

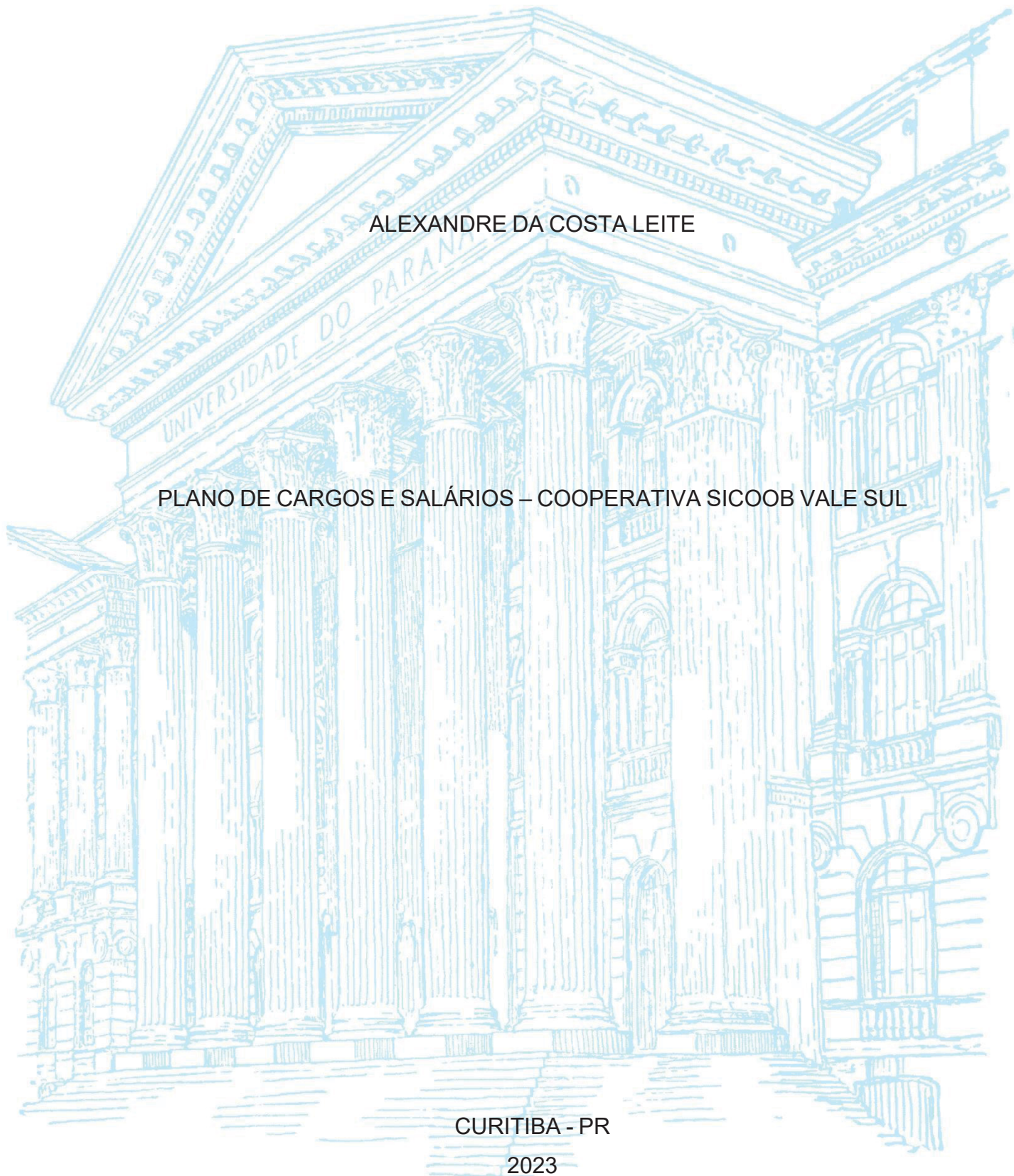
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALEXANDRE DA COSTA LEITE

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS – COOPERATIVA SICOOB VALE SUL

CURITIBA - PR

2023



ALEXANDRE DA COSTA LEITE

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

CURITIBA-PR

2023

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido na empresa Cooperativa Sicoob Vale com aplicação de questionário em seu quadro de funcionários, tendo por objetivo analisar e atualizar o atual plano de carreira da agência, bem como de demonstrar a importância de ter um plano de cargos e salários. 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, sendo assim tornando-se necessário a elaboração de um plano de carreira cargos e salários, para um direcionamento na carreira dos funcionários, objetivando a valorização profissional bem como pessoal, provocando um sentimento de pertencimento, que ajudara a reduzir a rotatividade de funcionários da cooperativa. O plano de cargos e salários pode ser o marco inicial para estruturação das atividades de recursos humanos em uma organização, por nele estar contida toda a descrição de cargos e outros pontos importantes, como política de promoção ou remuneração. Por fim, esperamos que a empresa note o quão importante é estimular, incentivar e valorizar os colaboradores dentro do ambiente de trabalho e motivá-los. Envolver seus funcionários nos processos e vivências da empresa, e fazer com que se sintam parte do patrimônio da organização, pois sem eles, nada poderia acontecer. Desta forma, empregado e empregador terão bom desenvolvimento e, conseqüentemente sucesso no mercado atuante.

Palavras-chave: Cargos e Salários. Valorização profissional. Plano de carreira.

ABSTRACT

The present work was developed at the company Cooperativa Sicoob Vale Sul with the application of a questionnaire to its staff, with the aim of analyzing and updating the agency's current career plan, as well as demonstrating the importance of having a job and salary plan. The cooperative, through its central UNICOOB, does in fact have a job and salary plan, but it does not suit the reality of the unique Sicoob Vale Sul, making it necessary to draw up a career plan for positions and salaries, for a guidance in the career of employees, aiming at professional and personal development, creating a feeling of belonging, which will help reduce the turnover of employees in the cooperative. The job and salary plan can be the initial framework for structuring human resources activities in an organization, as it contains the entire job description and other important points, such as promotion or remuneration policy. Finally, we hope that the company notices how important it is to stimulate, encourage and value employees within the work environment and motivate them. Involve your employees in the company's processes and experiences, and make them feel part of the organization's heritage, because without them, nothing could happen. This way, employee and employer will have good development and, consequently, success in the current market.

Keywords: Positions and salaries. Professional appreciation. Career path.

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

GRÁFICOS

Gráfico 1	O que é um Plano de Cargos e Salários	12
Gráfico 2	Conhecimento sobre o Plano de Cargos e Salários da Cooperativa	13
Gráfico 3	Importância do Plano de Cargos e Salários para a Cooperativa	13
Gráfico 4	Desenvolvimento e Direcionamento profissional	14

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Apresentação/Problemática	6
1.2 Objetivo Geral do trabalho	7
1.3 Justificativa do Objetivo	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	12
3.1 Descrição geral da cooperativa	12
3.2 Diagnóstico da situação-problema.....	13
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	17
4.1 Desenvolvimento da proposta	17
4.2 Plano de implantação.....	17
4.3 Recursos	18
4.4 Viabilidade econômico-financeira	19
4.5 Resultados esperados	22
4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	23
5. CONCLUSÃO	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

As atividades relacionadas a recursos humanos têm um acentuado espaço e importância no contexto organizacional, uma vez que os indivíduos se tornam a chave do sucesso nas organizações, passando de meros cumpridores de tarefas, para delineadores do alcance dos objetivos e metas. Chiavenato (2003, p.329) assegura que: “tendo em conta a evolução do ambiente empresarial, o sucesso das organizações depende cada vez mais do fator humano”.

Limonge-França (2008) enfatiza ainda que durante os últimos anos, tornou-se mais clara a valorização dos recursos humanos dentro do contexto organizacional, os funcionários são considerados os principais agentes no desempenho organizacional, então nada mais justo que a valorização das empresas para com seus colaboradores aconteça.

Silva (2002) destaca que um plano de cargos e salários é um instrumento utilizado para demarcar ou apoiar as estruturas dos cargos e salários dentro de uma instituição, de forma justa. O plano de cargos e salários traz o equilíbrio interno e externo, servindo como desenvolvimento em uma organização, motiva os colaboradores a estarem sempre atualizados e buscando novas oportunidades. O instrumento de cargos e salários agrega para o mercado uma visão estruturada e circunstancial, fazendo a organização preocupar-se com a integração dos cargos, ao invés do isolamento destes (LIMONGI-FRANÇA, 2008).

Já Dutra (2002) define o plano de cargos e salários como carro-chefe para a existência de um ambiente motivador no seio da organização, onde as pessoas possam trabalhar integradas e produtivas, onde não apenas o salário gera satisfação ao empregado.

Para Chiavenato (2003) o objetivo do plano de cargos e salários é admitir a qualificação profissional e a performance dos seus funcionários. As empresas têm utilizado muito desta ferramenta como um diferencial para obter a retenção de talentos e tornar-se mais competitiva no mercado, pois vivemos em um mundo de muita concorrência, onde um grande problema, que muitas empresas acabam enfrentando é a rotatividade de funcionários. Uma possibilidade em que se pode reter uma mão de obra qualificada é por meio de um plano de cargos e salários.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

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.

1.3 Justificativa do Objetivo

O plano de cargos e salários pode ser o marco inicial para estruturação das atividades de recursos humanos em uma organização, por nele estar contida toda a descrição de cargos e outros pontos importantes, como política de promoção ou remuneração. É notório que toda empresa, para ter sucesso em seu ramo de atuação, necessita elaborar uma consistente e dinâmica estratégia de plano de cargos e salários, pois por meio desse mecanismo, a gestão de recursos humanos torna-se adequada, sólida e eficiente na prestação de seus serviços.

Entre os inúmeros benefícios da implantação de um plano de cargos e salários está a de consentir que a empresa considere seus colaboradores de acordo com seus talentos, suas aptidões, e que siga uma política de remuneração adequada conforme a função desempenhada por cada um deles. Com a implantação de um plano de cargos e salários bem organizado, a tendência é menos rotatividade, colaboradores mais satisfeitos com a instituição e também terão um norte a seguir na sua carreira junto a cooperativa.

Perante ao exposto, esta pesquisa apresenta originalidade pelo fato da empresa não possuir um plano de cargos e salários formal, estruturado, que atenda as mínimas demandas de seus colaboradores pertinentes à remuneração, o que a deixa em desvantagem perante o mercado e seus concorrentes, pelo fato de possivelmente não conseguir reter mão de obra, gerando assim custos com rescisões e novas contratações, além de gerar descontentamento dos colaboradores, desvalorizando dentro de seu cargo/função.

A implantação do plano de cargos e salários pode trazer inúmeros benefícios para a empresa em questão, pois é a melhor forma de equilibrar e situar o funcionário em seu salário, cargo/função. Quanto à importância desta pesquisa, pode-se dizer

que a mesma é relevante, pois conforme afirma Pontes (2011), o plano de cargos e salários além de servir de base para o desenvolvimento das pessoas na organização, deve auxiliar para que a empresa de fato consiga reter talentos, reduzir turnover e promova realmente o desenvolvimento e integração do profissional na mesma. Corroborando com Pontes, Gil (2012) destaca que o plano de cargos e salários é vantajoso, uma vez que garante maior satisfação e envolvimento pessoal, gerando como consequência, maior produtividade.

A presente pesquisa pode contribuir para futuros estudos na área, oportunizando que mais empresas que ainda não possuam uma política salarial estruturada, conheçam esta ferramenta que pode trazer inúmeros benefícios para as mesmas.

Este trabalho foi viabilizado pelo fato de o acadêmico estar atuando na empresa em questão e também por possuir acesso às informações necessárias para a execução do mesmo, bem como estar sendo orientado por um especialista na área de recursos humanos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Um dos grandes desafios vistos no meio corporativo nos últimos tempos, é reter os talentos humanos. Por ser um meio de muita concorrência e de aceleradas mudanças, para que se mantenham competitivas, as organizações não podem tomar decisões fundamentadas somente nas boas experiências do passado. Para uma organização crescer é necessário, também, que ocorra o crescimento da sua equipe.

São as pessoas que definem o futuro da organização, e fazer com que as mesmas se sintam valorizadas no trabalho, procurando meios para seu desenvolvimento e crescimento, e a possibilidade de realização de seus anseios e sonhos, é um dos atrativos de uma empresa para assegurar a ancoragem de colaboradores talentosos e comprometidos.

A implantação de um plano de cargos e salários oferece benefícios para a organização e para seus colaboradores. Batista (2009), comenta que a inserir um plano de cargos e salários os interesses das partes envolvidas devem observados, buscando-se então alcançar objetivos que, constituindo uma estrutura salarial adequada sustenta os interesses das partes.

Segundo Sampaio (2015), ao optar pela implementação de um plano de cargos e salários, a empresa irá propiciar um cenário mais motivador e trará um incentivo maior à produtividade dos colaboradores, que têm o objetivo de alcançar cargos e salários superiores.

Dutra (2002) determina que o plano de cargos e salários é o carro-chefe para que o ambiente de trabalho seja motivador dentro de uma organização, onde as pessoas trabalhem de maneira integrada e produtiva, onde não apenas o salário gere contentamento ao empregado. Nascimento assegura sobre as finalidades de um plano de cargos e salários:

Ordenar os salários dos trabalhadores de acordo com a maior ou menor habilidade e responsabilidade que o cargo exige de seu ocupante, atendendo ao preceito de igualdade salarial para trabalho igual; adequar os salários da empresa aos salários praticados no mercado, visando não perder seus funcionários para as empresas concorrentes; e utilizar os estímulos salariais objetivando aumentar a eficiência do trabalhador, melhorando a produtividade do trabalho como condição primordial ao crescimento e sobrevivência da empresa. (NASCIMENTO, 2001, p. 06).

Chiavenato (2004) corrobora com a ideia de Nascimento quando elucida que ao desenhar um sistema de remuneração, é necessário pensar quais objetivos se quer atingir. Pensando na implantação de um plano de cargos e salários, alguns dos objetivos são o de atrair e reter talentos, motivar e comprometer o pessoal, aumentar a qualidade e produtividade do trabalho, controlar os custos funcionais, tratar justa e de forma equitativa às pessoas.

Para Martins e Veriano (2004, p. 24):

O plano de cargos e salários é a base que sustenta os outros planos da organização, como o treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, planejamento de recursos humanos e avaliação de desempenho, para que esses sejam bem desenvolvidos. A administração salarial tem se mostrado um componente essencial no crescimento e progresso da organização, constituindo um instrumento que gera melhora da produtividade satisfação profissional e o controle de custos ideal.

A implantação do plano, para ser realizada deve ter total apoio das gerências, tendo em vista que elas são as responsáveis pela motivação e produtividade dos trabalhadores e terão que habituar-se com as regras traçadas pelo plano de cargos e salários (PONTES, 2000).

Marras (2009, p. 92) afirma que o plano de cargos e salários “é o instrumento fundamental para a administração de cargos e salários de uma organização” e sugere o seguimento das seguintes fases: análise de função, descrição de cargos, avaliação de cargos, pesquisa de salários, política de remuneração e construção de estrutura salarial.

Para Pontes (2015), a implantação de um programa de cargos e salários deve seguir alguns critérios: planejamento e divulgação do plano, análise e avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial e definição da política salarial, assim, estipulando as políticas de remuneração como forma de crescimento de carreiras e política de participação nos lucros e resultados.

Pontes (2000) salienta ainda, que antes de iniciar a implantação do plano deve ser feito um planejamento do trabalho e a divulgação do mesmo, devendo ser feito em três etapas: discussão do programa com as gerências (onde o plano é apresentado e são coletadas as sugestões), aprovação do plano (após a discussão, o plano deve ser aprovado pela alta gerência da organização) e divulgação dos planos aos colaboradores (nesse momento explica-se aos funcionários da organização quais são os objetivos do plano, a fim de evitar ansiedade ou insegurança).

Cada etapa é necessária para a criação e implementação de um plano de cargos e salários, possibilitando um maior conhecimento sobre o que será feito em cada etapa, assim como ajuda a estabelecer uma ordem lógica na execução do trabalho.

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, 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, expandir os negócios e 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

Baseando-se em pesquisas que comprovam a eficácia e benefícios de um plano de carreira cargos e salários, com a aprovação da diretoria da Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul, foi 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, destes que responderam representa 28, 29 % da totalidade.

Primeira pergunta trata-se 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.

Gráfico 1: O que é um 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 trata 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.

Gráfico 2: Conhecimento sobre o Plano de Cargos e Salários da Cooperativa

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



Fonte: O autor, 2023.

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.

Gráfico 3: Importância do Plano de Cargos e Salários para a Cooperativa

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



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.

Gráfico 4: Desenvolvimento e direcionamento profissional

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



Fonte: O autor, 2023.

Mediante análise das respostas e conclusão por parte do grupo, pode-se apontar 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 serão 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 traçar 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 se adequa na realidade da singular Sicoob Vale Sul, sendo assim tornando-se necessário a elaboração de um plano de carreira cargos e salários, para um direcionamento na carreira dos funcionários, objetivando a valorização profissional bem como pessoal, provocando um sentimento de pertencimento, que ajudara 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 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
CUSTO TOTAL		R\$ 360.720,00

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 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 consequentemente 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

A pesquisa iniciou-se com a análise bibliográfica, para que pudéssemos entender melhor sobre a importância da gestão de pessoas dentro de uma organização, a importância de um funcionário sentir-se valorizado em seu ambiente de trabalho, os resultados e benefícios que esta gestão pode originar para a empresa.

Durante a realização deste trabalho percebeu-se que a empresa não apresentava estratégia ou política relacionada a um plano de cargos e salários. Implantar e manter um plano de cargos e salários exige tempo e uma mudança de postura que envolve os diversos níveis hierárquicos das organizações. O departamento de RH das organizações necessita estar apto a atuar de acordo com os objetivos que as organizações pretendem atingir, sem se esquecer de se adequar as necessidades de seus colaboradores. Acredita-se ser necessário definir uma política de RH que ajude os colaboradores a adquirirem novos conhecimentos e habilidades, buscando ações que evidenciem o reconhecimento da produtividade alinhado a estruturação do plano de carreira.

A proposta do plano de cargos e salários vai ser apresentada à empresa, com o objetivo de ser analisada e avaliada para que assim, sua implantação possa ou não ser viável. Se aprovado o plano, a empresa obterá vários benefícios e vantagens, tais como: maior produtividade e comprometimento, desenvolvimento e profissionais mais motivados e empenhados, por se sentirem mais valorizados. Com essa proposta, a empresa Sicoob Vale Sul tem uma diretriz para seguir a implantação do plano de cargos e salários, podendo à partir daí dar início a essa nova estratégia.

É necessário, contudo, que todos os colaboradores, até mesmo, a diretoria esteja empenhada e acreditando que esta proposta pode realmente trazer melhorias, tendo uma visão mais aberta para poder se tornar mais competitiva no mercado e conseguir atingir o objetivo de reter talentos e contar com profissionais mais capacitados e comprometidos.

Por fim, esperamos que a empresa note o quão importante é estimular, incentivar e valorizar os colaboradores dentro do ambiente de trabalho e motivá-los. Envolver seus funcionários nos processos e vivências da empresa, e fazer com que se sintam parte do patrimônio da organização, pois sem eles, nada poderia acontecer. Desta forma, empregado e empregador terão bom desenvolvimento e, conseqüentemente sucesso no mercado atuante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATISTA, F. J. **Administração de cargos e salários: uma abordagem prática**. Anápolis, GO: UEG – Universidade Estadual de Goiás, 2009.

BISCAINO, J. R. C.; JÚNIOR, 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/4718/1/PI%20ADM_M11_2022-2_004.pdf. Acesso em: 02 ago. 2023.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações básicas** / Idalberto Chiavenato – 7. ed. ver. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 3ª reimpr.

_____. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho**. São Paulo, 2003.

_____. **Gestão de Pessoas**. 2ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DIAS, E. A.; OSWALDO, Y. C. (2012). **Plano de carreira como instrumento efetivo de gestão integrada de pessoas: relato de consultoria em administração pública**. Caderno Profissional de Administração da UNIMEP, 2(2), 1-8.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, S.; S. VERIANO, C. E. **A remuneração flexível como componente da gestão de salários**. Revista administração de empresas. [online]. 2004, vol.44, n.spe, pp.22-33. ISSN0034-7590.<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000500002>.

NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 8. ed. São Paulo: Ltr, 2000.

_____. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 15. ed. São Paulo: Ltr, 2011.

_____. **Administração de Cargos e Salários: Carreiras e remuneração.** 17 ed. São Paulo: LTr, 2015.

SAMPAIO, M. **Plano de Carreira e Seus Benefícios Para o Sucesso Profissional.** São Paulo. Instituto Mauricio Sampaio, 2015. p. 4.

SILVA, M. de O. Cargos e salários. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes.** São Paulo: Gente, 2002.

SILVA, F. F.; NETO, E. N. de S. **Plano de carreira: Eficaz ferramenta de gestão de pessoas.** Revista Multi Sert, V. 03, N.2, p.265-274, abr-jun,2021.