo; estabelecer a responsabilidade aos gestores no sucesso do programa, vinculando suas avaliações de desempenho e metas organizacionais à qualidade do feedback oferecido; e criar um canal de suporte constante, permitindo que os gestores tirem dúvidas e recebam orientações sobre como aplicar o feedback de maneira efetiva.

3.6.3 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.

3.6.4 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.

3.6.5 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.

3.6.6 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.

3.6.7 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, consequentemente, 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.

3.6.8 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 a motivação da equipe, mas é necessário planejamento, pois alguns riscos podem surgir e afetar sua eficácia.

Abaixo estão os principais riscos esperados, junto com as medidas preventivas e corretivas para mitigar ou resolver esses problemas na cooperativa.

4. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo avaliar os fatores que impactam a rotatividade de colaboradores da Cooperativa integrada e traz a proposta sustentável para o desenvolvimento da Cooperativa. Baseado no diagnóstico, identificou-se a ausência de um plano de carreira estruturado, a baixa utilização da ferramenta Skills, critérios claros de avaliação e promoção contribuem significativamente para a insatisfação e retenção de talentos.

A partir dessas informações, foi elaborada uma proposta com foco na estruturação do processo de avaliação de desempenho, ampliação na comunicação interna, capacitação das lideranças, e engajamento contínuo dos colaboradores, por meio da ferramenta Skills. A proposta visa indicadores quantitativos, qualitativos e metas claras para cada etapa do processo, garantindo o acompanhamento efetivo da implementação.

Diante disso, foi elaborada uma proposta de intervenção com foco na estruturação do processo de avaliação de desempenho, melhoria na comunicação interna, qualificação dos gestores, e no engajamento contínuo dos colaboradores por meio da ferramenta Skills. A proposta prevê metas e indicadores quantitativos claros para cada etapa do processo, buscando garantir o acompanhamento efetivo da implantação.

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.

Além disso, foram reconhecidos os riscos mais prováveis durante a implementação, como carga excessiva de trabalho, oposição a mudanças, análise equivocada dos dados e expectativas divergentes em relação ao feedback. Para cada um desses riscos, foram sugeridas soluções preventivas e corretivas, certificando que o processo de transformação ocorra de forma eficiente, considerando e respeitando a cultura organizacional da cooperativa.

Desta forma, a implementação de um programa estruturado de gestão por competências, aliado a uma cultura de feedback contínuo, pode gerar impactos positivos no clima organizacional, fortalecer a retenção de talentos e impulsionar resultados sustentáveis. 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:

INTEGRADA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL. (N.d.). História e Missão. Disponível em: [site da cooperativa].

Chiavenato, I. (2019). Introdução à Teoria Geral da Administração. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Drucker, P. F. (2007). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: HarperBusiness.

Dessler, G. (2020). Administração de Recursos Humanos. 16ª ed. São Paulo: Pearson.

Forbes Agro. (2023). 10 Maiores Cooperativas do Agro Brasileiro em 2023. Doutor AgroForbes Agro

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). Leadership: Theory, Application, & Skill Development. 5. ed. Boston: Cengage Learning.

Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2017). Compensation. 11. ed. New York: McGraw-Hill Education.

Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2016). Psychology and Work Today. 11. ed. New York: Pearson.