UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DANIEL PAULICHEN

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS COOPERATIVA SICOOB VALE SUL

CURITIBA

2023

DANIEL PAULICHEN

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, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA

2023

RESUMO

Este artigo explora as possibilidades de implantação de um Plano de Cargos e Salários nas cooperativas de crédito, nesse caso, na cooperativa Sicoob Vale Sul, que ainda não possui este plano ativo em sua instituição. No processo de estudo e pesquisa, analisaram-se as implicações da implantação para a gestão de recursos humanos, para a estrutura organizacional e para a competitividade das cooperativas neste setor em constante evolução. Além disso, serão considerados desafios comuns e melhores práticas na implementação de tais planos, como as faixas salariais diferentes, cargos com salários defasados em relação ao mercado, entre outras questões, principalmente a motivação do colaborador para trabalhar, que é influenciada pelo salário que recebe. Mediante ao exposto evidencia-se a importância de um plano de cargos e salários atrelado ao futuro, ou seja, ao estar alinhado os interesses da cooperativa juntamente com os dos colaboradores a tendência é obter resultados mais satisfatórios, sendo assim, após uma pesquisa interna verificou-se a importância e necessidade de implantação do mesmo, dessa forma, o quadro de colaboradores se sente motivado e fidelizados com a cooperativa, resultando assim em uma maior produtividade e resultados para a cooperativa, e conseqüentemente satisfação de seus cooperados.

Palavras-chave: Cargos e salários; satisfação; resultado.

ABSTRACT

This article explores the possibilities of implementing a Job and Salary Plan in credit cooperatives, in this case, in the Sicoob Vale Sul cooperative, which does not yet have this plan active in its institution. In the study and research process, the implications of the implementation for human resources management, the organizational structure and the competitiveness of cooperatives in this constantly evolving sector were analyzed. In addition, common challenges and best practices will be considered in the implementation of such plans, such as different salary ranges, positions with salaries that are out of line with the market, among other issues, mainly the employee's motivation to work, which is influenced by the salary they receive. Based on the above, the importance of a job and salary plan linked to the future is evident, that is, by aligning the interests of the cooperative together with those of the employees, the tendency is to obtain more satisfactory results, therefore, after an internal survey, it was verified The importance and need for its implementation is highlighted, in this way, the workforce feels motivated and loyal to the cooperative, thus resulting in greater productivity and results for the cooperative, and consequently satisfaction of its members.

Keywords: Positions and salaries, satisfaction, results.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	05
1.1 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	05
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	05
1.3 JUSTIFICATIVA.....	05
2. PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	07
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	08
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	08
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	09
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	11
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO:.....	11
4.3 RECURSOS.....	12
4.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA:	13
4.5 RESULTADOS ESPERADOS.....	16
4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	17
5 CONCLUSÃO	19
REFERÊNCIAS	20

1 INTRODUÇÃO

Como é de conhecimento no mundo empresarial a utilização de um plano de cargos e salários é uma ferramenta de gestão, que contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional do quadro de colaboradores, independente do ramo de atuação.

Inúmeras pesquisas comprovam o benefício para ambas as partes, empregado vs empregador, onde o mesmo detém o sentimento de pertencimento junto a empresa e conseqüentemente gerando maiores resultados, visto que é através de um plano que o colaborador sabe quais os caminhos o mesmo necessita trilhar para alcançar cargos maiores.

Com um mundo empresarial competitivo, oportunidades de emprego e benefícios surgem de forma atrativa, sendo assim, ocorre uma maior taxa de rotatividade de colaboradores, mediante a isso o plano de carreira é uma forma de sanar tal problema.

A implantação de um plano de carreira é um desafio para a empresa e para o colaborador, visto que o mesmo se não planejado corretamente poderá causar danos econômicos e financeiros para a instituição, e em relação ao colaborador, gerando estresses se alocado em setores errados, podendo diminuir sua capacidade produtiva e falhando na ideia principal do plano, que é aumentar a motivação e a produtividade.

Mediante a uma pesquisa interna em uma cooperativa de crédito foi possível identificar a necessidade de um plano de carreira, visto que os colaboradores, além de não ter conhecimento específico sobre o assunto, ressaltaram a importância de se ter um plano efetivo e em pleno funcionamento.

Ao fim do trabalho apresenta-se dados sobre a viabilidade de implantação e continuação do plano, a partir da qual é decidido sobre a continuação do mesmo.

1.1 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.

1.2 JUSTIFICATIVA

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

Antes de mais nada para que seja iniciado a criação/implantação torna-se necessário uma série de novas políticas e procedimentos do setor de RH, estruturando por completo os cargos e salários e por fim o plano de carreira. Tendo por requisito primordial o planejamento da gestão de RH, resultando em motivação, integração e maior produtividade.

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

2 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Pode-se observar no meio empresarial as discussões sobre a importância e funcionalidade sobre um plano de cargos e salários e qual a sua contribuição para a empresa e funcionário, pois bem mediante a esse fato primeiro é de suma importância se ter a conceitualização do mesmo.

Segundo Cruz (2018), cargo é o conjunto de atividades realizadas por um indivíduo dentro da organização e em determinado setor. Dessa forma, é possível identificar quais são as atividades o qual o colaborador terá que realizar para que mediante o plano de cargos e salários o mesmo obtenha a posição almejada dentro da empresa.

Para que o colaborador tenha sucesso em sua jornada é que se entende que carreira é um processo que possui altos e baixos e engloba um conjunto de funções que direcionam para um objetivo em comum na empresa (SILVA, 2021).

Ainda Silva (2021) relata que em inúmeras pesquisas se comprova o benefício do plano de carreira, visto que o mesmo tem de estar alinhado aos interesses dos colaboradores e da empresa, visando assim um êxito em conjunto.

Dessa forma, Zanandrea (2019) que, com um mundo competitivo onde oportunidades surgem repentinamente, a busca incessante por melhores benefícios é primordial na decisão de um colaborador, e é aí que um plano de carreira entra em ação, pois o colaborador idealiza o cargo almejado e dependendo somente dele para chegar lá, o sentimento de pertencimento aflora e conseqüentemente por se sentir valorizado suas conquistas e produções serão maiores.

Pode-se perceber que quanto aos ideais, tanto da empresa quanto do colaborador, através de um plano de carreira, os benefícios serão maior produção, maior sentimento de pertencimento e o alcance dos objetivos de ambos.

Como é de conhecimento de todos, qualquer plano ou projeto para que seja bem desenvolvido necessita que o mesmo seja constituído por etapas, e no que se diz respeito ao referido assunto, as presentes etapas são constituídas em planejamento e divulgação do plano, análises dos cargos, avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial, política salarial, política e remuneração, carreiras profissionais, participação nos lucros ou resultados bônus ou comissão (PONTES,2021).

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 (SICOOB, 2023).

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

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

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 (SICOOB, 2023).

Em 31 de agosto de 2013, visando otimizar resultados e expandir os negócios para melhor atender os associados, as cooperativas Sicoob Cresud de Francisco Beltrão e Sicoob Vale do Iguaçu de Dois vizinhos (outrora Sicoob Creserv) se uniram.

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

Como forma de contribuir para o presente estudo, o grupo Action realizou uma breve pesquisa para identificar o conhecimento dos colaboradores da Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul, em relação ao plano de cargos e salários.

A cooperativa possui atualmente em seu quadro de funcionários 410 colaboradores, desse total serviu como amostra para a pesquisa um total de 116 colaboradores, os mesmos foram submetidos a perguntas com respostas objetivas de sim e não, e responderam a quatro perguntas.

A primeira pergunta a primeira pergunta trata-se sobre o conhecimento dos participantes sobre o que é um plano de cargos e salários, desses que responderam 105 (90,51%) responderam que sim e 11 (9,49%) responderam que não. Já no que se refere a segunda pergunta, que tratava sobre o conhecimento dos colaboradores se a cooperativa Sicoob Vale Sul possuía um plano de cargos e salários, chegou-se ao resultado de que 49 (42,25%) responderam que sim e 67 (57,75%) responderam que não possuem conhecimento. Partindo para a terceira pergunta, por meio da qual a finalidade era verificar a opinião dos colaboradores sobre a importância de se ter

um plano de cargos e salários efetivo na cooperativa, 115 respondentes (99,13%) que sim e 1 respondente (0,86%) que não. Já no tocante a última pergunta, tratando sobre o direcionamento e desenvolvimento profissional por parte dos colaboradores se a cooperativa tiver um plano de cargos e salários, obteve-se 115 respostas sim (99,13%) e 1 resposta não (0,86%).

Através dos dados coletados e análise dos números por parte do grupo, conclui-se que um plano de cargos e salários é de suma importância para todos os colaboradores, pois os mesmos irão 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 Sicoob Vale Sul, sendo assim torna-se 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 em relação ao seu local de trabalho que é a 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 01 – Demonstrativo dos valores dos recursos necessários para implantação.

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

Fonte: O Autor (2023)

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

4.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Visando uma viabilidade econômica pode-se dividir esse processo em três segmentos bem como investimento, receitas, custos. Dessa forma, para o presente

trabalho no que diz respeito ao conceito de investimento para a implantação considera-se:

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

Tais investimentos se interligam entre eles, visto que 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: 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 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: O Autor (2023).

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

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

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

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

O presente estudo teve como principal objetivo analisar e compreender a importância sobre a utilização e os benefícios de um plano de cargos e salários, verificou-se que um plano de carreira bem elaborado pode motivar de forma positiva os colaboradores de uma instituição, e conseqüentemente, o interesse do colaborador e suas qualificações somado ao reconhecimento do gestor, resultará em um resultado positivo da empresa.

O Plano de Carreira motiva os colaboradores a trabalharem com mais vontade, desejo de crescimento, e isso gera resultados satisfatórios para a organização como um todo. O colaborador, através do seu esforço, será reconhecido e assim estará satisfeito em seu setor, e assim tanto o colaborador quanto a empresa sairão beneficiados pelo plano. Contudo, ressalta-se a importância de que este plano seja analisado de forma individual, sua capacidade e facilidade a ser desempenhada em cada setor existente para que seja mais assertivo no resultado final.

Diante disso, pode se concluir que o plano de cargos e salários é viável positivamente para a instituição pois cada vez mais terá colaboradores experientes e satisfeitos em suas funções, gerando uma fidelização e concretização do seu grupo, pois implantar um plano de carreira surtirá efeitos, em sua maioria, positivos, como ficou evidenciado no presente estudo.

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.

CRUZ, Bianca Eva da; BINATTI, Karina Araujo. **A importância do plano de carreira na organização**. 2018. 20f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade São Francisco. Bragança Paulista, SP: USF, 2018. Disponível em: <https://lyceumonline.usf.edu.br/salavirtual/documentos/2999.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2023.

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

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

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.