

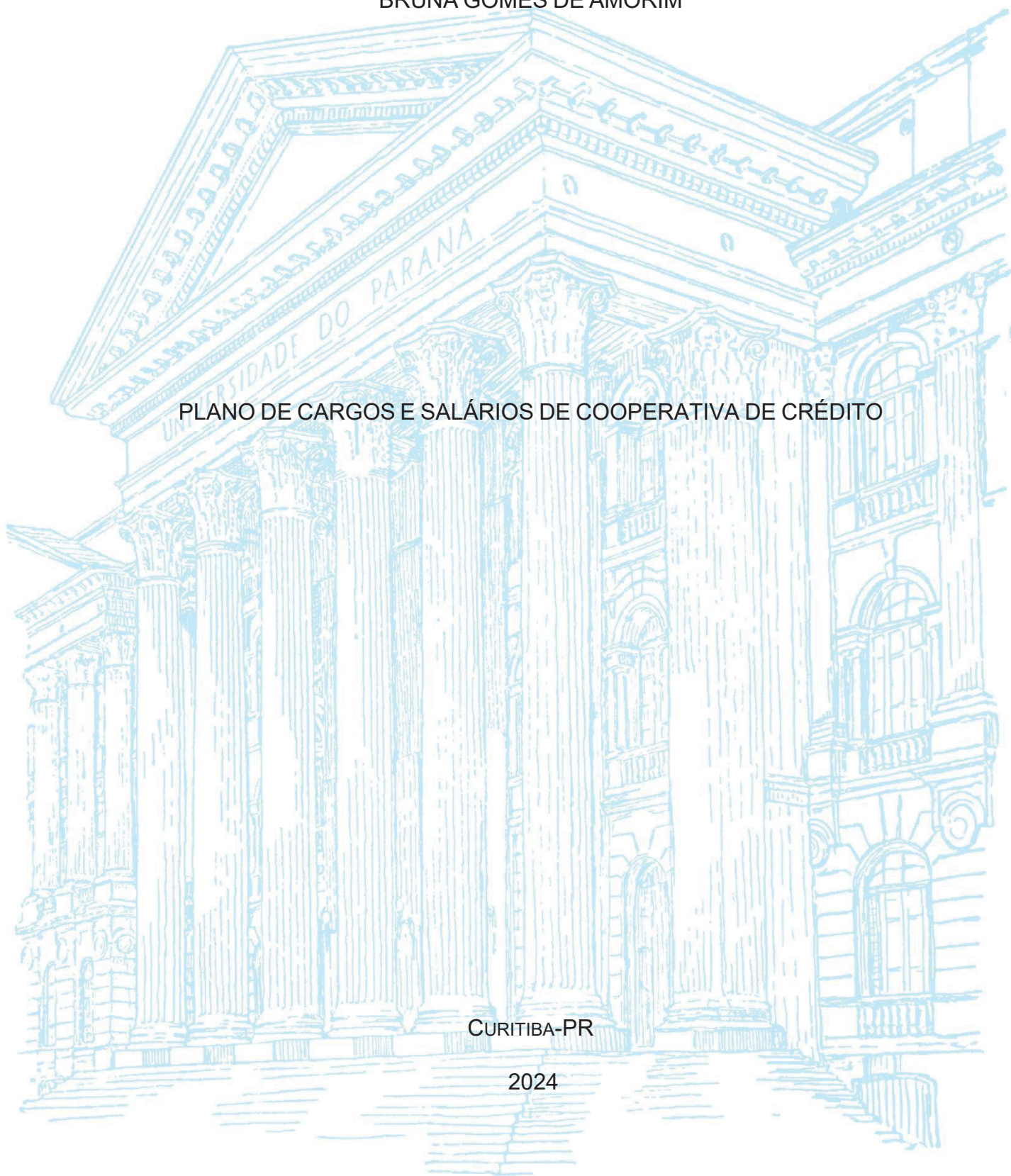
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BRUNA GOMES DE AMORIM

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DE COOPERATIVA DE CRÉDITO

CURITIBA-PR

2024



BRUNA GOMES DE AMORIM

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:

Este trabalho propõe o desenvolvimento de um Plano de Cargos e Salários para uma Cooperativa Singular que está integrada ao sistema Sicoob, haja vista a grande relevância das Cooperativas de Crédito na inclusão financeira e no desenvolvimento econômico. A ausência de um plano efetivo de Cargos e Salários na Cooperativa impacta diretamente na satisfação dos colaboradores e na eficiência operacional. A proposta abrange desde o levantamento de cargos até a apresentação à Diretoria Executiva, incorporando análises internas, pesquisas de mercado e a definição de critérios com a metodologia dos pontos para classificar os cargos e, assim, elencar o grau de relevância de cada posição. Os investimentos a serem realizados trarão significativos resultados no desenvolvimento da Cooperativa. Os resultados esperados incluem equidade salarial, engajamento, estímulo de desenvolvimento de lideranças internas, redução da rotatividade e promoção de novos talentos. Apesar de desafios, a implementação é considerada viável, trazendo benefícios significativos e duradouros para a cooperativa e seus colaboradores.

Palavras-chave:

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

Abstract:

This project proposes the development of a Job Positions and Salary Plan for a Singular Cooperative integrated into the Sicoob system, recognizing the significant importance of Credit Cooperatives in financial inclusion and economic development. The absence of an effective Job Positions and Salary plan in the Cooperative directly impacts employee satisfaction and operational efficiency. The proposal encompasses activities from job position identification to presentation to the Executive Board, incorporating internal analyses, market research, and the establishment of criteria using the points methodology to classify positions and determine their relevance. The planned investments are expected to yield substantial results in the Cooperative's development, including salary equity, employee engagement, encouragement of internal leadership development, reduced turnover, and the promotion of new talents. Despite challenges, the implementation is considered viable, bringing lasting benefits to both 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. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO 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	12
5. REFERÊNCIAS	13

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação/Problemática

As Cooperativas de Crédito cada vez mais apresentam um papel fundamental na inclusão financeira e no desenvolvimento econômico na comunidade em que está inserida. Considerando sua crescente evolução, é muito importante que internamente a instituição estabeleça padrões administrativos para crescimento sustentável e dinâmico. Um dos pilares importantes neste processo é o de Pessoas, alinhado ao plano de carreira com cargos e salários.

Como explana o professor Nascimento (2001, p. 6) em sua obra Administração de Cargos e Salários: “a Administração de Cargos e Salários tem como objetivos principais organizar a remuneração dos colaboradores com base nas exigências de habilidade e responsabilidade inerentes a cada cargo. Isso é feito com a premissa de garantir igualdade salarial para funções equivalentes. Além disso, busca-se alinhar os salários praticados pela empresa aos valores de mercado, a fim de evitar a perda de profissionais para organizações concorrentes. Paralelamente, a implementação de estímulos salariais visa impulsionar a eficiência dos trabalhadores, contribuindo para o aumento da produtividade. Esses esforços são considerados condições essenciais para o crescimento e a sobrevivência bem-sucedidos da empresa.”

O tema é de extensa relevância, à medida que aborda o plano de continuidade da empresa, no que se refere a pessoas. Atualmente na Cooperativa de Crédito não há um plano de cargos e salários efetivo, o que impacta diretamente na taxa de rotatividade dos colaboradores, sendo um dos assuntos primordiais a serem observados para o êxito da organização.

Conforme Bes e Oliveira p.13 (2018): “o investimento na construção e/ou na reestruturação de um sistema de cargos e remuneração é uma escolha passível de gerar muitos benefícios para as empresas, pois a decisão gera sintonia entre os interesses dos colaboradores e da organização devido as remunerações mais condizentes e tarefas mais compatíveis bem como as responsabilidades atribuídas.

Tratar sobre este tema na instituição permitirá que ela apresente resultados significativos e sustentáveis a longo prazo e, além disso, permitirá o avanço em sua eficiência operacional, satisfação/felicidade dos colaboradores e o sucesso da Cooperativa.

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
Contratação de um Sistema de Gestão Efetivos;	Aumento de produtividade com retenção e maior atração de talentos;	Equiparações salarias para ajuste de eventuais distorções.
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;	Eficiência operacional promovida pelo melhor clima organizacional;	Custos associados a equipe que ficará responsável pelo acompanhamento e gestão do plano de cargos e salários;
Equipe interna para levantamento de cargos	Diminuição do “turnover” diminuindo custos de rescisão com os colaboradores;	Custos associados as pesquisas periódicas para pesquisas anuais de mercado que monitorem

(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; Avaliação e consultoria da conformidade legal do plano proposto, para este custo, foi considerada a tabela da OAB para a hora técnica e o parecer legal da proposta, totalizando R\$ 3.401,57; 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.	Diminuição do custo de treinamento com novos colaboradores; Diminuição dos custos associados as indenizações trabalhistas com eventuais distorções de atribuições e funções.	nossa condição frente a concorrência; Custos associados a manutenção e atualização dos cargos e salários
--	--	--

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 do colaborador tem sido discutida cada vez mais, considerando a busca do empregado a um trabalho com propósito, o avanço tecnológico, e a publicidade das informações. Este assunto vem ganhando cada vez mais atenção das empresas e, no caso das Cooperativas de Crédito, o assunto é ainda mais atual, à medida que o colaborador também é “sócio” da instituição.

No momento da elaboração deste artigo, foi possível observar o grande porte da Cooperativa Singular e sua relevância no Sistema Sicoob no Estado do Paraná, nada obstante a isso, é de suma importância que haja um Plano de Cargos e Salários eficiente, adequado e integrado do processo de contratação e manutenção do relacionamento com seus colaboradores, para contribuição na gestão dos Recursos Humanos. Os principais benefícios na instauração deste plano são os de clareza nos indicadores de desempenho, engajamento dos colaboradores, autodesenvolvimento e senso de pertencimento e como consequência: a ascensão profissional.

Mediante as seguintes etapas: levantamento dos cargos da Cooperativa, descrição e requisitos para cada um dos cargos, avaliação da composição das

atividades na Cooperativa, pesquisa de mercado com base em Singulares de Cooperativas de Crédito de mesmo porte e apresentação à Diretoria Executiva, o plano estará apto a ser aprovado e divulgado aos colaboradores com orientações a respeito dos requisitos básicos para cada função.

Cada uma das etapas supracitadas é de suma importância, ao passo que foram planejadas 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| Revistal Digital FAPAM, v. 1, n. 1, p. 162-178, 2009.

BES, Pablo; OLIVEIRA, Luana Y M. **Administração de cargos, salários e benefícios**. Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595023956. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788595023956/>. Acesso em: 05 nov. 2023

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

DO BONFIM, Gessé Robson; DIAS, Celso Roberto; AVELINO, Cleide Henrique. **A relevância da Administração de Cargos e Salários para as organizações**. Corpo Editorial, p. 34, 2018

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

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

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

PAVANELLO, Letícia; JAEGER, Eliana Vogel. **Rotatividade nas empresas: motivos internos e externos**. Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão, Ibirama, v. 4, n. 8, p. 070–074, 2016. DOI: 10.5965/2764747104082015070. Disponível em: <https://www.revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/view/2316419004062015070>. Acesso em: 26 nov. 2023.

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.