

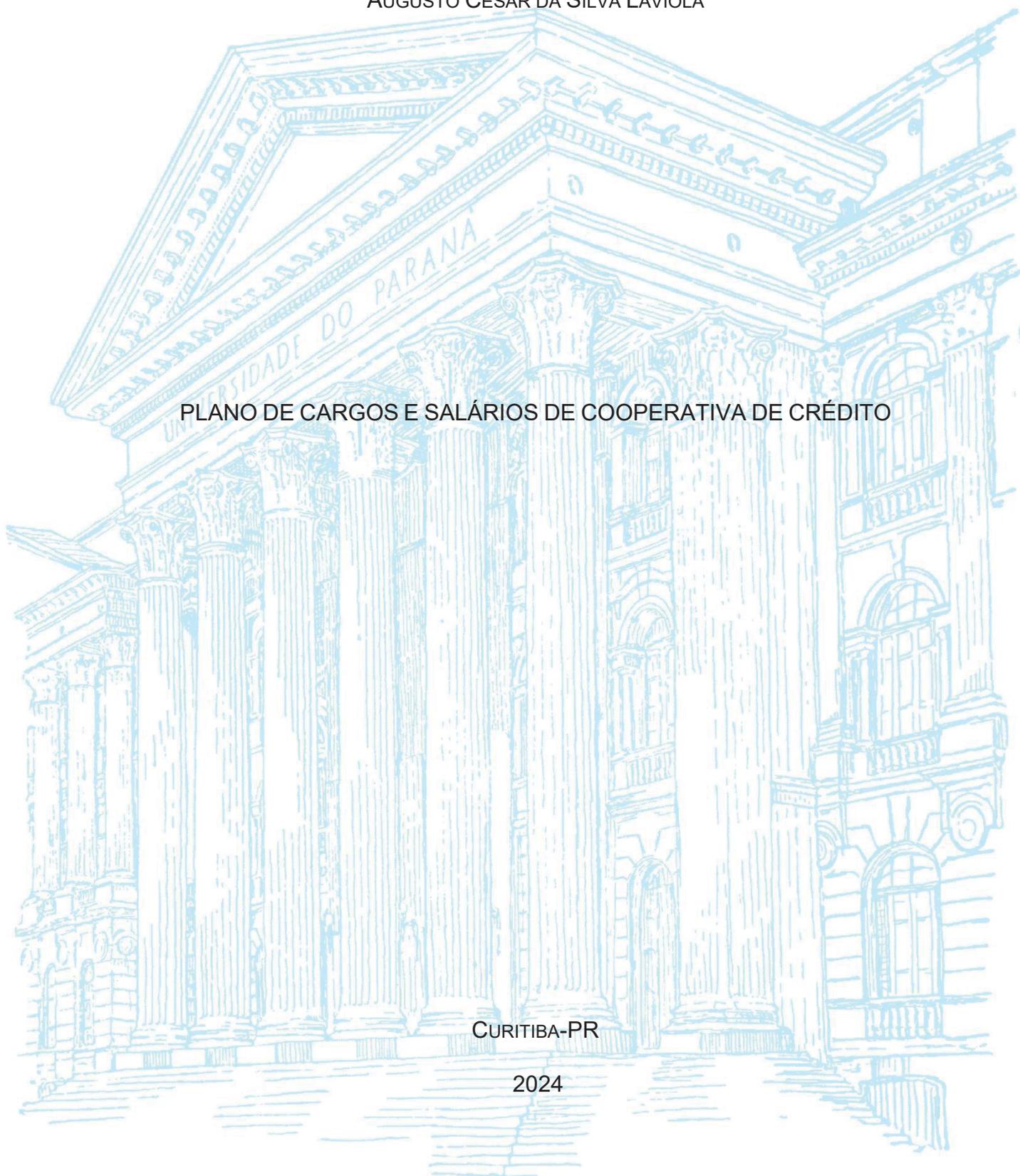
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

AUGUSTO CESAR DA SILVA LAVIOLA

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DE COOPERATIVA DE CRÉDITO

CURITIBA-PR

2024



AUGUSTO CESAR DA SILVA LAVIOLA

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DE COOPERATIVA DE CRÉDITO

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de MBA em Gestão Estratégica de Cooperativas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA-PR

2024

Resumo:

O objetivo deste trabalho é propor o desenvolvimento e a implementação de um Plano de Cargos e Salários para uma Cooperativa Singular do sistema Sicoob. Reconhecemos a importância das Cooperativas de Crédito na promoção da inclusão financeira, no estímulo ao desenvolvimento econômico e na criação de um ambiente de trabalho atrativo. A falta de um plano eficaz na cooperativa afeta diretamente a satisfação dos colaboradores e tem impacto na eficiência operacional. A proposta abrange desde a coleta de dados dos cargos até a apresentação à Diretoria Executiva, incorporando análises internas e externas baseadas em pesquisas de mercado, e definindo critérios utilizando uma metodologia moderna e interativa. Os resultados esperados incluem a obtenção de equidade salarial, aumento do engajamento, redução da rotatividade e promoção do desenvolvimento de liderança interna. Apesar dos desafios, como a baixa adesão e o conservadorismo, a implementação é considerada viável, trazendo benefícios significativos para a cooperativa e seus colaboradores.

Palavras-chave:

Plano de Cargos e Salários, Cooperativa Singular, Sicoob, Gestão de Pessoas, Desenvolvimento Organizacional.

Abstract:

The aim of this work is to propose the development and implementation of a Job Positions and Salaries Plan for a Singular Cooperative within the Sicoob system. We acknowledge the importance of Credit Cooperatives in promoting financial inclusion, stimulating economic development, and creating an attractive work environment. The absence of an effective plan within the cooperative directly impacts employee satisfaction and operational efficiency. The proposal encompasses data compilation for job positions and presentation to the Executive Board, incorporating internal and external analyses based on market research, and defining criteria using modern and interactive methodology. Expected outcomes include achieving salary equity,

increasing engagement, reducing turnover, and fostering internal leadership development. Despite challenges such as low adoption and conservatism, implementation is deemed feasible, bringing significant benefits to the cooperative and its employees.

Keywords:

Job and Salary Plan, Singular Cooperative, Sicoob, People Management, Organizational Development.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1. Apresentação/Problemática	5
1.2. Objetivo Geral do trabalho	6
1.3. Justificativas do objetivo:	6
2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	7
2.1. Descrição geral da cooperativa	7
2.2. Diagnóstico da situação-problema	8
3.1. Desenvolvimento da proposta	9
3.2. Plano de implantação	9
3.3. Recursos	10
3.4. Viabilidade Econômico-Financeira	10
3.5. Resultados esperados	12
3.6. Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	12
4. CONCLUSÃO	13
5. REFERÊNCIAS	14

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação/Problemática

O desafio central enfrentado pelo Sicoob reside na complexidade derivada da gestão descentralizada de programas diversos de cargos e salários para suas cooperativas singulares. Atualmente, a falta de um plano unificado resulta em disparidades que impactam a eficiência operacional e a equidade interna. Essa fragmentação não apenas dificulta a gestão centralizada, mas também gera desconexões entre as unidades, comprometendo a coerência estratégica do sistema como um todo.

No contexto do plano de cargos e salários, é essencial compreender alguns conceitos-chave. Cargos referem-se às posições ou funções ocupadas pelos colaboradores dentro da organização, enquanto salários englobam a remuneração financeira associada a cada cargo. A hierarquia e a estrutura organizacional são determinadas pelos cargos, e a política salarial deve ser transparente e baseada em critérios objetivos e justos, como qualificações, experiência e performance. A equidade interna, que assegura salários justos dentro da empresa, e a equidade externa, que compara as práticas salariais com o mercado, são elementos essenciais para o sucesso do plano.

A pesquisa visa, portanto, superar essa problemática central, propondo a unificação e profissionalização do plano de cargos e salários. Tal iniciativa não apenas busca resolver as disparidades existentes, mas também estabelecer bases sólidas para a gestão de recursos humanos, visando a equidade, transparência e eficácia no sistema de cooperativas. O embasamento teórico e as referências serão fundamentais para guiar essa proposta, assegurando uma abordagem robusta e alinhada às tendências contemporâneas de gestão de pessoas e remuneração.

Alinhados com as ideias de Chiavenato (1997), observa-se que uma administração saudável de cargos e salários é fundamental para o sucesso organizacional. A estrutura de cargos enxuta, a redução de custos de pessoal e o melhor retorno de cada investimento em salários são benefícios destacados pelo autor. Incorporar tais princípios na proposta de unificação e profissionalização do plano de cargos e salários é essencial para promover eficiência e alinhamento estratégico

A visão de Oliveira (2017) ressalta a importância da satisfação das boas ambições dos colaboradores como fator de vantagem competitiva. Quando os colaboradores percebem

vantagens, progressão e oportunidades de crescimento, estabelecem planos pessoais para alcançar melhores resultados, por meio de formação e profissionalização. Integrar essa perspectiva à proposta de unificação de cargos e salários fortalece a base para a motivação e retenção de talentos no contexto corporativo.

1.2. Objetivo Geral do trabalho

Desenvolver uma proposta de plano de cargos e salários para uma cooperativa singular do sistema Sicoob.

1.3. Justificativas do objetivo:

Chiavenato (2008, p. 88) define a rotatividade de pessoal como o processo da saída de determinados colaboradores e a contratação de novos para a reposição no posto de trabalho, este ciclo dispense de energia e recursos por parte da organização para que continue havendo equilíbrio dentro da empresa. O fenômeno da rotatividade é considerado um efeito de variáveis externas como oferta e demanda de emprego, oportunidades no mercado e conjuntura econômica e variáveis internas como políticas de remuneração e benefícios, estilos de liderança, oportunidades de desenvolvimento interno, estrutura e cultura organizacional, relacionamento humano e escopo de cargos.

Pavanello e Jaeger (2016) afirmam que dentre os principais motivos que promovem a rotatividade é possível verificar que os principais estão relacionados as variáveis internas, portanto os gestores podem adotar medidas que propagam o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores e simultaneamente valorizar as questões de remuneração, benefícios e crescimento profissional.

Um sistema de cargos e remuneração é um tema abordado quando se fala da motivação e felicidade interna dos colaboradores em cooperativas pois agrega a perspectiva de crescimento e desenvolvimento. Atualmente, não há um plano de cargos e salários padronizado e consolidado dentro das cooperativas devido falta de adesão das cooperativas singulares por não haver consenso sobre o modelo desenvolvido.

Fioravanzo (2020) afirma que os benefícios adquiridos através da aderência ao plano de cargos e salários com elaboração e manutenções adequadas são um meio para a motivação dos colaboradores em busca do próprio crescimento e bem como da própria organização, afinal a conquista dos objetivos e o desempenho dependem de diversos fatores, dentre eles o engajamento destes colaboradores.

O desenvolvimento de uma estrutura adequada de cargos e salários gera equidade salarial evitando conflitos e litígios relacionados a salários inadequados; engajamento e produtividade trazendo a melhoria da eficiência operacional e resultados financeiros; retenção de talentos o que gera economia de recursos de recrutamento e treinamento; governança financeira eficiente alinhando recursos com objetivos estratégicos; desenvolvimento de liderança interna economizando custos de contratação externa e; melhoria da imagem corporativa reforçando a reputação perante stakeholders.

De acordo com Amaral e Oliveira (2009) o primeiro passo para a gestão do sistema de cargos e salários é a descrição das atribuições de cada funcionário e a realização de pesquisas bibliográficas, documentais e entrevistas.

2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

2.1. Descrição geral da cooperativa

A cooperativa a ser analisada é uma cooperativa singular do sistema Sicoob constituída em 20/03/2003. A região de atuação compreende os estados do Paraná e Santa Catarina. Podem ser associadas pessoas naturais, jurídicas e entes despersonalizados residentes/estabelecidas no Brasil que não possuam atividades principais concorrentes com as desempenhadas pela cooperativa.

É uma cooperativa filiada ao Sicoob Central Unicoob. O marco de origem da cooperativa foi a reunião na Associação Comercial do Paraná (ACP) com o apoio da Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Paraná (Faciap) e da Central Unicoob em busca da criação de uma cooperativa voltada a Pequenos e Microempresários.

Conforme o Relatório de Gestão de 2022 a cooperativa conta com cerca de 50.700 associados, 260 colaboradores e 39 agências presentes em 19 municípios. A cooperativa oferece linhas de crédito voltadas tanto para pessoas físicas quanto jurídicas, crédito rural, linhas de BNDES, além de oferecer produtos, serviços e investimentos para os associados dentre eles Seguros, Cobrança, Adquirência, LCI/LCA, RDC, Poupança, Domicílio Bancário, Cartões, Consórcios. O saldo médio em Operações de crédito de 2022 foi de R\$ 808.889.000,00 e R\$ 1.447.317.000,00 em Ativos Totais.

Atualmente a Cooperativa possui os cargos em suas agências de: Gerente Regional, Gerente Geral, Gerente de Relacionamento I e II, Gerente Agro e Estagiários. Já na área interna, Assistente, Analista, Especialista, Team Leader, Coordenador, e Gerente, distribuídos em áreas como Crédito, RH, Financeiro, Administrativo, Recuperação de Crédito, Planejamento Estratégico, TI, Produtos & Serviços e Compliance. Conforme Demonstrativo Financeiro disponibilizado no site da Cooperativa, no primeiro período de 2023, as despesas com pessoal totalizaram em R\$ 2.980.531,52 e o resultado Operacional finalizou em R\$ 31.529.138,33.

2.2. Diagnóstico da situação-problema

A necessidade identificada é a falta de clareza e equidade nos programas de cargos e salários existentes. Os colaboradores precisam de um sistema que defina com precisão as atribuições de cada cargo, estabeleça critérios justos para remuneração e forneça um caminho claro para o desenvolvimento de suas carreiras.

Os principais usuários da solução são os colaboradores da instituição financeira em todos os seus níveis hierárquicos, desde estagiários até os líderes da organização.

Na maioria dos cargos e setores não há perspectivas de crescimento e desenvolvimento o que causa a desmotivação nos colaboradores. Um dos motivos possíveis é a falta de um plano de cargos e salários padronizado e consolidado. Os modelos apresentados no passado pelas cooperativas centrais sofrem de falta de adesão por parte das cooperativas singulares por não haver consenso acerca dos modelos já desenvolvidos.

3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1. Desenvolvimento da proposta

A necessidade identificada é a falta de clareza e equidade nos programas de cargos e salários existentes. Os colaboradores precisam de um sistema que defina com precisão as atribuições de cada cargo, estabeleça critérios justos para remuneração e forneça um caminho claro para o desenvolvimento de suas carreiras.

Como solução para a situação problema é necessária a criação e desenvolvimento de um sistema de classificação de cargos que defina as atribuições e salários bem como ofereça oportunidades de treinamento, educação e desenvolvimento de habilidades necessária para os colaboradores em todos os níveis hierárquicos.

3.2. Plano de implantação

A primeira etapa deste projeto é realizar o levantamento dos cargos da Cooperativa, bem como analisar sua estrutura organizacional. Este levantamento será realizado através de um relatório, que contemple todos os colaboradores, fornecido pelo setor de Gestão de Pessoas.

Seguidamente, será realizada a descrição e o levantamento de requisitos para cada um dos cargos, em consonância com a Convenção de Coletiva de Trabalho elaborada pela Central Unicoob. Ao fim, será encaminhado um questionário aos colaboradores ativos para que eles avaliem, através de sua experiência, a composição de suas atividades na Cooperativa.

Em posse do relatório de média de recebimento por cargo, considerando os últimos 3 (três) meses, será possível o levantamento da média salarial dos colaboradores ativos.

Realizar uma pesquisa de mercado com base em Singulares de Cooperativas de Crédito de mesmo porte. Este levantamento será realizado utilizando sites de

pesquisas, como *Glassdoor*, *Salários.com* e, também, network com líderes de Gestão de Pessoas de outras Cooperativas.

Após todos estes levantamentos, serão consolidadas todas as informações, confrontando os dados das pesquisas internas com os dados das pesquisas externas.

Utilizar a metodologia dos pontos para classificar os cargos e, assim, elencar o grau de relevância de cada cargo.

Com a classificação já realizada, será apresentado à Diretoria Executiva para apreciação e deferimento a proposta do plano de Cargos e Salários.

A partir do plano de Cargos e Salários definido, mediante a todas as informações consolidadas, haverá a criação de um material de divulgação e orientação que apresente os requisitos básicos para cada função.

3.3. Recursos

Os recursos necessários para a implantação serão contratação de sistemas, recursos financeiros para realizar as equiparações internas no que tange as mudanças promovidas pelo plano e empresa de consultoria e treinamento. Dentre os recursos necessários para manutenção equiparações salariais futuras e acompanhamento do plano, não sendo necessário nenhum tipo de recurso material, apenas intangível.

3.4. Viabilidade Econômico-Financeira

INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS
---------------------	-----------------	---------------

<p>Contratação de um Sistema de Gestão Efetivos;</p> <p>Treinamentos promovido pela equipe interna de implementação (consideradas 16 horas de treinamento com o preço médio dos consultores de R\$ 500,00 hora/aula, totalizando R\$ 8.000,00;</p> <p>Equipe interna para levantamento de cargos (carga horária); associados a carga horária dos colaboradores de Recursos Humanos para levantamento das informações necessárias, neste caso consideramos uma carga horária de 30 horas totalizando R\$1.704,30;</p> <p>Avaliação e consultoria da conformidade legal do plano proposto, para este custo, foi considerada a tabela da OAB para a hora</p>	<p>Aumento de produtividade com retenção e maior atração de talentos;</p> <p>Eficiência operacional promovida pelo melhor clima organizacional;</p> <p>Diminuição do “<i>turnover</i>” diminuindo custos de rescisão com os colaboradores;</p> <p>Diminuição do custo de treinamento com novos colaboradores;</p> <p>Diminuição dos custos associados as indenizações trabalhistas com eventuais distorções de atribuições e funções.</p>	<p>Equiparações salarias para ajuste de eventuais distorções.</p> <p>Custos associados a equipe que ficará responsável pelo acompanhamento e gestão do plano de cargos e salários;</p> <p>Custos associados as pesquisas periódicas para pesquisas anuais de mercado que monitorem nossa condição frente a concorrência;</p> <p>Custos associados a manutenção e atualização dos cargos e salários</p>
---	---	--

<p>técnica e o parecer legal da proposta, totalizando R\$ 3.401,57;</p> <p>Custos associados a pesquisas de mercado para os balizadores salariais, neste caso, valor da hora da consultoria R\$500,00 para 8 horas de trabalho, totalizando R\$ 4.000,00.</p>		
---	--	--

A partir do plano de viabilidade foi possível levantar os investimentos, custos e receitas do projeto de cargos e salários, apesar maior parte das receitas serem quantitativas e dependerem de investimentos e custos quantitativos é possível verificar a viabilidade do projeto.

3.5. Resultados esperados

A partir da instituição do plano de cargos e salários espera-se os seguintes resultados positivos: i) Paridade Salarial; II) Engajamento e Produtividade: Melhoria da eficiência operacional e os resultados financeiros; III) Redução da rotatividade; IV) Desenvolvimento de Liderança Interna.

3.6. Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Dentre os principais riscos observados estão: I) Baixa adesão das cooperativas; II) perda na flexibilidade dentre as atividades executadas; III) Custo de implementação; IV) Inconsistências nos critérios de avaliação; V) Possibilidade de obsolescência a longo prazo.

4. CONCLUSÃO

A valorização dos colaboradores tem se tornado um tema cada vez mais presente nos debates, considerando a busca crescente dos funcionários por um trabalho com propósito e oportunidades, o avanço tecnológico e a crescente transparência nas informações. Esse tópico tem recebido atenção crescente das empresas, e no contexto das Cooperativas de Crédito, a relevância é ainda mais acentuada, uma vez que o mercado de colaboradores de instituições financeiras, cada vez mais buscam um ambiente adequado de trabalho.

Ao analisar a Singular e sua influência no Sistema Sicoob no Estado do Paraná durante a elaboração deste artigo, fica claro que, inobstante a sua importância, é crucial a implementação de um Plano de Cargos e Salários eficaz, adequado e integrado ao processo de contratação e manutenção do relacionamento com os colaboradores. Isso se mostra essencial para contribuir de maneira efetiva na gestão de Recursos Humanos. Os benefícios primordiais ao estabelecer esse plano incluem a transparência nos indicadores de desempenho, o engajamento dos colaboradores, o autodesenvolvimento e o senso de pertencimento, resultando, como consequência, na ascensão profissional.

Ao seguir etapas como o levantamento dos cargos da Cooperativa, a descrição e requisitos para cada posição, a avaliação da composição das atividades, a pesquisa de mercado baseada em Singulares de Cooperativas de Crédito de porte semelhante, e a apresentação à Diretoria Executiva, o plano estará apto a ser aprovado e divulgado aos colaboradores, fornecendo orientações claras sobre os requisitos básicos para cada função.

Cada uma dessas etapas é de suma importância, pois foi planejada seguindo as premissas de equilíbrio com o mercado externo, atratividade e equidade, resultando em um plano de cargos e salários alinhado aos objetivos estratégicos da organização.

5. REFERÊNCIAS

AMARAL, Cíntia Ferreira; OLIVEIRA, Annévia Palhares Vieira Diniz. Plano de cargos e salários para uma empresa de usinagem e caldeiraria. **SYNTHESIS| Revista Digital FAPAM**, v. 1, n. 1, p. 162-178, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração - Vol. 1**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770649/>. Acesso em: 04 nov. 2023.

FIORAVANZO, Eduarda et al. A importância da administração de cargos e Salários nas organizações. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 4, p. 3957-3974, 2020

OLIVEIRA, Vitor Lopes. **A importância do plano de cargos, carreiras e salários na gestão estratégica de pessoas**. Gestão de pessoas-Unisul Virtual, 2017.

WUNSCH, Beatriz Helena. **Elaboração de uma política salarial para a SR Máquinas**. 2012. 138 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Santa Rosa, 2012.