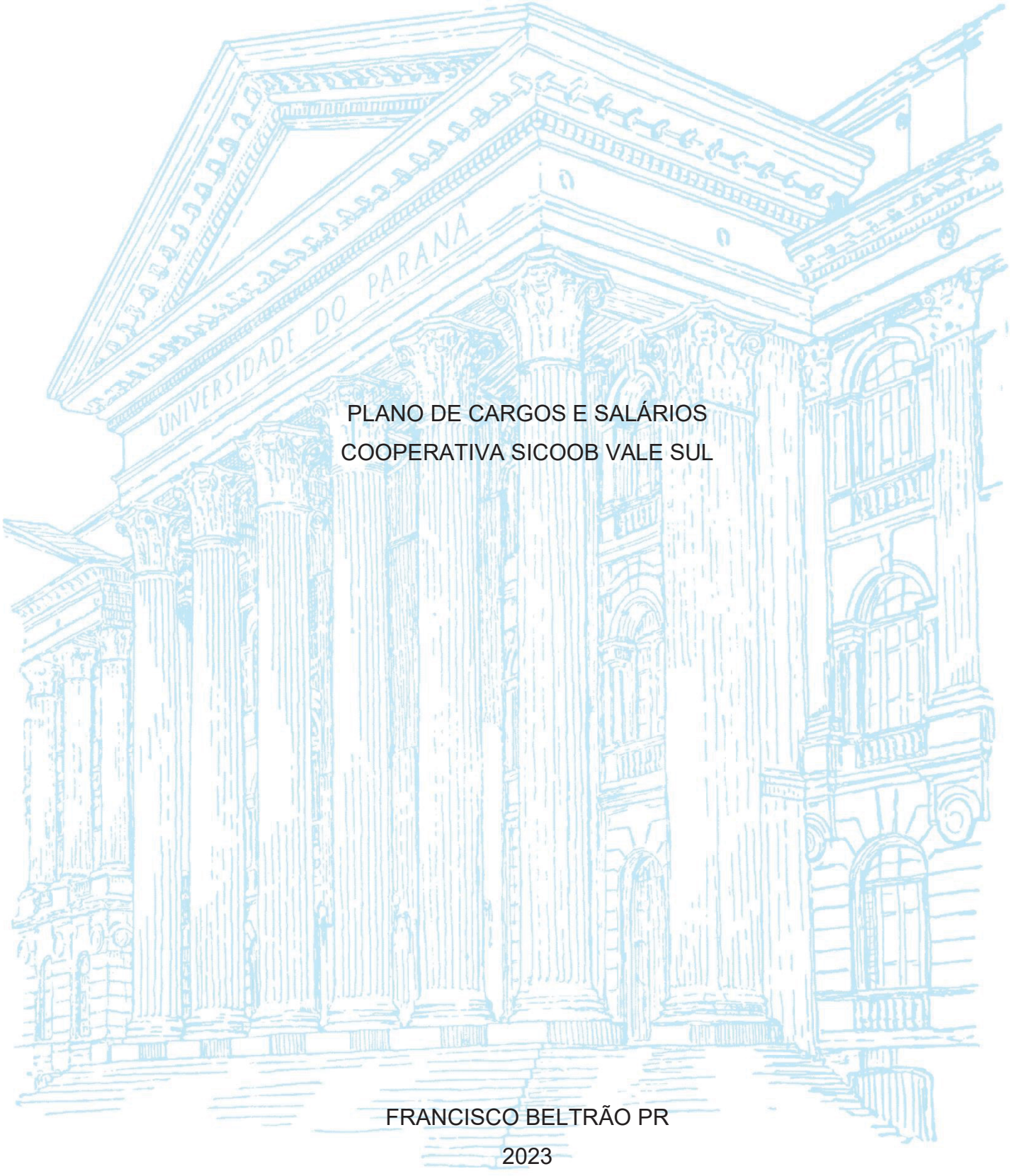
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCOS AURELIO ZENI



PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS
COOPERATIVA SICOOB VALE SUL

FRANCISCO BELTRÃO PR

2023

MARCOS AURELIO ZENI

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

FRANCISCO BELTRÃO, PR

2023

RESUMO

A implantação de um plano de cargos e salários e sua gestão e atualização é fundamental nas organizações, influenciando a motivação e retenção de talentos. Estruturas bem definidas regulam o desempenho e incentivam o autodesenvolvimento, promovendo equidade e justiça no ambiente de trabalho. Incentivos como os bônus, estimulam o desempenho dos colaboradores, contribuindo na retenção de talentos e é uma estratégia vital num mercado competitivo, e um diferencial relacionado à rotatividade. Neste contexto, 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 necessidade de criação e implantação de um plano. A equidade e a transparência minimizam os conflitos internos relacionados às novas injustiças. Alinhar os salários com os objetivos da organização motiva os funcionários a contribuir para o sucesso estratégico e, por este motivo, pesquisas salariais regulares são essenciais para manter a competitividade no mercado de trabalho. Uma gestão de pessoas se torna mais eficaz a partir de um plano de cargos e salários justo e atualizado, pois o mesmo é crucial para o sucesso a longo prazo das empresas. Nesse sentido, este trabalho buscou contribuir com esta com a implantação desse plano na Cooperativa Sicoob Vale Sul, visto que tal medida só irá trazer benefícios, tanto para a empresa quanto para os colaboradores.

Palavras-chave: gestão estratégica de pessoas; cooperativas de crédito; remuneração; plano de cargos e salários.

ABSTRACT

The implementation of a job and salary plan and its management and updating is fundamental in organizations, influencing the motivation and retention of talent. Well-defined structures regulate performance and encourage self-development, promoting equity and justice in the workplace. Incentives such as bonuses stimulate employee performance, contributing to talent retention and is a vital strategy in a competitive market, and a differentiator related to turnover. In this context, the work aims to demonstrate the importance of having a job and salary plan at the Sicoob Vale Sul Cooperative, given that at the current moment the cooperative does not have an effective job and salary plan, thus justifying the need to create and implementation of a plan. Equity and transparency minimize internal conflicts related to new injustices. Aligning salaries with the organization's objectives motivates employees to contribute to strategic success and, for this reason, regular salary surveys are essential to maintain competitiveness in the job market. People management becomes more effective with a fair and updated job and salary plan, as this is crucial for the long-term success of companies. In this sense, this work sought to contribute to this with the implementation of this plan at Cooperativa Sicoob Vale Sul, as such a measure will only bring benefits, both to the company and to the employees.

Keywords: strategic people management; credit unions; remuneration; jobs and wages plan.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 05

1.1 OBJETIVO GERAL 06

1.2 JUSTIFICATIVA 06

2. PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS: CONTEXTUALIZAÇÃO 07

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA 09

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA 09

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA 10

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA 14

4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA 14

4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO 14

4.3 RECURSOS 15

4.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA 16

4.5 RESULTADOS ESPERADOS 19

4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS 20

5. CONCLUSÃO 22

REFERÊNCIAS 23

1 INTRODUÇÃO

É de conhecimento de todos que o tema Administração de Cargos e Salários vem cada vez mais ocupando um espaço importante nas discussões empresariais. É também muito bom que o tema esteja na berlinda das discussões e, principalmente, que por meio delas sejam encontradas alternativas condizentes para que a participação dos empregados seja cada vez mais determinante no sucesso das empresas, resultando, simultaneamente, em maior benefício para os empregados com a melhoria da renda salarial.

Segundo Benedito Rodrigues Pontes (2019), com planos coerentes e bem elaborados, é possível ter maior equiparação salarial nas empresas. Já está na hora de as questões salariais deixarem de ser um ponto polêmico nas discussões entre empregados e empregadores; é importante que todos passem a ter uma preocupação voltada para a melhoria da produtividade, da qualidade dos produtos para que, assim, todos possam ganhar (o empresário, o trabalhador, e os clientes das empresas). Esse é um grande desafio, talvez o maior, na complexidade que é a Gestão de Pessoas nas organizações.

Como é citado no livro de Benedito Rodrigues Pontes (2019), a preocupação com a evolução desse tema, primordial para as organizações, tem sido constante desde o lançamento da 1ª edição do referido livro do autor, em 1987. Nas edições seguintes, foram feitas inúmeras modificações e incorporações de assuntos como o planejamento de carreiras, poder de compra do salário, remuneração de executivos, aspectos legais da administração de cargos e salários e participação nos resultados, como forma de remuneração variável.

No estudo realizado, foi possível averiguar através de pesquisa pela plataforma Microsoft Forms, que dos 116 funcionários que responderam à pesquisa, 67 não tinham conhecimento de um plano de cargos e salários, e a maioria destes concordam que é importante se ter um plano.

Dessa forma, com base nessas informações, foi elaborada uma proposta com todo o processo de implantação, manutenção e a viabilização do projeto do Plano de Cargos e Salários, que foi apresentado à diretoria e ao conselho de administração para análise e aprovação.

Para implantação de um plano existem várias etapas que devem ser seguidas, que visam uma grande reformulação dentro da instituição, para que objetivo principal

do plano seja alcançado e disseminado com êxito junto aos funcionários.

1.1 OBJETIVO GERAL

O trabalho tem como objetivo 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 da criação e implantação deste plano.

1.2 JUSTIFICATIVA

Com a implantação de um plano bem elaborado de cargos e salários, 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: CONTEXTUALIZAÇÃO

Hoje na maioria das grandes empresas há um plano de carreira definido para atrair e reter novos talentos, mas por falta de uma divulgação ampla e efetiva, muitas empresas perdem bons profissionais por insatisfação, ocasionando grande rotatividade pois os mesmos não veem uma carreira promissora naquele local de trabalho.

Para contextualizar, segundo Zanandrea (2019), um plano de carreira é uma ferramenta fundamental para área de gestão das empresas, que tem como principal objetivo promover o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.

É necessário se ter em mente também o que é uma carreira e, ainda, segundo Zanandrea (2019), pode-se entender que carreira é um processo que vai além do profissional; é um percurso pessoal que varia de indivíduo para indivíduo, pois as atividades desempenhadas por cada um podem ser muito diferentes.

Sendo assim, segundo Silva (2021), carreira é algo linear de experiências e trabalhos, que possui uma correlação entre as expectativas do empregado e do empregador, alinhando interesses de ambos para o alcance dos objetivos individuais, ou seja, o colaborador tem seu crescimento profissional e a empresa maiores resultados.

No que se diz respeito ao papel do responsável por tal setor, o plano de cargos e salários muito se reporta a gestão de pessoas, e sobre isso Wood Jr., Tonelli e Cooke (2012) relata que, por muitos anos, a gestão de pessoas tinha a responsabilidade sobre a parte burocrática e trabalhista dentro de uma organização. No decorrer do tempo, transformou-se em recursos humanos e absorveu atividades como treinamentos, desenvolvimento, remuneração, gestão de desempenho, entre outras atividades do setor.

Segundo Silva (2021), especialistas descrevem que o plano de carreira é uma ferramenta muito eficaz e que contribui para o êxito nas metas e objetivos da empresa desde que alinhados com os interesses individuais de seus colaboradores.

Segundo Jobconvo (2023), os passos para se fazer um plano de cargos e salários dentro de uma empresa é:

- 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 do plano de cargos e salários geralmente gera benefícios nas empresas, e entre eles estão:

- Eleva os níveis de produtividade e qualidade no trabalho realizado;
- Motiva os 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 nível de 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.

A Associação Comercial de Francisco Beltrão (ACEFB) teve papel importante na fundação, e a Câmera 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.

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 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.

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 a 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, p. 01).

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 portifólio de produtos e serviços, e seu orçamento para 2023 é de alcançar R$ 34.491.000,00 em resultado/sobras.

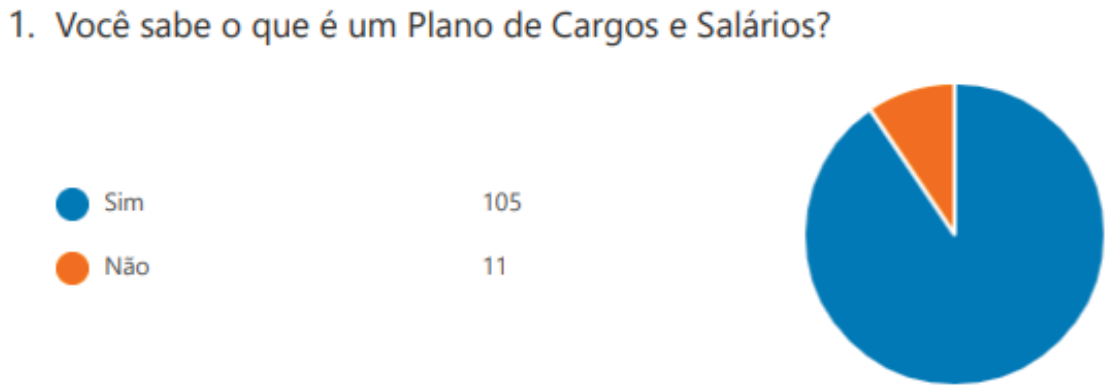
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Baseando-se em pesquisas que comprovam a eficácia e benefícios de um plano de carreira de cargos e salários, com a aprovação da diretoria da Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul, foi realizada uma pesquisa com 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 Sicoob Vale Sul 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 abordou o 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 tinham conhecimento.

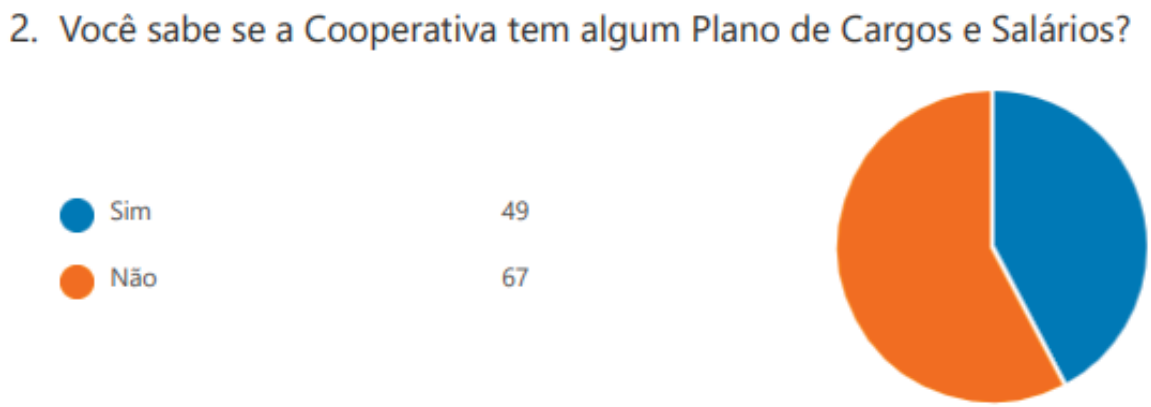
GRÁFICO 1 – Conhecimento sobre o que é um Plano de Cargos e Salários.



FONTE: O Autor (2023).

Já a segunda pergunta abordou sobre o conhecimento dos colaboradores se a cooperativa Sicoob Vale Sul possui um plano de cargos e salários, obtendo-se o resultado de que 49 colaboradores (42,25%) responderam que sim, e 67 (57,75%) responderam que não possuem conhecimento sobre a existência deste plano.

GRÁFICO 2 – Conhecimento sobre a existência do plano na cooperativa Sicoob Vale Sul.

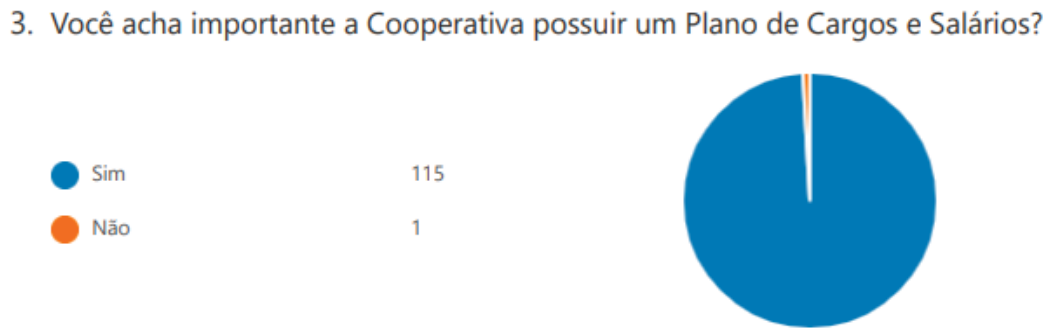


FONTE: O Autor (2023).

O conhecimento da existência de um plano de cargos e salários na cooperativa permite que os colaboradores tracem metas profissionais claras, busquem aprimoramento e adquiram as habilidades necessárias para avançar em suas carreiras, contribuindo assim para o crescimento da cooperativa e para a prestação de serviços financeiros de qualidade aos membros. Portanto, a familiaridade com o plano de cargas e salários é um fator importante para o desenvolvimento pessoal e o sucesso coletivo das cooperativas de crédito.

A terceira pergunta abordou a importância de se ter um plano de cargos e salários efetivo na cooperativa, e com este questionamento atingiu-se a marca de 115 respondentes: 99,13% colaboradores responderam que sim, e 01 (0,86%) respondeu que não.

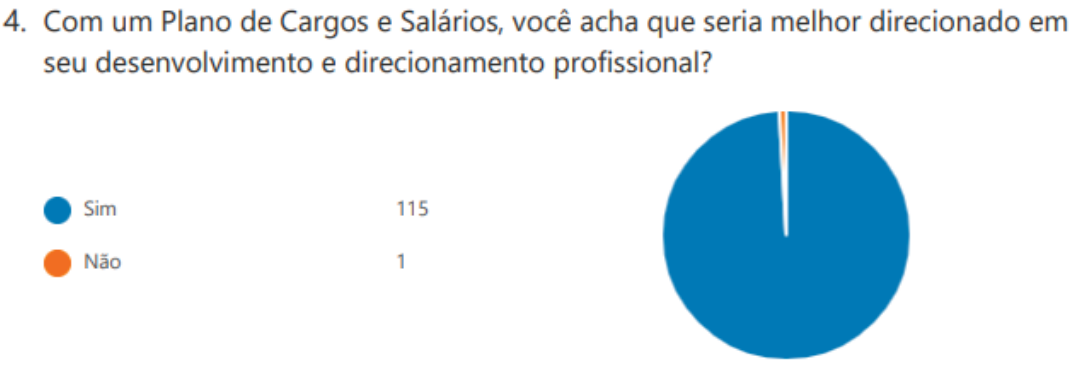
GRÁFICO 3 – Opinião sobre a importância do plano de cargos e salários.



FONTE: O Autor (2023).

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 à marca de 115 respondentes (99,13%) que sim e 1 respondente (0,86%) que não.

GRÁFICO 4 – Influência do plano de cargos e salários no desenvolvimento profissional.



FONTE: O Autor (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 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 de carreira. 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 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 irá contribuir para a implantação do plano, bem como também para sua eficácia, são as visitas para conhecimentos de modelos que possibilitem a 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 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 tendencias 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.

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:

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 o mesmo 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 ai 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:

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:

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

Fonte:

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:

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 solida 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

Em resumo, o desenvolvimento e implementação de um plano de cargos e salários para cooperativa de crédito são essenciais para garantir a equidade, transparência e competitividade dentro da organização. Este projeto incluiu uma análise da estrutura organizacional, avaliação de funções e pesquisa de mercado salarial, alinhada com os objetivos estratégicos da Cooperativa Sicoob Vale Sul.

Com base nesse estudo é possível alcançar os seguintes resultados e benefícios: motivação e engajamento, alinhamento estratégico, uma comunicação mais efetiva, tomada de decisões embasada em dados, atração e retenção de talentos, transparência e equidade.

Em suma, o Plano de Cargos e Salários é um investimento fundamental no sucesso e no crescimento da Cooperativa. Através dele, a instituição estará melhor preparada para enfrentar os desafios do mercado, atrair os melhores talentos e garantir um ambiente de trabalho motivador e equitativo para todos os colaboradores.

REFERÊNCIAS

BISCAINO, Juliana Renesto Correa; JÚNIOR, Leandro Marcos Verdenace; PALHUCA, Rafael França Pires. **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/4718/1/PI%20ADM_M11_2022-2_004.pdf. Acesso em 02 ago. 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.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários:** Carreiras e Remuneração. 19 ed. São Paulo: LTr, 2019.

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

SILVA, Fernanda Ferreira; NETO, Epitácio Nunes de Souza. Plano de carreira: eficaz ferramenta de gestão de pessoas. **Revista *Multi Sert***, v. 03, n.2, p. 265-274, abr./ jun. 2021.

WOOD JUNIOR, Thomas; TONELLI, Maria José; COOKE, Bill. Para onde vai a gestão de pessoas? **GV Executivo,** v.11, n.2, jul./dez. 2012.

ZANANDREA, Matheus. **Como a gestão de competência e uma liderança inteligente podem incentivar um bom plano de carreira.** 2019. Artigo Científico (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas). Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. Erechim, RS: URI, 2019. Disponível em: http://repositorio.uricer.edu.br/handle/35974/324. Acesso em: 10 fev. 2023.