

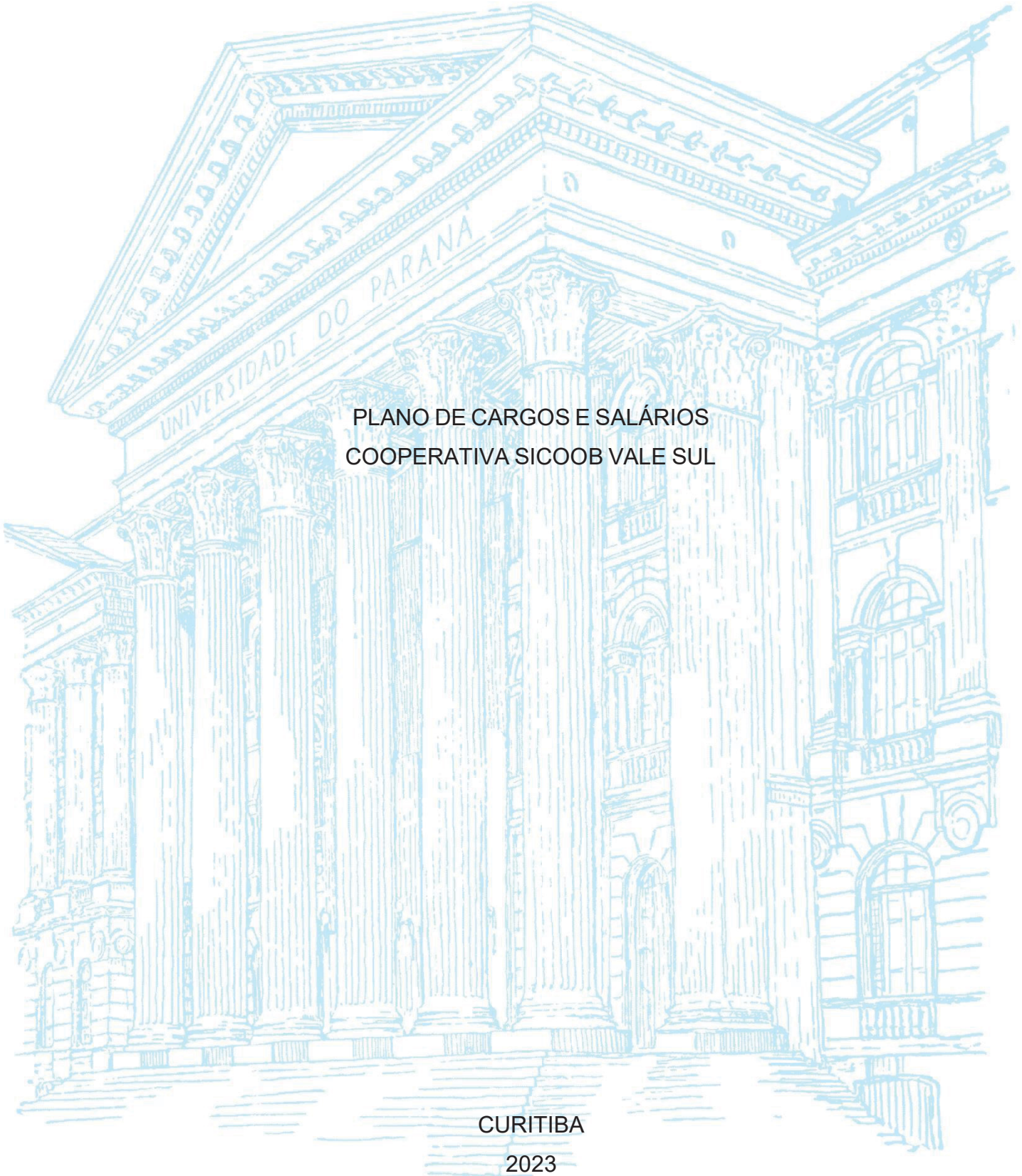
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KAUAN FELIPE DE LIMA MROCKOSKI

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS
COOPERATIVA SICOOB VALE SUL

CURITIBA

2023



KAUAN FELIPE DE LIMA MROCZKOSKI

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS
COOPERATIVA SICOOB VALE SUL

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização 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

2023

RESUMO

O tema central deste trabalho é Plano de Cargas e Salários aplicado a cooperativas de crédito, que vem desempenhando um papel crucial no sistema financeiro, fornecendo serviços bancários a comunidades e membros em todo o mundo. Neste contexto, a implementação de um Plano de Cargas e Salários eficaz torna-se essencial para garantir a equidade, motivação e retenção de talentos, bem como para promover o crescimento e a eficiência das cooperativas. Este trabalho explora o processo de implantação desse plano na Cooperativa Sicoob Vale Sul, buscando o diferencial de promover um resultado institucional alinhado com os interesses pessoais e profissionais dos colaboradores, o plano de cargos e salários contribui para que ambas as partes trabalhem em um objetivo comum. A justificativa para o tema reporta à qualificação do quadro de funcionários e a detenção de capital intelectual para uma instituição, fomentando assim um ambiente de trabalho prospero. Analisando esse contexto é que a presente pesquisa foi realizada dentro da Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul, com o objetivo de demonstrar a importância deste plano para a instituição, que não tem elaborado este documento. O resultado da pesquisa chegou à conclusão que se torna viável a implantação de um plano efetivo, alcançando assim resultados mais positivos, e fazendo com que a cooperativa mantenha uma posição de destaque perante a sociedade, podendo ser referência entre as demais instituições pelo seu diferencial em relação ao seu quadro de colaboradores.

Palavras-chave: Cargos e salários, diferencial, qualificação.

ABSTRACT

The central theme of this work is the Load and Salary Plan applied to credit unions, which has been playing a crucial role in the financial system, providing banking services to communities and members around the world. In this context, the implementation of an effective Workload and Salary Plan becomes essential to guarantee equity, motivation and retention of talent, as well as to promote the growth and efficiency of cooperatives. This work explores the process of implementing this plan at Cooperativa Sicoob Vale Sul, seeking the difference of promoting an institutional result aligned with the personal and professional interests of employees, the job and salary plan contributes to both parties working towards a common objective . The justification for the theme relates to the qualification of the staff and the holding of intellectual capital for an institution, thus fostering a prosperous work environment. Analyzing this context, this research was carried out within the Sicoob Vale Sul Credit Cooperative, with the aim of demonstrating the importance of this plan for the institution, which has not prepared this document. The result of the research reached the conclusion that it is viable to implement an effective plan, thus achieving more positive results, and ensuring that the cooperative maintains a prominent position in society, being able to be a reference among other institutions due to its difference in relation to its staff.

Keywords: Positions and salaries, differentials, qualifications.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	05
1.1 OBJETIVO GERAL.....	06
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	06
1.3 JUSTIFICATIVA.....	06
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
ANEXOS	25

1 INTRODUÇÃO

É de conhecimento de todo e qualquer trabalhador sobre seus direitos e deveres quando se fala sobre emprego, mas o que muitos não sabem quando estão em um determinado trabalho é como ou o que é preciso fazer para receber uma promoção e conseqüentemente ter uma remuneração maior e alcançar um cargo de escalão maior. É baseado nisso que surge a questão problema do presente trabalho, que diz respeito à implantação de um plano de cargos e salários efetivo, que parte de uma pesquisa realizada em uma cooperativa de crédito. Através das respostas dos próprios colaboradores, foi possível evidenciar a dificuldade que os mesmos têm sobre conhecimento e funcionamento do plano, o que conseqüentemente dificulta seu crescimento profissional.

Um plano de carreira utilizado como ferramenta de gestão, visando ligar a ideologia, interesses e objetivos da empresa em relação aos dos funcionários, pode ser um diferencial tanto para a instituição quanto para os profissionais que nela atuam, e servir como uma válvula propulsora para o crescimento e desenvolvimento do colaborador, visto que o colaborador quando se sente valorizado produz com uma qualidade e quantidade maior, e por sua vez a empresa obtém um retorno maior.

Para implantação de um plano existem etapas que devem ser seguidas, visando a reformulação de cargos e salários dentro da instituição, para que objetivo principal do plano seja alcançado com êxito.

No presente estudo, foi possível averiguar que na instituição o seu quadro de funcionários não sabia da existência e funcionamento de um plano, e que na sua maioria concordavam sobre a importância de se ter um plano, dessa forma a proposta foi elaborada incluindo todo o processo de implantação, manutenção e realizado a viabilidade do projeto, apresentando-se posteriormente para a diretoria para aprovação e funcionamento do plano.

Pode-se concluir que um colaborador motivado, seja ele através de remuneração ou com a visão clara de onde pode chegar, uma instituição pode ter seu quadro de funcionários mais produtivo, mais qualificado e comprometido fielmente com o alcance dos objetivos, visto que ao alcançar seus objetivos pessoais e profissionais a empresa na qual o indivíduo está inserido tem uma maior visibilidade na sociedade, maiores resultados e crescimento.

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

Implantação de um plano de cargos e salários.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

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 de criação e implantação de um plano.

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 (BISCAINO et al., 2022).

2 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Nos dias atuais, discute-se muito sobre o desemprego, falta de oportunidades, despreparo profissional e pela alta rotatividade de colaboradores, porém o que pode estar por trás ainda não é avaliado, que pode ser o descontentamento do colaborador em relação à empresa, pelo mesmo não conseguir identificar qual será o caminho a ser seguido para que seja possível ter êxito em sua carreira profissional naquele local, e nesse sentido é que surge a discussão sobre a importância de um plano de cargos e salários.

Para contextualizar, segundo Zanandrea (2019), um plano de carreira é uma ferramenta da área de gestão que tem por objetivo principal promover o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador.

De forma com que seja possível entender todo esse processo e já sabendo o que é um plano de cargos e salários, é preciso ter em mente também o que é uma carreira. Segundo Zanandrea (2019), pode-se entender que carreira é um processo que vai além do profissional, é pessoal e variável de indivíduo para indivíduo pelo mesmo decorrer de desafios e atividades diferentes entre eles, e dessa forma, todo e qualquer investimento por parte da empresa focado na carreira do profissional objetiva que o trabalho seja realizado com um estímulo ainda maior, e em decorrência disso podendo ocorrer mudanças benéficas em sua vida pessoal.

Sendo assim, conforme Silva (2021), que carreira é um percurso linear de experiências e trabalhos, e que a mesma possui uma correlação entre as expectativas do empregado e do empregador, ou seja, 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 e por cuidar do plano de cargos e salários muito se reporta a gestão de pessoas, onde 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, e no decorrer do tempo transformou-se em recursos humanos e absorveu atividades como treinamentos, desenvolvimento, remuneração, gestão de desempenho entre outras atividades do setor. O autor ainda traz na sua ideia que esse setor, por decorrência das mudanças ao longo do tempo, ficou segmentado e destinado a matrizes ou centrais para a realização de determinadas atividades, e por isso as demandas para tal assunto acabam por ficar

subordinadas às ordens superiores.

No atual momento se presencia grandes empresas de sucesso que deixam sua marca no mercado como uma potência em seu ramo de atuação, e por isso pode ser citado como um case de sucesso a Disney, uma empresa que possui em sua cultura organizacional a valorização dos colaboradores, pois os mesmos entendem que tratando bem os colaboradores, os visitantes serão tratados da mesma forma. É isso que se entende também, segundo relato da empresa Gptw (2021), que a empresa Disney atua fortemente no desenvolvimento do colaborador e trata os funcionários com total atenção assim como com seus clientes, e o resultado disso é a produção e comprometimento com as metas propostas, a superação das dificuldades e o alcance dos objetivos.

Seguindo esta ideologia é que a empresa Disney estimula seus colaboradores e exercerem cargos com responsabilidades maiores e sempre elevando sua hierarquia, o resultado disso no decorrer do tempo é o autodesenvolvimento do funcionário e a afloração do sentimento de pertencimento. Mediante a isso, é possível chegar à conclusão que todo o investimento realizado como forma de desenvolvimento do colaborador traz no decorrer do tempo ainda mais resultados e melhorias para a instituição como um todo.

Segundo Silva (2021) já é de conhecimento das empresas que os colaboradores que fazem parte de sua instituição têm como objetivo pessoal o crescimento profissional e seu crescimento dentro da hierarquia organizacional, e para que isso seja possível dentro da instituição torna-se necessário um plano de carreira estabelecido e ativo, bem como na sua constituição estabelecer quais competências e quais habilidades serão necessárias ao colaborador para que alcance o cargo almejado. No entanto, para o funcionamento efetivo de tal ferramenta é de suma importância a participação do setor de recursos humanos, visando a implementação, controle e se necessário ajustes no plano.

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 (SILVA, 2021).

Como é de ciência de todos, todo e qualquer plano para que haja êxito em sua elaboração é necessário que se tenha conhecimento de toda e qualquer etapa que faz parte do mesmo, e um plano de cargos e salário não é diferente, mediante a isso é que segundo Pontes (2021), existe uma cronologia entre as etapas sendo elas: planejamento e divulgação do plano, análise dos cargos, avaliação dos cargos, pesquisa salarial,

estrutura salarial e definição da política salarial, após realizada a última etapa torna-se necessário definir as formas de crescimento por meio de carreiras onde estes são subdivididas em etapas e fases conforme o quadro número 1 abaixo:

QUADRO 1 - Etapas para implantação do plano de administração de cargos e salários.

ETAPAS	FASES IMPORTANTES
Planejamento e Divulgação do plano	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do Plano • Discussão do plano com os gerentes • Aprovação do plano • Divulgação do plano aos colaboradores
Análise dos cargos	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta de dados • Descrição dos cargos • Especificação dos cargos • Titulação dos cargos • Classificação dos cargos conforme os grupos ocupacionais • Catálogo dos cargos
Avaliação dos Cargos	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha de cargos-chave • Formação do Comitê de avaliação • Escolha do método de avaliação • Avaliação dos cargos- chaves • Avaliação dos demais cargos
Pesquisa Salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha dos cargos • Escolha das empresas • Elaboração do manual de coleta de dados • Coleta de dados • Tabulação de dados • Análise dos resultados • Relato às empresas participantes
Estrutura Salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo da curva básica • Determinação do número de graus • Cálculo das amplitudes dos graus • Análise de sobreposição dos graus
Política Salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Salário de admissão • Promoção horizontal (mérito)e vertical (de cargo) • Reavaliação de cargos • Reajustes salariais • Nível hierárquico das aprovações
Política de Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de adicionais salariais • Definição de pacote de benefícios • Composição da remuneração (salário+ benefícios)
Carreiras Profissionais	<ul style="list-style-type: none"> • Sucessão de cargos • Divulgação das carreiras aos colaboradores • Definição do planejamento de recursos humanos • Programa de desempenho • Programa de treinamento e desenvolvimento
Participação nos lucros ou resultados, bônus e comissão	<ul style="list-style-type: none"> • Definição da estrutura do programa

Fonte: Pontes (2021).

Diante disso, sobre as dificuldades para implantação do plano, pode-se citar a situação econômica e financeira da instituição, gestão e comprometimento dos gestores e funcionários.

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 I 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, fundou 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 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, em fim 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

Baseando-se em pesquisas que comprovam a eficácia e benefícios de um plano de cargos e salários, com a aprovação da diretoria da Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul, foi realizado 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. Participaram da pesquisa 116 colaboradores da cooperativa Sicoob Vale Sul, que detém um total de 410 colaboradores no total do seu quadro de funcionários, e estes 116 que responderam representam 28,29% da totalidade dos colaboradores.

A primeira pergunta pesquisou 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 tem conhecimento sobre isso.

GRÁFICO 1 – Primeira questão sobre o que é Plano de Cargos e Salários

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



FONTE: O Autor (2023).

Já a segunda pergunta pesquisou 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 existência desse plano na cooperativa.

GRÁFICO 2 – Segunda questão sobre se a cooperativa tem o Plano de Cargos e Salários.

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



FONTE: O Autor (2023).

A terceira pergunta pesquisou a importância de se ter um plano de cargos e salários efetivo na cooperativa. Dos 116 colaboradores que responderam, 115 respondentes (99,13%) indicaram que sim e 1 respondente (0,86%) indicou que não acha importante a empresa ter um plano de cargos e salários.

GRÁFICO 3 – Terceira questão sobre a importância do Plano de Cargos e Salários.

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



FONTE: O Autor (2023).

A última pergunta pesquisou 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.

GRÁFICO 4 – Quarta questão sobre a influência do Plano de Cargos e Salários na carreira.

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



FONTE: O Autor (2023).

Analisando-se as respostas e conclusão da pesquisa 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 criam o sentimento de pertencimento ao local de trabalho, pois ficam cientes de quais passos serão necessários para alcançar seus cargos objetivados na cooperativa.

Porém, para que isso seja possível, primeiramente será necessário que seja explanado para todo o quadro de colaboradores sobre o plano, para que se tenha ciência do mesmo e, assim seja possível para os colaboradores traçar seus planos e metas, pois

analisando-se os números, a grande maioria não sabe se a cooperativa tem ou não um plano de cargos e salários, e a 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 se adequa na realidade da singular Sicoob Vale Sul, tornando-se assim necessário a elaboração e aplicação efetiva de um plano visando a criação e desenvolvimento do sentimento de pertencimento e valorização pessoal e profissional na relação colaborador *versus* 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.

QUADRO 02 – 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 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 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:

Quadro 03 – 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 conseqüentemente ao impacto da nova folha, sendo assim, atualmente a cooperativa conta com valores salariais próximo à:

QUADRO 04 – 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: O Autor (2023).

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

QUADRO 05 – 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

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

Após analisar o cenário do mercado de trabalho, surgem diversos questionamentos em relação ao turnover e sobre o motivo pelo qual o mesmo acontece, seja por falta de oportunidades, ou seja, por grande competitividade comercial entre as empresas, entre outros motivos, baseado nisso é que as empresas tenham em sua essência obter diferenciais para que a mesma capte profissionais qualificados a fim de obter resultados mais satisfatórios.

Olhando para essa situação é que a questão problema do presente trabalho foi levantada, a importância de se ter um plano de cargos e salários efetivo dentro da instituição, e analisando o conhecimento e a importância de se ter um perante aos colaboradores a resposta foi satisfatória, apresentando-se um esboço do caminho a ser trilhado visando assim contribuir ainda mais para o crescimento da cooperativa.

Dessa forma, após realizar levantamentos de dados, pesquisas e comparações com instituições do mesmo ramo e empresas de outros segmentos e constatando a eficácia que um plano de cargos e salários efetivo e seu impacto no resultado, chega-se então a conclusão que a implantação é benéfica a cooperativa visando aos seus colaboradores uma maior satisfação financeira, visão de sua trajetória profissional e conseqüentemente resultando em maiores resultados para a instituição, decorrente do sentimento de pertencimento aflorar entre os colaboradores.

Fica como sugestão para trabalhos futuros, analisar o impacto da possível implantação do plano e fazer um comparativo entre a produção dos colaboradores, taxa de rotatividade e crescimento da cooperativa, em comparação com o período analisado nessa pesquisa.

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.

GPTW. Great Place to Work. O que a Disney pode nos ensinar sobre gestão de pessoas? **Gptw.com.br**, 06 jul. 2021. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/disney-e-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 21 fev. 2023.

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

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

SILVA, Fernanda Ferreira; NETO, Eptácio 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.

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.

ANEXOS

ANEXO 01 – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

1. Você sabe o que é um Plano de Cargos e Salários?
2. Você sabe se a Cooperativa tem algum Plano de Cargos e Salários?
3. Você acha importante a Cooperativa possuir um Plano de Cargos e Salários?
4. Com um Plano de Cargos e Salários, você acha que seria melhor direcionado em seu desenvolvimento e direcionamento profissional?

Da plataforma Microsoft Forms (<https://forms.office.com>)

Política de privacidade (<https://go.microsoft.com/fwlink/?LinkId=521839>).

Condições de uso (<https://go.microsoft.com/fwlink/?linkid=866263>).