

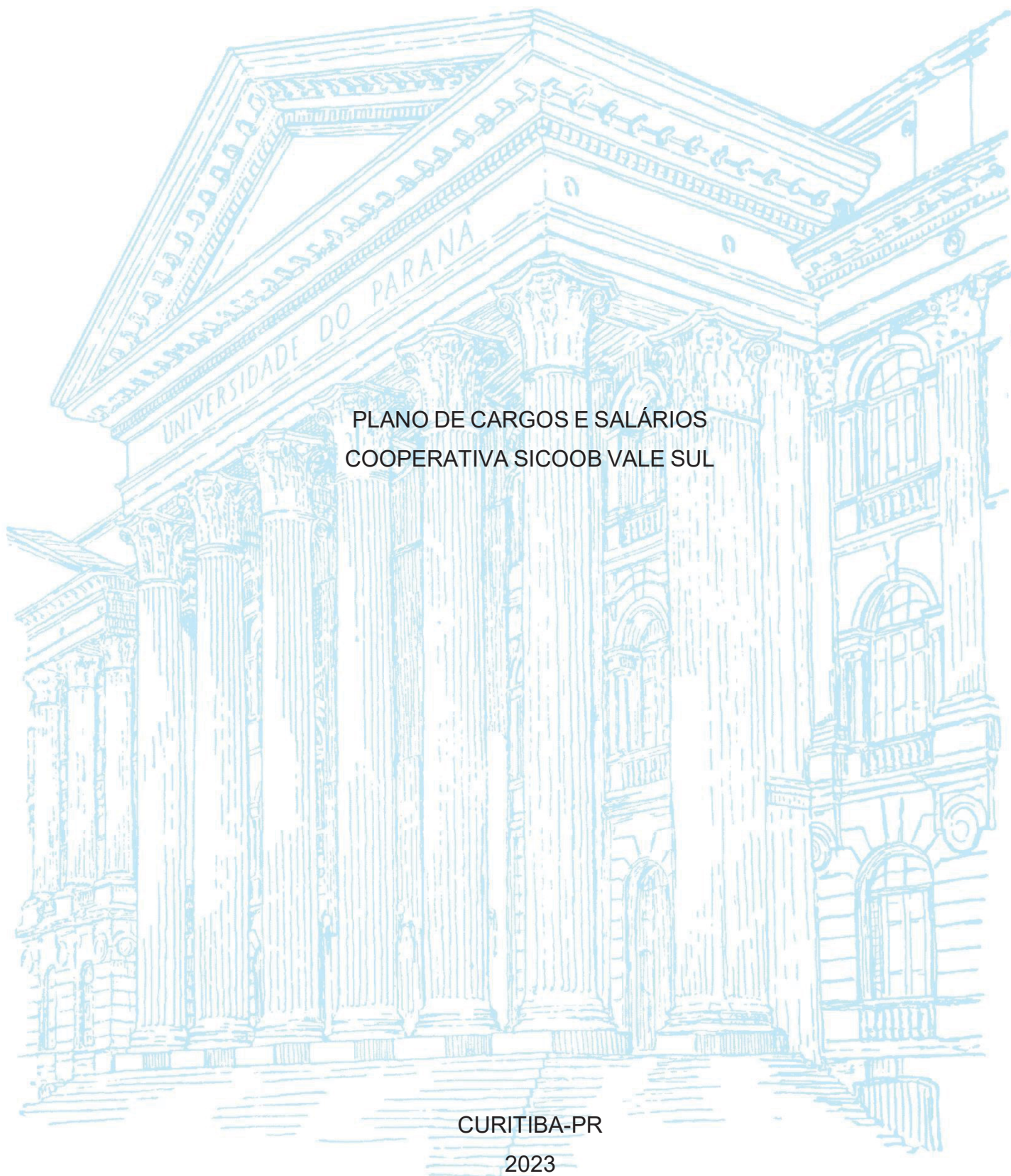
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ADAHIL ROBERTO BANCK

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS
COOPERATIVA SICOOB VALE SUL

CURITIBA-PR

2023



ADAHIL ROBERTO BANCK

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS
COOPERATIVA SICOOB VALE SUL

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

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

Coorientador: Prof. Dr. Marcos Wagner

Coorientador: Prof. Dr. Tomas Sparano

CURITIBA-PR

2023

RESUMO

O presente trabalho tem como principal objetivo apresentar a importância de ter um plano de cargos e salários, na Cooperativa Sicoob Vale Sul. Com base no pressuposto de que a cooperativa não possui um plano de cargos e salários efetivo, justifica-se assim a necessidade de criação e implantação de um plano. Para o cumprimento do objetivo, inicialmente foi realizada uma pesquisa com os colaboradores da mesma cooperativa, a fim de identificar o conhecimento deles a respeito do plano de cargos e salários da instituição. As respostas apontam desconhecimento sobre o assunto abordado, contudo os entrevistados ressaltam a importância da existência de um plano de cargos e salários eficaz para a motivação dos funcionários. Com uma pesquisa de mercado, dentro da cooperativa estudada e em outras instituições financeiras, a respeito da média salarial de cada cargo, foi possível construir um plano de cargos e salários, o qual fica à disposição para sua utilização pela cooperativa Sicoob Vale Sul. Espera-se que com a implementação de um plano efetivo, os colaboradores se tornem mais motivados e conseqüentemente deem retorno à cooperativa.

Palavras-chave: Cargos; Salários; Cooperativa de crédito.

ABSTRACT

The main objective of this work is to present the importance of having a job and salary plan at the Sicoob Vale Sul Cooperative. Based on the assumption that the cooperative does not have an effective job and salary plan, the need for creation and implementation of a plan. To achieve the objective, a survey was initially carried out with employees from the same cooperative, in order to identify their knowledge regarding the institution's job and salary plan. The answers indicate a lack of knowledge about the subject covered, however the interviewees highlight the importance of having an effective job and salary plan for motivating employees. With market research, within the cooperative studied and in other financial institutions, regarding the average salary for each position, it was possible to create a job and salary plan, which is available for use by the Sicoob Vale Sul cooperative. Wait It is expected that with the implementation of an effective plan, employees become more motivated and consequently give back to the cooperative.

Keywords: Positions. Salary. Credit cooperative.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	04
1.1 OBJETIVO GERAL.....	05
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	05
1.3 JUSTIFICATIVA.....	05
2. PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	07
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	10
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	10
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	15
4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA:.....	15
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO:.....	15
4.3 RECURSOS:	16
4.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA:	17
4.5 RESULTADOS ESPERADOS:	20
4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS:	21
5 CONCLUSÃO	23
REFERÊNCIAS.....	24

1 INTRODUÇÃO

O bom desempenho de uma organização possui ligação direta com a administração de pessoas e suas relações com as atividades que desempenham. A dedicação e o esforço pessoal de um colaborador dependem grandemente das condições adequadas de trabalho e reconhecimento por parte da empresa.

Perguntas como: “Por que uns ganham mais que outros?”, “Como ocorrem as promoções?”, “O que precisa ser feito para ganhar reconhecimento e evoluir na carreira?”, perduram na mente de colaboradores de empresas, quando estas não deixam claro como acontece a evolução profissional dentro da empresa.

O reconhecimento nem sempre diz respeito ao salário de forma isolada, mas sim de um conjunto de ações que promovem o funcionário pelo seu bom desempenho com cargos mais elevados e de maior importância.

Um plano de cargos e salários diz a respeito à progressão do funcionário dentro da empresa e onde ele poderá chegar de acordo com seu desempenho e competência, com o objetivo de reconhecer seu esforço e qualidades. Esse plano proporciona ao trabalhador expectativas reais quanto à sua progressão e permite a definição de objetivos claros e metas sustentáveis em um período de tempo (REIS et al., 2011).

A cooperativa de crédito Sicoob Vale Sul conta com um plano de cargos e salários gerenciado pela sua central Unicoob, contudo é possível que esse plano não seja de conhecimento de todos ou então nem todos possuem entendimento sobre ele. Logo, entende-se a importância de analisar e atualizar o atual plano de carreira da cooperativa de crédito Sicoob Vale Sul.

Para isso, será realizada uma pesquisa por meio da plataforma Microsoft Forms, com quatro perguntas objetivas a respeito do tema plano de cargos e salários. As perguntas almejam verificar se os colaboradores sabem o que é um plano de cargos e salários, se o consideram importante, se possuem conhecimento sobre um plano de cargos e salários dentro da cooperativa e sua importância para o desenvolvimento profissional.

Na sequência, será realizado um levantamento de dados em relação à quantidade de funcionários que ocupam cargos diferentes e a respectiva média salarial de cada um. Além disso, será realizada uma análise de mercado em outras instituições financeiras a fim de saber a média salarial dos mesmos cargos

considerados anteriormente. Com esses dados, pretende-se constatar as diferenças salariais entre os cargos similares.

A partir dos dados obtidos, será construído um plano de cargos e salários, adequando os valores de acordo com o mercado, apresentando receitas, custos, riscos e retorno.

1.1 OBJETIVO GERAL

O trabalho tem como objetivo de demonstrar a importância de ter um plano de cargos e salários, na Cooperativa Sicoob Vale Sul, visto que no atual momento a cooperativa não possui um plano de cargos e salários efetivo, justificando assim a necessidade de criação e implantação deste plano.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos, pretende-se:

- Definir plano de cargos e salários e o plano de carreira;
- Realizar uma pesquisa com os colaboradores da cooperativa Sicoob Vale Sul a respeito do conhecimento sobre planos de cargos e salários;
- Fazer um levantamento de dados sobre a quantidade de funcionários por cargo e a respectiva média salarial;
- Analisar a média salarial de outras instituições financeiras;
- Desenvolver um plano de cargos e salários para a cooperativa contendo investimentos, receitas, custos, riscos e retorno.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com a implantação de um plano de cargos e salários bem elaborado, a tendência é haver menos rotatividade, colaboradores mais satisfeitos com a instituição, com um norte a seguir em sua carreira junto a cooperativa.

Antes de mais nada para que seja iniciada a criação/implantação do plano, se faz necessário uma série de novas políticas e procedimentos do setor de RH, estruturando por completo os cargos e salários e por fim o plano de carreira. O requisito primordial é o planejamento da gestão de RH, resultando em motivação,

integração e maior produtividade.

Justifica-se então que o sucesso do plano depende do equilíbrio dentro e fora da empresa, de forma que se mantenha sua hierarquia interna, buscando assim adequar a empresa frente ao mercado de trabalho e através disso aumentar sua credibilidade junto a seus colaboradores.

2 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

De acordo com Chiavenato (1999, p. 160), o cargo é uma “composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa [...] e que figura em certa posição formal do organograma da empresa”. Para Lacombe (2008), o cargo define estrutura organizacional, responsabilidades particulares e exige relacionamentos específicos e coerentes com sua finalidade.

O salário de um colaborador é o pagamento que ele recebe em troca do seu trabalho, o qual é determinado com base no cargo ocupado. Além do salário base propriamente dito, algumas empresas podem oferecer outro tipo de remuneração, como vales (alimentação, transporte, etc.) e bônus.

A questão salarial de cada colaborador é fundamental, pois de acordo com Paschoal (2001, p. 14) ela é a “[...] base à política e estratégia de recursos humanos. Nada vingará se ela não estiver resolvida”. A importância do salário de cada pessoa vai depender da política de cada empresa e do cargo atribuído a ela.

A fim de alinhar as expectativas de remuneração dos colaboradores e designar responsabilidades justas para cada um, uma estratégia que a empresa deve adotar é o plano de cargos e salários. Este plano diz a respeito à progressão do funcionário dentro da empresa e onde ele poderá chegar de acordo com seu desempenho e competência, com o objetivo de reconhecer seu esforço e qualidades (CRUZ; BINATTI, 2014).

Pontes (2010) destaca que o objetivo de se realizar o plano de cargos e salários é gerar equilíbrio tanto na empresa, quando fora dela. Serve para dar oportunidade de desenvolvimento na empresa, deixando claro a hierarquia de poderes e salários, provocando motivação e vontade para melhorar suas qualificações profissionais.

Qualitas (2005 apud ARAÚJO, 2009, p. 49), discorre a respeito do plano de cargos e salários:

[...] é um instrumento que permitirá à empresa a administração de seus recursos humanos na contratação, movimentações horizontais (méritos) e verticais (promoções) de seus profissionais e retenção dos talentos da empresa. A definição de cargos e salários estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos; assim como subsidiará o desenvolvimento do plano de carreiras.

Os passos para fazer um plano de cargos e salários dentro de uma empresa é descrito por Jobconvo (2023):

- Identificação e descrição dos cargos;
- Definição de competência;
- Avaliação dos cargos (atribuindo valor a cada um deles dentro da empresa);
- Estrutura salarial (pesquisa salarial de mercado – pesquisa interna – construção da política salarial da empresa);
- Elaboração do plano (construção de documento físico ou digital contendo as definições sobre as etapas anteriores);
- Apresentação do plano de cargos e salários aos colaboradores.

A implantação e divulgação de um plano de cargos e salários dentro de uma empresa apresenta diversas vantagens, tanto para o colaborador, quanto para a empresa. De acordo com Cohros (2023), um plano de cargos e salários promove o equilíbrio interno, já que a hierarquia dentro da empresa é transparente, e externo, devido a empresa ficar em equilíbrio com os valores do mercado. A descrição dos cargos colabora também para o processo de recrutamento e seleção de perfis requeridos para as funções da empresa. Com a organização de cargos e salários bem estruturadas, os riscos de situações de processos trabalhistas diminuem, já que desde a contratação o funcionário tem claro as funções de seu cargo e a remuneração, além da previsão de crescimento de acordo com a evolução profissional, desempenho e produtividade apresentados.

De acordo com Jobconvo (2023), com a estrutura do plano de cargos e salários bem elaborada e as funções detalhadas, é possível construir um bom plano de carreira, o qual deixará claro as possíveis evoluções e progressos na carreira de cada colaborador, assim como os critérios necessários para isso.

Enquanto o plano de cargos e salários tem se foco na organização, de forma mais técnica, definindo cargos, funções e média salarial, o plano de carreira é um benefício que propicia ao colaborador saber as etapas e hierarquias que ele poderá assumir caso se destaque em suas funções, além de esclarecer o tempo que poderá permanecer em cada etapa. No plano de carreira serão especificadas as competências necessárias para alcançar novos cargos, isto é, o foco é direcionado totalmente no colaborador e suas competências de evolução (JOBCONVO, 2023).

De acordo com Roquette et al. (2010), plano de carreira é um instrumento de gestão, o qual tem como objetivo desenvolver o colaborador de forma pessoal e profissional. Este desenvolvimento resulta na melhora da remuneração salarial, atribuições e responsabilidades, mediante preenchimento de requisitos de desempenho e qualificação funcional.

Pontes (2007) ressalta vantagens associadas ao plano de carreira, como segue:

- Elevados níveis de produtividade e qualidade no trabalho realizado;
- Motivação dos colaboradores em buscar competência técnica;
- Encorajamento pessoal para exploração das capacidades potenciais;
- Ascensão do colaborador na empresa;
- Atende necessidades internas de preenchimento de vaga por meio de recrutamento interno;
- Maior integração entre colaborador e empresa;
- Menor rotatividade;
- Cumprimento dos objetivos profissionais e organizacionais simultaneamente.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

A Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul foi fundada em 06 de agosto de 1997, sua denominação de origem era Cooperativa de Crédito Comercial Mútuo com Intenção Solidária de Francisco Beltrão de Responsabilidade Limitada (Cresud) Francisco Beltrão. Posteriormente o nome foi alterado para Sicoob Vale do Iguaçu e com a expansão da cooperativa para o sul do país, em 2019 o Banco Central aprovou a nova alteração para Sicoob Vale Sul (SICOOB, 2023).

A Associação Comercial de Francisco Beltrão (ACEFB) teve papel importante na fundação e a Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) encampou a ideia dando sequência no processo de homologação junto ao Banco Central do Brasil, assim como a instalação da Cooperativa (SICOOB, 2023).

Em 10 de novembro de 1997 realizou-se Assembleia Geral Extraordinária, determinando algumas mudanças cruciais. A cooperativa passou a denominar-se Cooperativa de Crédito Mútuo dos Comerciantes de Confeções de Francisco Beltrão Ltda. – Cresud Lojista, com segmentação para associados do ramo comercial de confeções (SICOOB, 2023).

Com 22 sócios-fundadores e R\$ 4.600,00 de capital, no dia 24 de julho de 1998 foi inaugurada oficialmente a Cresud Lojista de Francisco Beltrão, em uma sala dentro da CDL, com móveis doados pela Caixa Econômica Federal, assim iniciavam as operações da primeira cooperativa de crédito de empresários do Sul do Brasil (SICOOB, 2023).

Com o passar do tempo, houve a necessidade de participar de um sistema cooperativo e em 22 de dezembro de 2001, a Cresud Lojista de Francisco Beltrão, a Creserv de Dois Vizinhos, a Credioeste de Foz do Iguaçu, com a participação efetiva fundamental do Sicredi Metropolitano de Maringá, fundaram a Central das Cooperativas de Crédito do Estado do Paraná (Sicoob Central Paraná), iniciando o Sistema Sicoob no Estado do Paraná. Assim, as cooperativas passaram a denominar-se, respectivamente, Sicoob Cresud, Sicoob Creserv, Sicoob Credioeste e Sicoob Metropolitano (SICOOB, 2023).

Em 31 de agosto de 2013, visando otimizar resultados e expandir os negócios para melhor atender os associados, as cooperativas Sicoob Cresud de Francisco

Beltrão e Sicoob Vale do Iguaçu de Dois vizinhos (outrora Sicoob Creserv) se uniram (SICOOB, 2023). O nome escolhido foi Sicoob Vale do Iguaçu, com sede em Francisco Beltrão Paraná. Em 2019, a cooperativa mudou novamente de nome, agora pela expansão da área de atuação para o Rio Grande do Sul, passando a se chamar Sicoob Vale Sul (SICOOB, 2023).

A cooperativa conta hoje com mais de 65 mil cooperados e 440 colaboradores. Possui 43 agências, atuando em 22 municípios do Estado do Paraná e 11 municípios do Estado do Rio Grande do Sul, dos 99 da área de atuação da cooperativa (SICOOB, 2023).

O Sicoob Vale Sul atende seus cooperados objetivando sua missão de “promover soluções e experiências inovadoras e sustentáveis por meio da cooperação” e a visão de “ser referência em cooperativismo, promovendo o desenvolvimento econômico e social das pessoas e comunidade” (SICOOB, 2023).

Os serviços e produtos da cooperativa são conta corrente Pessoa Física (PF) e Pessoa Jurídica (PJ), créditos, empréstimos, financiamentos, investimentos, seguros, consórcios, meios de pagamentos, cobrança bancária, cartões, previdência, enfim, um grande portfólio de produtos e serviços, e seu orçamento para 2023 é de alcançar R\$ 34.491.000,00 em resultado/sobras.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Baseando-se em pesquisas que comprovam a eficácia e benefícios de um plano de carreira cargos e salários, com a aprovação da diretoria da Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul, foi realizada uma pesquisa em seu quadro de funcionários para o referido tema.

Como forma de levantamento de dados para o trabalho de conclusão de curso, o grupo ACTION elaborou uma pesquisa com quatro perguntas objetivas, com resposta de sim e não sobre o tema plano de cargos e salários. A cooperativa detém um total de 410 colaboradores no seu quadro de funcionários, e destes, 116 participaram da pesquisa, representando 28,29 % da totalidade.

A primeira pergunta (Gráfico 1) tratou do conhecimento dos participantes sobre o que é um plano de cargos e salários, e dos 116 participantes, 105 (90,51%) responderam que sim e 11 (9,49%) responderam que não.

GRÁFICO 1 - Primeira pergunta.

1. Você sabe o que é um Plano de Cargos e Salários?



FONTE: Autoria própria (2023).

A segunda pergunta questionou o conhecimento dos colaboradores se a cooperativa Sicoob Vale Sul possui um plano de cargos e salários, e o resultado foi de 49 colaboradores (42,25%) que responderam sim, e 67 (57,75%) que responderam não possuírem conhecimento sobre o referido plano.

GRÁFICO 02 - Segunda pergunta.

2. Você sabe se a Cooperativa tem algum Plano de Cargos e Salários?



FONTE: Autoria própria (2023).

Referente à terceira pergunta, questionou-se a importância de se ter um plano de cargos e salários efetivo na cooperativa, e neste item chegou-se à marca de 115 colaboradores que responderam sim (99,13%), e 1 colaborador (0,86%) que respondeu não.

GRÁFICO 03 – Terceira pergunta.

3. Você acha importante a Cooperativa possuir um Plano de Cargos e Salários?



FONTE: Autoria própria (2023).

Já no que tange a última pergunta, porém não menos importante, questionou-se sobre o direcionamento e desenvolvimento profissional por parte dos colaboradores se a cooperativa tiver um plano de cargos e salários, atingindo-se a marca de 115 colaboradores (99,13%) que responderam sim e 1 colaborador (0,86%) que respondeu não.

GRÁFICO 04 - Quarta pergunta

4. Com um Plano de Cargos e Salários, você acha que seria melhor direcionado em seu desenvolvimento e direcionamento profissional?



FONTE: Autoria própria (2023).

Mediante a análise das respostas e conclusão da pesquisa por parte do grupo, foi possível concluir que um plano de cargos e salários é de suma importância para todos os colaboradores, pois os mesmos passarão a ter um e sentimento de pertencimento à instituição, pois saberão quais passos serão necessários para alcançar seus cargos objetivados dentro da cooperativa. Porém, para que isso seja possível, primeiramente será necessária uma explanação para todo o quadro de colaboradores sobre o que é um Plano de Cargos e Salários, para que tenham ciência

do mesmo e, assim, seja possível para cada colaborador traçar seus planos e metas. Nesse sentido, analisando-se o Gráfico 02, os números apontam que a grande maioria não sabia se a cooperativa tem ou não o referido plano, e a consequência disso pode ser a falta de informação na sua grande maioria.

A cooperativa, por parte de sua central UNICOOB, possui de fato um plano de cargos e salários, porém este não se adequa na realidade da singular Sicoob Vale Sul, tornando-se assim necessário a elaboração de um plano de carreira e de cargos e salários, para um direcionamento na carreira dos funcionários, objetivando tanto a valorização profissional como a pessoal, provocando um sentimento de pertencimento, que ajudará a reduzir a rotatividade de funcionários da cooperativa.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Através de uma pesquisa interna foi possível identificar que a cooperativa na sua singular Vale Sul não detém um plano efetivo de cargos e salários, sendo assim o presente trabalho contribui para que o mesmo possa ser implantado.

Analisando a pesquisa interna, foram levantados dados junto ao RH, sobre a quantidade de funcionários por cargo e sua média salarial. Para a elaboração do presente trabalho foi levado em consideração os dados obtidos até o cargo de gerente regional, justificando-se a escolha pelo fato de que cargos como diretores, superintendentes e presidente têm sua remuneração aprovada em assembleias.

A análise de mercado junto a outras instituições financeiras da região auxiliou na análise e verificação da média salarial praticada na Cooperativa Sicoob Vale Sul.

Desta forma, a presente pesquisa tem por objetivo principal apontar os dados necessários para a criação, implantação e manutenção de um plano de cargos e salários, visando assim uma maior satisfação interna, objetivando maior reconhecimento pelo seu quadro de funcionários e pela sociedade como um todo.

4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para o processo de implantação torna-se necessário adotar algumas etapas bem como a contratação de uma consultoria externa, visando ter um apoio de uma equipe qualificada no presente assunto tornando assim o processo mais assertivo possível, outro passo a ser seguido é reuniões com o setor de RH, diretoria e conselho, afim de que o processo seja alinhado com os ideais da cooperativa, outro fator que irá contribuir para que o plano seja eficaz bem como sua implantação é visitas para conhecimentos de modelos para comparação da cooperativa com as demais instituições financeiras e cooperativas de crédito, mediante a isso é que se torna também necessário o treinamento do setor de RH, e posteriormente explanação do plano para o quadro de colaboradores e em seguida implantação do mesmo.

Como todo processo para sua execução é necessário seguir etapas, o plano de cargos e salários não seria diferente, primeiramente estabelecer objetivos tais

como atrair e reter talentos, melhorar a equidade salarial e outros benefícios.

Também precisamos criar um comitê de implantação composto por representantes do setor de recursos humanos, gestão e finanças.

Em uma fase seguinte precisamos fazer uma análise de cargos existentes com suas responsabilidades, requisitos e habilidades para os cargos. Estruturar uma pesquisa de mercado para determinar as variações médias para cada cargo e setor, também desenvolver uma nova estrutura criando faixas salariais, níveis hierárquicos com base nas análises das informações na pesquisa de mercado.

Outra fase precisamos uma comunicação homogênea interna das intenções de implementação do plano, principalmente destacando os benefícios e o processo, e treinamento para gestores e colaboradores sobre como o plano funcionará e como eles serão afetados.

Partindo para o pressuposto da fase de avaliação e implementação do plano avalia-se o cargo com a nova estrutura de acordo com sua remuneração e cargo ocupado dentro da estrutura organizacional, bem como objetivando resultados a serem entregues para o comitê de organização e consequentemente posicionando os colaboradores das novas formalísticas e atribuições de atividades e remuneração.

Como forma de garantir segurança e transparência em relação plano X colaboradores, torna-se necessário acompanhamento do processo de execução do plano bem como seus ajustes quando necessário. Dessa forma podendo assim avaliar o desempenho individual e assegurando o cumprimento do exposto por parte da cooperativa.

4.3 RECURSOS

Havendo interesse da cooperativa na adoção do plano, pode-se fazer uma cotação de valores praticados pelas empresas de consultoria, se aprovado pelo conselho pode-se dar sequência na escolha da empresa que irá realizar a consultoria e segmento do plano.

No que tange os recursos, o mais impactante é os recursos financeiros resultantes do aumento de 47% da folha de pagamento, analisando o levantamento de salários e previsão antes e após a implantação.

Com isso, necessitaremos de uma equipe de recursos humanos conhecedores das políticas e práticas da organização, um comitê de implantação composto por

representantes de diferentes áreas da cooperativa, ferramentas de avaliação de cargos, dados de mercado com informações e tendências salariais, diretrizes salariais, com políticas específicas sobre salários e promoções, bem como um software voltado ao apoio para o RH e por fim um programa de treinamento e desenvolvimento para gestores e colaboradores afim de entender como ele direcionará a carreira dos colaboradores.

Analizando os recursos necessários para a implantação de tal processo, baseando-se em um levantamento de mercado para a parte de tecnologia e seus respectivos valores, para a elaboração do presente estudo se leva em consideração a quantidade de pessoas plausíveis para o atendimento a cooperativa e suas remunerações de acordo com o novo plano, para a equipe de RH é composta por gerentes de relacionamentos e supervisores administrativos, já no que tange ao comitê o mesmo na sua grande maioria também por gerentes de relacionamento e supervisores administrativos mais a inclusão dos diretores que tem sua remuneração prevista conforme em assembleia, abaixo o quadro demonstra os valores oriundos dos recursos necessários para tal.

QUADRO 01 – Demonstrativo dos valores dos recursos necessários para implantação.

RECURSO	QUANTIDADE	VALOR TOTAL (R\$)
Equipe de RH	5 pessoas	R\$ 15.300,00
Comitê	10 pessoas (4 gerentes, 3 supervisores administrativos e 3 diretores)	R\$ 111.420,00
Software	1	R\$ 80.000,00
Computadores	10	R\$ 40.000,00
Aluguel do Software	Anual	R\$ 114.000,00
CUSTO TOTAL		R\$ 360.720,00

Fonte: O Autor (2023)

Mediante ao exposto, pode-se chegar ao montante pecuniário necessários para os recursos de R\$ 360.720,00 (trezentos e sessenta mil setecentos e vinte reais), dessa forma seria atrelada ao custo para que a implantação do plano possa ocorrer.

4.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Visando uma viabilidade econômica pode-se dividir esse processo em três

segmentos bem como investimento, receitas, custos. Dessa forma, para o presente trabalho no que diz respeito ao conceito de investimento para a implantação considera-se:

- Contratação de consultoria externa.
- Reuniões com RH/ diretoria e conselho.
- Visitas para conhecimento de modelos para comparativo da cooperativa com demais IF.
- Treinamento de pessoal de setor de RH.
- explanação do plano para o quadro de funcionários.
- implantação do plano.

Tais investimentos se interligam entre eles, visto que ele tem por objetivo a criação e implantação de um plano de cargos e salários, dessa forma os presentes investimentos citados tornam-se se suma importância visto que contribuíram para uma melhor tomada de decisão.

Já no que tange a receitas pode-se considerar quais os benefícios a implantação do plano de cargos e salários irá trazer para a cooperativa, e é aí que o presente estudo chegou à seguinte conclusão sobre os benefícios:

- Maior comprometimento dos colaboradores.
- Redução de turnover.
- Maior produtividade dos colaboradores.
- Maior satisfação em relação colaborador vs empresa.
- Aumento de motivação dos colaboradores.
- Colaboradores com maior nível de certificações (CPA-10, CPA-20, CEA).

As receitas oriundas de tais investimentos de forma geral, é uma maior valorização do quadro de colaboradores visto que os mesmos ao ter o sentimento de pertencimento sua capacidade produtiva podendo vir a aumentar.

Já no que se refere ao segmento de custos, tornou-se necessário fazer um levantamento sobre o valor da folha de pagamento atual, e baseado na classificação por pontos conforme elaborado pelo grupo a classificação ficou da seguinte forma:

Quadro 02 – Classificação dos custos por pontos.

Qualificação	Pontuação
Curso técnico	100 pontos
Graduação	350 pontos
Pós-graduação/MBA	200 pontos
CPA - 10	100 pontos
CPA - 20	200 pontos
CEA	300 pontos
Anuênios	50 pontos
Cargos	Pontuação exigida
Caixa	100 pontos
Assistente de PA	450 pontos
Agente de Relacionamento	650 pontos
Tesoureiro	650 pontos
Gerente de Relacionamento	750 pontos
Supervisor Administrativo	750 pontos
Gerente de PA	950 pontos
Gerente Regional	1050 pontos

Fonte: O Autor (2023).

Foi elaborado uma previsão sobre o aumento e valores dos novos salários e consequentemente ao impacto da nova folha, sendo assim, atualmente a cooperativa conta com valores salariais próximo à:

QUADRO 03 – Valores salariais atuais da cooperativa.

Cargos	Salário atual
Caixa	R\$ 1.511,10
Assistente de PA	R\$ 1.395,00
Agente de Relacionamento	R\$ 1.830,00
Tesoureiro	R\$ 1.830,00
Gerente de Relacionamento	R\$ 2.000,00
Supervisor Administrativo	R\$ 2.000,00
Gerente de PA	R\$ 7.500,00
Gerente Regional	R\$ 10.000,00

O Autor (2023).

Com a implantação do plano de cargos e salários e atribuição dos pontos os novos valores projetados serão de:

Quadro 04 – Valores projetados para os cargos com a implantação do plano.

Cargos	Salário atual
Caixa	R\$ 1.820,00
Assistente de PA	R\$ 2.075,00
Agente de Relacionamento	R\$ 2.470,00
Tesoureiro	R\$ 2.470,00
Gerente de Relacionamento	R\$ 3.060,00
Supervisor Administrativo	R\$ 3.060,00
Gerente de PA	R\$ 11.000,00
Gerente Regional	R\$ 16.000,00

Fonte: O Autor (2023).

No âmbito, dos custos seria uma variação salarial para mais na casa de 47%, porém tal aumento se dá em consideração aos valores projetados para a nova folha salarial se aceito a implantação do plano por parte da diretoria e conselho.

Outros pontos relacionados aos custos além do impacto na folha salarial haverá investimentos variáveis com o acompanhamento, monitoramento e manutenção do plano.

Após a análise feita pelo grupo, concluiu-se que em relação ao custo-benefício o projeto é viável, visto que com a valorização dos colaboradores e o sentimento de pertencimento como citado acima, a produção aumenta e consequentemente o crescimento da cooperativa como um todo também, fortalecendo assim a sua marca.

4.5 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se promover maior satisfação dos colaboradores através dos benefícios recebidos, e por intermédio do setor de RH, pesquisas de satisfação e relatórios de produtividade a fim de confirmar a ideia inicial o qual o colaborador possui uma maior motivação em trabalhar com o aumento de benefícios salariais, aumentando seu sentimento de pertencimento, agregando esforços em busca de um objetivo em comum com a cooperativa.

Redução das disparidades salariais injustas, garantindo que os colaboradores com responsabilidades e habilidades comuns obtenham metas semelhantes. Retenção e atração de novos talentos, melhora na capacidade de reter e atrair

profissionais valiosos para a cooperativa. Motivação e engajamento das equipes, o aumento da motivação dos colaboradores por saberem das recompensas justas e veem oportunidades de crescimento dentro da cooperativa. Melhoria do desempenho, em função de que uma vez os colaboradores têm metas claras de crescimento salarial e oportunidades de progressões na carreira. Transparência e compreensão, com uma estrutura salarial transparente e objetiva, esta promove a equidade salarial dentro da cooperativa, anulando injustiças e gerando maior confiança dos colaboradores. Controle orçamentário, com a implementação do programa permite que a cooperativa tenha um melhor controle dos custos com pessoal, onde define limites para pagamentos de cada cargo específico, facilitando assim o planejamento e a gestão orçamentária.

Outro resultado esperado se refere à redução de *turnover*, que é a taxa de rotatividade de colaboradores, sendo que este é um fator primordial ao princípio de continuidade, ou seja, manter o colaborador dentro da instituição e com experiência a cooperativa irá deter um capital intelectual forte e competitivo no mercado, sendo assim, sua visão perante a sociedade de empresa sólida cresce dia a dia, e reconhecida pela comunidade como um todo.

4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Por se tratar de um ativo intelectual e não podendo ser imobilizado da cooperativa, os riscos provenientes de tal implantação, além do aumento do custo salarial é o mercado, visto que todos estão propensos a receber propostas externas e optar por sua rescisão, dessa forma podendo ocorrer rotatividade de colaboradores.

Mesmo o colaborador atingindo os requisitos mínimos exigidos para o cargo, irá necessitar disponibilidade para acesso ou promoção aos mesmos.

O processo de implantação do plano caracteriza-se pela sua complexidade e obstáculos que podem vir a surgir durante o processo tais como: dificuldades de aceitação por parte dos colaboradores, mudanças salariais bem como alterações de cargos e atividades executadas.

Para o processo ser disseminado dentro da cooperativa é de suma importância ter em mãos a estrutura salarial e medidas preventivo-corretivas visando assim que o processo seja justo e idôneo. Tais medidas podem ser entendidas como:

Planejamento estratégico, onde tem por objetivo o alinhamento estratégico da cooperativa visando a longevidade e execução do plano.

Outra medida diz respeito a comunicação sendo esta realizada de forma transparente e no que tange critérios do programa e atualização por parte dos colaboradores envolvidos, tal medida tem por objetivo principal evitar aborrecimento e conflitos internos, explicando o processo de implementação e as razões por trás das decisões.

No tocante a medidas de acompanhamento do plano torna-se necessário treinamentos o quadro de colaboradores da cooperativa englobando desde cargos iniciais até diretoria executiva.

Por último, mas não menos importante, outra medida necessária durante o processo é a adoção de auditorias internas e externas visando garantir as conformidades com as leis trabalhistas, se necessário fazer ajustes para atender aos requisitos legais.

5 CONCLUSÃO

O plano de cargos e salários atua na empresa como forma de organização, definindo cargos, funções e remunerações apropriadas. O plano de carreira, por sua vez, dá a oportunidade do colaborador saber a hierarquia da empresa e quais etapas precisa passar para assumir cargos melhores.

A pesquisa realizada mostrou que muitos colaboradores não sabem ou não conhecem os planos de cargos e salários da cooperativa, e concordam que sua implementação seria muito importante para o sentimento de pertencimento e para a motivação para o trabalho.

A partir das respostas, notou-se a importância de desenvolver um plano de cargos e salários. Para isso, inicialmente foi realizado um levantamento de dados sobre a quantidade de funcionários que ocupam cargos diferentes dentro da cooperativa e além disso, feito uma análise sobre qual é a média salarial de cada um.

A fim de fazer uma análise comparativa entre o salário de cada cargo, foi realizado uma pesquisa de mercado em outras instituições financeiras, com objetivo de verificar a média salarial dos mesmos cargos verificados anteriormente.

A partir da análise, foi possível verificar que existe uma defasagem de valores nos salários dos colaboradores da cooperativa estudada.

Com os dados informados, foi possível criar um plano de cargos e salários, com os ajustes necessários para se adequar aos valores do mercado. A previsão é que após a implantação do plano, a cooperativa terá um aumento de 47% da folha de pagamento.

Além disso, para uma implantação efetiva do plano, também se entende a importância de a cooperativa tomar algumas medidas, como a contratação de consultoria externa, reuniões com RH/ diretoria e conselho, visitas para conhecimento de modelos para comparativo da cooperativa com demais IF, treinamento de pessoal de setor de RH, explanação do plano para o quadro de funcionários e implantação do plano.

Os resultados esperados com a aplicação do plano estão relacionados com a satisfação e motivação dos colaboradores, e isso, conseqüentemente, aumentará a capacidade produtiva, gerando mais receitas para a instituição.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COHROS. **O que um bom plano de cargos e salários pode fazer pela empresa?** 2023. Disponível em: <https://blog.cohros.com.br/beneficios-do-plano-de-cargos-e-salarios%Ef%BB%BF/>. Acesso em 20 de mai. 2023.

CRUZ, Bianca Eva da; BINATTI, Karina Araujo. **A importância do plano de carreira na organização**. 2014. Disponível em: https://r.search.yahoo.com/ylt=AwrEqQI_LO5jAh8JGADz6Qt.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1676582079/RO=10/RU=https%3a%2f%2flyceumononline.usf.edu.br%2fsalavirtual%2fdocumentos%2f3000.pdf/RK=2/RS=Wjq5qLAjxwSCHhtEpnY7GaQU2O8. Acesso em: 12 fev. 2023.

JOBCONVO. **Planos de cargos e salários: O que é? Veja como implementar!** 2023. Disponível em: <https://articles.jobconvo.com/plano-de-cargos-e-salarios/>. Acesso em: 10 fev. 2023.

PASCHOAL, L. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 12.ed. São Paulo: LTr, 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 14 ed. São Paulo: LTr, 2010.

REIS, Audeni de Souza; *et al.* **A importância da implantação do plano de cargos e salários na retenção de talentos: Um estudo de caso**. *In*: Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, 15. Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, 11. **Anais [...]** Universidade do Vale do Paraíba. São José dos Campos, SP: UNIVAP, 20 e 21 de outubro de 2011. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/arquivos/RE_0389_0866_01.pdf. Acesso em: 02 ago. 2023

ROQUETTE, N.; *et al.* **Plano de Carreira: Gestão para Recursos Municipais do Estado de Minas Gerais**. 2010.

SICCOOB. Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil. **Sicoob Vale Sul**, 2023. Disponível em: <https://www.sicoob.com.br/web/sicoobvalesul/sicoob-vale-sul>. Acesso em: 25 maio 2023.