

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VINICIUS FERRARINI

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS - COOPERATIVA SICOOB VALE SUL

CURITIBA-PR

2023



VINICIUS FERRARINI

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

CURITIBA-PR

2023

## RESUMO

A gestão de pessoas deve favorecer tanto empregado como empregador, trazendo um conjunto de práticas e políticas que conciliam as expectativas de ambas as partes. O conceito de plano de cargos e salários vai além da ideia de que as organizações são responsáveis por valorizar o funcionário, englobando na realidade o planejamento de forma individual, mostrando a possibilidade de promoção baseado na aprimoração com a implantação de um plano de cargos e salários bem elaborados, a tendência é menos rotatividade, colaboradores mais satisfeitos com a instituição e também terão um norte a seguir em sua carreira junto a cooperativa. O objetivo do trabalho foi analisar e atualizar o atual plano de cargos e salários da Cooperativa Vale Sul. O trabalho consistiu em quatro etapas sendo o levantamento e descrição do problema, elaboração do Canvas, soluções para o plano de ação e construção do estudo de viabilidade econômica. Conclui-se que foi possível propor um plano de atualização do programa de plano de cargos e salários, bem como detalhar os custos para isso e quais as possíveis receitas adicionais, ou seja, o retorno que os colaboradores vão oferecer em troca da atualização do referido plano. Também, é possível concluir que o processo de implantação do plano tem grande complexidade e obstáculos que podem aparecer durante o processo destacando-se a dificuldade de aceitação por parte dos colaboradores, mudanças salariais bem como alterações de cargos e atividades executadas.

Palavras-chave: Estruturas de carreiras; Organizações; Planejamento.

## **ABSTRACT**

People management must benefit both employee and employer, bringing a set of practices and policies that reconcile the expectations of both parties. The concept of a job and salary plan goes beyond the idea that organizations are responsible for valuing employees, actually encompassing individual planning, showing the possibility of promotion based on improvement. With the implementation of a job and salary plan, if well prepared, the tendency is for less turnover, employees more satisfied with the institution and they will also have a direction to follow in their career with the cooperative. The objective of the work was to analyze and update the current job and salary plan of Cooperative Vale Sul. The work consisted of four stages, being the survey and description of the problem, preparation of the Canvas, solutions for the action plan and construction of the feasibility study economic. It is concluded that it was possible to propose a plan to update the job and salary plan program, as well as detail the costs for this and the possible additional revenues, that is, the return that employees will offer in exchange for of the said plan. It is also possible to conclude that the process of implementing the plan has great complexity and obstacles that may appear during the process, highlighting the difficulty of acceptance by employees, salary changes as well as changes in positions and activities performed.

Key words: Career structures; Organizations; Planning.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA .....	6
1.2 OBJETIVOS .....	7
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO: .....	8
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>9</b>
2.1 A GESTÃO DE PESSOAS, SEUS CONCEITOS E SUAS CARACTERÍSTICAS .	9
2.2 O PLANO DE CARREIRA .....	10
<b>3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b>	<b>12</b>
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA .....	12
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	13
<b>4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b>	<b>15</b>
4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA .....	15
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO .....	15
4.3 RECURSOS .....	16
4.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA .....	18
4.5 RESULTADOS ESPERADOS .....	20
4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS .....	21
<b>5 CONCLUSÃO</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>24</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

Dentre os diversos fatores que englobam os setores empresariais, a gestão de pessoas é uma das áreas em constante modificação. Isto porque a forma com que cada indivíduo produz, vende, lidera, toma decisões, comunica e supervisiona é bastante variável (RIBEIRO, 2017). Neste cenário, o profissional de recursos humanos – que é o encarregado direto deste setor – encontra diversos desafios ao potencializar e captar o capital humano. O profissional de recursos humanos deve ser plural, capaz de enxergar e lidar com diferentes fatores (GONDIM; BRAIN; CHAVES, 2003).

Para ser considerada eficaz, a gestão de pessoas deve favorecer tanto empregado como empregador, trazendo um conjunto de práticas e políticas que conciliam as expectativas de ambas as partes (DUTRA, 2002). Contudo, nos modelos atuais, é possível perceber uma relação tendenciosa de passividade e permissividade do empregado. Algumas razões são elencadas, como contexto histórico (WOOD JR, TONELLI; COOKE, 2011), busca constante de aceitação do empregado (AMARAL, 2008) e omissão de diretores/ empregadores quanto a formação dos funcionários (VIEIRA, 2014).

Para melhor gerir e incentivar os funcionários, as empresas têm buscado mudar este cenário engessado, trazendo fluidez nas relações interpessoais. A capacitação traz novos atributos aos profissionais, fazendo com que a gestão por competência seja uma forma de somar talentos ao trabalho realizado no sistema operacional (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000). Dentro do ambiente organizacional, a realocação de funcionários pode ser comum, em busca de mudanças ambientais que favoreça, o empregador e a conduta empresarial. A gestão de pessoas por competência é uma realidade capaz de mitigar a rotatividade dos funcionários, uma vez que valoriza o mesmo, tornando o plano de carreira uma opção atrativa (SILVA; DE SOUZA NETO, 2021).

Assim como os conceitos de gestão de pessoas se atualizaram, o ideal de plano de carreira também se modifica de acordo com a realidade atual do mercado. Se antes o empregado se mantinha fiel ao empregador e procurava criar sua carreira de forma sólida em uma mesma empresa, hoje questões que prezem o

bem-estar são priorizadas (SCHUSTER; DIAS, 2016). Contudo, se bem aplicado, o plano de carreira mostra ao colaborador um caminho de evolução palpável, que dependerá de seu desenvolvimento como profissional (SILVA; DE SOUZA NETO, 2021).

As estruturas de carreiras podem ser aplicadas em linhas (mais restritiva), em rede (estrutura ampla que culmina maiores possibilidades) e paralela (separação entre administração e recurso (DUTRA, 1996). No setor público, são levados em consideração além do desenvolvimento, a capacitação, aperfeiçoamento, qualificação e educação formal. No setor privado também são levados em consideração os mesmos pontos, contudo em um ambiente de maior diferencial competitivo (SCHUSTER; DIAS, 2016).

O verdadeiro conceito de plano de carreira vai além da ideia de que as organizações são responsáveis por valorizar o funcionário, englobando na realidade o planejamento de forma individual, mostrando a possibilidade de promoção baseado na aprimoração. É um processo que ocorre a longo prazo, mostrando o trabalho realizado ao longo da vida profissional dos indivíduos, associada a políticas, procedimentos e decisões (SILVA; DE SOUZA NETO, 2021). Em suma, a eficaz gestão de pessoas abre oportunidades no plano de carreira, sendo uma ação linear de experiências e trabalhos, correlacionando as expectativas e experiências do empregado e do empregador, para o alcance dos objetivos individuais.

## 1.2 OBJETIVOS

- Objetivo geral

O trabalho tem 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 sua necessidade de criação e implantação.

- Objetivos específicos

Detalhar a gestão de pessoas atualmente empregada na cooperativa Sicoob Vale Sul.

Analisar o plano de cargos e salários em vigência para os colaboradores da cooperativa Sicoob Vale Sul.

Propor um plano de atualização do programa de plano de cargos e salários.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO:

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

Antes de mais nada para que seja iniciado a criação/implantação torna-se 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. Tendo por requisito primordial o planejamento da gestão de RH, resultando em motivação, integração e maior produtividade.

Justifica-se então que para o sucesso do plano é ter um equilíbrio dentro e fora da empresa de forma que se mantenha sua hierarquia interna. Buscando assim adequar-se a empresa frente ao mercado de trabalho e através disso aumentar a credibilidade com seus colaboradores.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A GESTÃO DE PESSOAS, SEUS CONCEITOS E SUAS CARACTERÍSTICAS

A Gestão de Pessoas assume um papel fundamental nas organizações da atualidade, no que se refere à conquista e manutenção de mercados. O foco central da gestão de pessoas é permitir a colaboração eficaz das pessoas para que os objetivos organizacionais e individuais sejam alcançados.

Segundo Chiavenato (2010) Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho. Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações.

Ela adquire um caráter estratégico, uma vez que o planejamento para o adequado aproveitamento do potencial humano é reconhecido como um importante instrumento para o alcance dos objetivos organizacionais e para a construção de diferencial competitivo. A raiz da capacidade competitiva de uma organização está nas pessoas, ou seja, nas competências individuais (ANDUJAR; TEIXEIRA, 2014).

A Gestão de Pessoas necessita ser compreendida como um conjunto de atividades que são permeáveis ao modo prevalecente de pensar e agir da organização e que sofre os efeitos dessa permeabilidade. Variáveis relativas ao ambiente organizacional interno e externo devem ser consideradas na definição das políticas de Gestão de Pessoas de qualquer organização. Aspectos como a cultura e o clima organizacional existentes, o tipo de estrutura organizacional adotado, as características da empresa, as tecnologias predominantes e as estratégias adotadas para a conquista de mercado devem ser estudados com muito rigor pela Gestão de Pessoas.

Lacombe (2012, p. 18) deixa clara essa recomendação de aspectos que devem ser considerados na Gestão de Pessoas é preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que tem outros vínculos além daqueles que mantém com suas organizações e que seus objetivos nunca coincidem

integralmente com as da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes.

Chiavenato (2010) considera que são seis os processos básicos desenvolvidos em Gestão de Pessoas: processo de provisão de pessoas: inclui o recrutamento e a seleção das pessoas de que a organização necessita para funcionar adequadamente; processo de aplicação de pessoas: inclui a integração e a orientação dos novos contratados; o desenho de cargos; e o acompanhamento de pessoas nos cargos; processo de recompensa de pessoas: inclui aspectos relacionados à satisfação e incentivos que são oferecidos aos indivíduos pela organização; processo de desenvolvimento de pessoas: inclui o treinamento, a capacitação, os programas de mudanças e encaminhamento de carreira; processo de manutenção de pessoas: inclui aspectos de higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho; e processo de monitoramento de pessoas: inclui banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

## 2.2 O PLANO DE CARREIRA

Por muito tempo a gestão de carreira do funcionário foi entendida como função da empresa onde o mesmo trabalhava. No entanto, com o passar dos anos, o nível de exigência do mercado elevou-se, fazendo com que os funcionários seguissem sua própria carreira com autonomia, sem depender exclusivamente do empregador. Nesse sentido, as empresas perceberam que era necessário melhorar a qualidade do trabalho, investindo no bem-estar e satisfação de colaboradores, e inseri-los de fato na organização através da difusão de seus propósitos (ROBBINS, 2002; MARQUEZE; MORENO, 2005).

Com base nisso, o profissional tem se solidificado cada vez mais como uma importante parte da estrutura organizacional, compreendida como capital humano ou capital intangível. Seu conhecimento e sua experiência auxiliam na criação de novos produtos ou serviços, na solução de problemas e na tomada de decisões com eficácia (WOOD; PICARELLI, 2004). O planejamento de carreira vê-se relevante na vida de qualquer profissional que se dedica anos para a formação acadêmica, visando encontrar uma atividade que condiz com suas expectativas. Logo, possibilita que as pessoas busquem em suas próprias competências e aspirações um

posicionamento a fim de focar seus esforços em determinadas organizações e posições pretendidas (RIBEIRO *et al.*, 2009).

Segundo Chiavenato (1999), para que as organizações consigam reter os seus talentos é importante que elas conheçam o perfil de cada um e reconheçam o indivíduo como parte fundamental da empresa, com suas motivações, emoções, sonhos e expectativas, pois à medida que a organização tem conhecimento de seus funcionários, torna-se mais fácil orientá-los na carreira, a fim de agregar valor à organização.

### **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.

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

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 Confecções de Francisco Beltrão Ltda. – Cresud Lojista, com segmentação para associados do ramo comercial de confecções.

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.

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 Créditoeste 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 Créditoeste e Sicoob Metropolitano.

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. 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.

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.

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.”.

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

### 3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

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, participaram da pesquisa 116 colaboradores da cooperativa Sicoob Vale Sul que detém um total de 410 colaboradores no total do seu quadro de funcionários.

Os respondentes representam 28,29 % da totalidade. A primeira pergunta tratou sobre o conhecimento dos participantes sobre o que é um plano de cargos e salários, e dos participantes 105 (90,51%) responderam que sim e 11 (9,49%) responderam que não, já a segunda pergunta tratou sobre o conhecimento dos colaboradores se a cooperativa Sicoob Vale Sul possui um plano de cargos e salários e chegou-se ao resultado de que 49 (42,25%) responderam que sim e 67 (57,75%) responderam que não possuem conhecimento sobre a presente pergunta. Já no que se refere a terceira pergunta diz respeito a importância de se ter um

plano de cargos e salários efetivo na nossa cooperativa e pode-se chegar a marca de 115 respondentes (99,13%) que sim e 1 respondente ( 0,86%) que não, já no que tange a última pergunta porém não menos importante trata sobre o direcionamento e desenvolvimento profissional por parte dos colaboradores se a cooperativa tiver um plano de cargos e salários, e chega-se a marca de 115 respondentes (99,13%) que sim e 1 respondente ( 0,86%) que não.

Mediante análise das respostas e conclusão por parte do grupo, pode-se concluir que um plano de cargos e salários é de suma importância para todos os colaboradores, pois os mesmos iriam possuir o sentimento de pertencimento pois saberão quais passos será necessários para alcançar seus cargos objetivados dentro da cooperativa, porém para que isso seja possível primeiramente será necessário que seja explanado para todo o quadro de colaboradores para que se tenha ciência dos mesmos e assim sendo possível traças seus planos e metas, pois analisando os números a grande maioria não sabe se a cooperativa tem ou não, e consequência disso é 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 não adequa-se na realidade da nossa singular Sicoob Vale Sul, sendo assim tornando-se necessário a elaboração e aplicação efetiva de um plano visando assim a criação e desenvolvimento do sentimento de pertencimento e valorização pessoal e profissional na relação colaborador x 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 de um plano efetivo de cargos e salários, sendo assim o presente trabalho contribui para que o mesmo possa ser implantado.

Analisando a pesquisa interna foi levantado dados junto ao RH a quantidade de funcionários por cargo e sua média salarial, para a elaboração do presente trabalho foi levado em consideração até o cargo de gerente regional, a escolha se justifica devido ao fato de que os cargos como diretores, superintendentes e presidente têm sua remuneração aprovada em assembleias.

A análise de mercado junto a outras instituições financeiras da região auxiliou para a 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 ira 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 também 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 conseqüentemente 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 seqüência 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.

Analisando 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.

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
<b>CUSTO TOTAL</b>		<b>R\$ 360.720,00</b>

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.

explicação do plano para o quadro de funcionários.

implantação do plano.

Tais investimentos se interligam entre eles, visto que o mesmo tem por objetivo a criação e implantação de um plano de cargos e salários, dessa forma os presentes investimentos citados tornam-se de 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 a 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:

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

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

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
------------------	---------------

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

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

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 conseqüentemente 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

Este trabalho possibilitou detalhar a gestão de pessoas atualmente empregada na cooperativa Sicoob Vale Sul, através da análise do plano de cargos e salários em vigência para os colaboradores da cooperativa Sicoob Vale Sul, haja visto a importância de se ter em mãos a estrutura salarial e medidas preventivo-correctivas da cooperativa, visando assim que o processo seja justo e idôneo, evitando inclusive disparidade salarial.

Com isso foi possível propor um plano de atualização do programa de plano de cargos e salários, bem como detalhar os custos para isso e quais as possíveis receitas adicionais, ou seja, o retorno que os colaboradores vão oferecer em troca da atualização do referido plano.

Também, é possível concluir que o processo de implantação do plano tem grande complexidade e obstáculos que podem aparecer durante o processo destacando-se a dificuldade de aceitação por parte dos colaboradores, mudanças salariais bem como alterações de cargos e atividades executadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDUJAR, A. M. **Gestão de pessoas** / Andrea Martins Anduja, Fátima Regina Teixeira. - 2. ed. rev. - Florianópolis : IFSC, 2014. 98p.: il.; color.

AMARAL, R. M. do. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. **XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, São Paulo, SP, Brazil, 2008.

BISCAINO, J.R.C.; JUNIOR, L. M. V.; PALHUCA, R. F. P. PROJETO INTEGRADO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS GOOGLE, São João da Boa Vista, SP. Setembro 2022. Disponível em: [http://ibict.unifeob.edu.br:8080/jspui/bitstream/prefix/4718/PI%20ADM\\_M11\\_2022-2\\_004.pdf](http://ibict.unifeob.edu.br:8080/jspui/bitstream/prefix/4718/PI%20ADM_M11_2022-2_004.pdf). Acesso em 02/08/2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, 2010.

DE ASSIS, E. C.; LOPES, A. L. Mi. A intercooperação nas cooperativas de crédito da região do Vale do Aço: discurso ou efetividade? **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7, p. 31-47, 2020.

DUTRA, J. S. **Administração da carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de administração contemporânea*, v. 4, p. 161-176, 2000.

GONDIM, S. M. G.; BRAIN, F.; CHAVES, M. Perfil profissional, formação escolar e mercado de trabalho segundo a perspectiva de profissionais de Recursos Humanos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 3, n. 2, p. 119-151, 2003.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. de C. **Satisfação no trabalho – uma breve revisão**, 2005.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. Saraiva Educação SA, 2017.

SCHUSTER, M. da S.; DIAS, V. da V. Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais. **Revista de Administração IMED**, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2016.



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

SILVA, F. F.; DE SOUZA NETO, E. N. Plano de Carreira-Eficaz Ferramenta de Gestão de Pessoas. **Revista Multidisciplinar do Sertão**, v. 3, n. 2, p. 265-274, 2021.

VIEIRA, L. **A importância da gestão de pessoas nas organizações**. Humanidades & Inovação, v. 1, n. 2, 2014.

WOOD JR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, p. 232-243, 2011.

WOOD Jr, T.; PICARELLI F. **Remuneração e Carreira Por Habilidades e Por Competências** - 3ª Ed. 2004.