

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DIOCRECIANO IGNACHESKI

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA COOPERATIVA DE CREDITO

CURITIBA

2024

DIOCRECIANO IGNACHESKI

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA COOPERATIVA DE CREDITO

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

2024

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo propor um plano de cargos e salários na cooperativa de crédito e analisar sua influência direta na motivação e desempenho dos colaboradores e da cooperativa. Serão abordados aspectos relacionados a estrutura de cargos, descrição, avaliação, remuneração e benefícios. A pesquisa visa oferecer insights valiosos para aprimorar a prática da gestão de RH e contribuir para um ambiente de trabalho mais justo e motivador, e que assegure um crescimento pessoal e organizacional mais consolidado, buscando desenvolver lideranças internas. Um plano de cargos e salários traz para a cooperativa e para seus colaboradores, a clareza nas atividades a serem desempenhadas em cada cargo, bem como o caminho que cada colaborador deve trilhar para se desenvolver e evoluir profissionalmente dentro da cooperativa, mostrando onde o colaborador está e até onde ele poderá chegar dentro da cooperativa.

Palavras-chave: Cargos e Salários; Cooperativa de Crédito; Carreira.

ABSTRACT

This work aims to explain the importance of a job and salary plan in a credit cooperative and its direct influence on the motivation and performance of employees and the cooperative. Aspects related to job structure, description, evaluation, remuneration and benefits will be covered. The research aims to offer valuable insights to improve the practice of HR management and contribute to a fairer and more motivating work environment, which ensures more consolidated personal and organizational growth, seeking to develop internal leadership. A job and salary plan provides the cooperative and its employees with clarity regarding the activities to be performed in each position, as well as the path that each employee must take to develop and evolve professionally within the cooperative, showing where the employee is and how far he can reach.

Key-words: Positions and salaries; Credit cooperative; Career.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Plano de Viabilidade.....	13
--------------------------------------	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	7
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	8
1.2.1 Justificativas do objetivo	8
2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	10
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	12
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	12
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	12
3.3 RECURSOS	13
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	13
3.5 RESULTADOS ESPERADOS	14
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	15
4. CONCLUSÃO	16

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

De acordo com Chiavenato (1997), uma administração saudável de cargos e salários traz benefícios, para organização, como estrutura de cargos enxuta, menores custos de pessoal e melhor retorno de cada real despendido com salários.

Para Chiavenato (2002), desenhar um cargo significa determinar as condições fundamentais para satisfazer os requisitos de seu ocupante, tais como: o conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deverá desempenhar, como esse conjunto de tarefas ou atribuições deverá ser desempenhado, a quem o ocupante do cargo deverá se reportar, quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir, com esse detalhamento as atribuições de cada cargo evidenciam a divisão do trabalho.

Ter colaboradores motivados e envolvidos com as atividades e voltados para os objetivos da cooperativa é imprescindível para os gestores. Porém, o que hoje representa uma motivação para esse colaborador, amanhã pode não ser mais, pois o ser humano é ilimitado, assim que atinge seu objetivo, já corre em busca de novos.

Segundo Bergamini (2008, p.106) o principal aspecto que merece relevância é que a motivação pessoal para o trabalho torna-se uma tendência natural, na medida em que atende algum objetivo ou desejo próprio, atual ou futuro do colaborador. Uma pessoa não consegue motivar alguém, o que ela consegue é incentivar, estimular a outra pessoa para buscar seus objetivos. Quando se quer que alguém siga certa orientação no curso de determinada ação, é necessário que a direção seja diretamente ligada à um desejo que seja valorizado por ela.

Sabe-se que para o crescimento de uma cooperativa é necessário também o crescimento da sua equipe, pois as duas coisas são interligadas, as pessoas definem o futuro da cooperativa através de seu comprometimento. O desenvolvimento do capital humano deve ser tratado como um investimento e para que os profissionais se mantenham motivados um plano de cargos e salários claro e bem estruturado é essencial para o bom andamento da cooperativa e para despertar a dedicação e produtividade da equipe, fazendo com que essa sinta-se valorizada.

Segundo Nascimento (2001, p. 6), as finalidades da administração de cargos e salários são, ordenar os salários dos colaboradores de acordo com a maior ou menor habilidade e responsabilidade que o cargo exige de seu ocupante, atender o preceito

de igualdade salarial para trabalho igual, adequar os salários da cooperativa aos salários praticados no mercado, tendo como objetivo não perder colaboradores para cooperativas concorrentes e utilizar os estímulos salariais com o objetivo de aumentar a eficiência do colaborador, melhorando assim a produtividade do trabalho, o crescimento pessoal e organizacional.

Diante do assédio enfrentado pelo mercado, é importante para as cooperativas de crédito que seus colaboradores estejam cada vez mais satisfeitos e engajados à visão estratégica da cooperativa, para isso é importante ter um plano de cargos e salários alinhado as competências individuais dos colaboradores com a capacidade produtiva, buscando atender objetivos comuns, como o bem-estar no ambiente de trabalho, remuneração e planos de benefícios.

Expressando a importância dos colaboradores para a cooperativa, e destacando a relevância da gestão de pessoas para fomentar um ambiente promissor, o plano de cargos e salários busca valorizar o colaborador, não apenas financeiramente, mas também profissionalmente, reconhecendo seu talento, desenvolvimento e motivação, o que se torna um fator primordial para o desenvolvimento da cooperativa num todo.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Desenvolver um plano de cargos e salários na cooperativa.

1.2.1 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 a Cooperativa de Crédito Sul – Sicoob Sul constituída em 20/03/2003 a qual a sede fica em Curitiba – PR. A região de atuação compreende os estados do Paraná e Santa Catarina, abrangendo a Grande Curitiba, Campos Gerais, Centro, Centro Sul e Litoral do Estado do Paraná e a Grande Florianópolis. Podem ser associadas pessoas naturais, jurídicas e entes despersonalizados residentes/estabelecidas no Brasil que não possuam atividades principais concorrentes com as desempenhadas pela cooperativa.

O Sicoob Sul é filiado a 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 Micro empresários.

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.

As cooperativas são divididas entre Confederação, Centrais e Singulares. A estrutura da singular Sicoob Sul é dividida entre Unidade Administrativa e Agências. A Unidade administrativa é composta pelos setores de Crédito Comercial e Rural, Produtos e Serviços, financeiro e controladoria, Planejamento e Inovação, Gestão de Pessoas, Recuperação de crédito e Compliance que engloba as subáreas de infraestrutura, riscos e cadastro. Nas agências há três tipos de segmentos: digital, varejo e alto valor as quais podem haver agência com caixa ou somente escritório de negócios.

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

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 Sicoob Sul, 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

QUADRO 1 - Plano de Viabilidade

INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS
Contratação de um Sistemas 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 (carga horária); associados a carga horária dos colaboradores de Recursos Humanos para levantamento das informações necessárias, neste caso	Diminuição do “turnover” diminuindo custos de rescisão com os colaboradores;	Custos associados as pesquisas periódicas para pesquisas anuais de mercado que monitorem nossa condição frente a concorrência;
	Diminuição do custo de treinamento com novos colaboradores;	Custos associados a manutenção e atualização dos cargos e salários

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 dos custos associados as indenizações trabalhistas com eventuais distorções de atribuições e funções.	
--	---	--

Fonte: Autor (2024)

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; e
- 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

Com este trabalho foi possível compreender a importância da gestão de recursos humanos, e como esse setor deixou de ser apenas para cuidar de assuntos trabalhistas e de remuneração e passou a ser um setor estratégico para as cooperativas, buscando principalmente a valorização dos colaboradores, a retenção de talentos e um ambiente mais produtivo e agradável com colaboradores cada vez mais motivados e engajados aos valores da cooperativa.

O plano de cargos e salários se torna uma ferramenta que auxilia na gestão de pessoas, motiva e estimula os colaboradores a serem cada vez mais produtivos, define as funções e atividades de cada cargo, deixando de forma mais clara as responsabilidades, atribuições e a trajetória a ser seguida para ascensão profissional dentro da cooperativa, além de auxiliar na atração e permanência de talentos.

A partir da implantação do plano de cargos e salários se espera que a cooperativa reduza a perda de talentos para o mercado, reduzindo assim a rotatividade de colaboradores, espera-se também o desenvolvimento de lideranças internas para suprir as necessidades da cooperativa.

Em resumo o plano de cargos e salários é importante para promover um ambiente de trabalho que seja sustentável, motivador e justo, alinhando interesses entre colaboradores e a cooperativa.

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.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas Organizações. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas. 4 ed. São Paulo: Afiliada, 2002.

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

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 5.^a edição, São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.

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.

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.