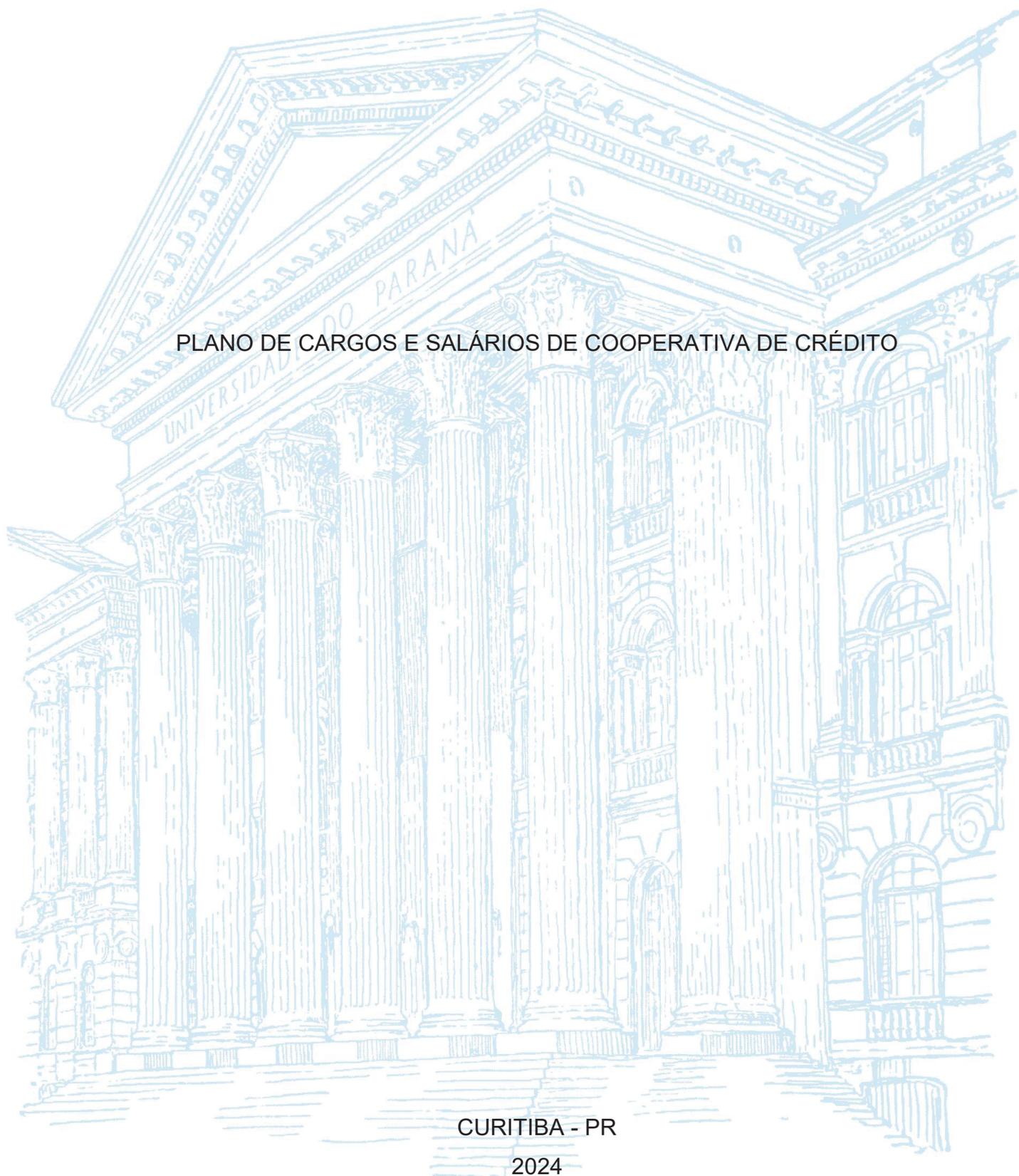


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EDUARDO FRANCISCO SEUBERT DA SILVA

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DE COOPERATIVA DE CRÉDITO



CURITIBA - PR

2024

EDUARDO FRANCISCO SEUBERT DA SILVA

PLANO DE CAROS E SALÁRIOS DE COOPERATIVA DE CRÉDITO

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, ao 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 demonstrar como desenvolver um plano de cargos e salários em uma cooperativa, desde os levantamentos de dados internos como descrição de cargos, salários de cada colaborador, formações, cursos e capacitações, e externos que por sua vez é um levantamento do mercado de trabalho, após detalha como tratar os dados levantados, a importância da divulgação e os benefícios que essa ferramenta pode oferecer. Foi esboçado também todos os investimentos, receitas e custos dos processos que devem ser seguidos na elaboração da proposta e detalhado no plano de viabilidade do trabalho, foi descrito também detalhes sobre a cooperativa objeto do estudo, pois o porte, quantidade de colaboradores e cargos dentro da instituição são fundamentais para o desenvolvimento. O plano de cargo e salários, que está diretamente ligado ao setor de recursos humanos e traz vários benefícios tanto para empresa e ainda mais para os colaboradores, é fundamental para o desenvolvimento, não só de uma cooperativa, mas empresas no geral, independentemente do porte. Por fim, é possível observar os benefícios e direcionará para desenvolvimento e implementação eficaz do plano.

Palavras-chave: Plano de cargos e salários; cooperativa; desenvolvimento; implementação.

ABSTRACT

This work aims to demonstrate how to develop a job positions and salaries plan in a cooperative, from internal data collection such as job descriptions, employee salaries, qualifications, courses, and training, to external data which involves a survey of the labor market. It also details how to handle the collected data, the importance of disclosure, and the benefits that this tool can offer. It also outlines all the investments, revenues, and costs of the processes that must be followed in the preparation of the proposal and detailed in the work's feasibility plan. It also describes details about the cooperative under study, as the size, number of employees, and positions within the institution are essential for development. The job positions and salaries plan, which is directly linked to the human resources department and brings various benefits both to the company and even more so to the employees, is fundamental for development, not only of a cooperative but companies in general, regardless of size. Finally, it is possible to observe the benefits and it will guide towards an effective development and implementation of the plan.

Keywords: Job positions and salaries plan; cooperative; development; implementation.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – VIABILIDADE DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS (continua).....	12
QUADRO 2 – VIABILIDADE DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS (conclusão)..	13

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 PROBLEMA	6
1.2 OBJETIVO GERAL	7
1.3 JUSTIFICATIVA	7
2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	9
2.1 DESCRIÇÃO DA COOPERATIVA	9
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
3.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	11
3.2 RECURSOS	12
3.3 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	12
3.4 RESULTADOS ESPERADOS	13
3.5 RISCOS OU PROBLEMAS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	13
4 CONCLUSÃO	14
REFERÊNCIAS	15

1 INTRODUÇÃO

A expansão das cooperativas de crédito no Brasil vem crescendo nos últimos anos, com isso é esperado que a demanda por profissionais também aumente. Este trabalho foi desenvolvido em uma cooperativa do sistema Sicoob, analisando o plano de cargos e salários.

1.1 PROBLEMA

A pesquisa em questão, tem como objetivo responder a seguinte problemática: como sanar a falta de clareza e equidade dos cargos e salários dos colaboradores do Sicoob? Segundo CHIAVENATO (2014) o plano de cargos e salários é uma ferramenta estratégica, pois através dela é possível exemplificar os níveis hierárquicos e aplicar de maneira adequada a meritocracia dentro da organização e desenvolver um ambiente competitivo.

Para resolver esse problema se faz necessários a realização de uma análise dos cargos e seus salários, dos requisitos mínimos para esse cargo, como por exemplo: tempo de experiência, formação acadêmica, certificação e tudo isso em âmbito interno bem como uma pesquisa de mercado para o âmbito externo. Conforme OLIVEIRA (2017) é necessário que seja explorado detalhadamente cada cargo analisado, para que seja feito um levantamento adequado das funções e descrição dos cargos.

O objetivo deste estudo é melhorar a relação empresa x colaborador, gerando maior satisfação para o colaborador e demonstrando o que o colaborador precisa buscar para alcançar um crescimento interno, PONTES (2005) afirmou que para gerar um ambiente motivador em uma empresa com colaboradores produtivos, é necessário que possua planos de gestão de pessoas e ainda define que o plano de cargo e salários é o básico para a gestão de pessoas.

Já os reflexos da ação na empresa, será uma diminuição do índice de turnover, diminuindo custos de rescisão, gastos com treinamentos de novos colaboradores e um desenvolvimento geral da empresa, para Rocha (2014) o plano de cargos e salários é uma prática fundamental, pois para atingir bons resultados, alcançar metas e o desenvolvimento da empresa visando lucro, o colaborador é uma

peça fundamental, com o plano de cargos e salários quanto mais o colaborador se destacar e a empresa crescer, o funcionário irá crescer também.

1.2 OBJETIVO GERAL

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

1.3 JUSTIFICATIVA

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

O Sicoob – Sistema de Cooperativas Financeiras do Brasil, atua em todos os estados brasileiros através de centenas cooperativas financeiras. Ele está organizado em três níveis operacionais que vinculam: cooperativas singulares, entidades que prestam atendimento direto aos cooperados; cooperativas centrais, entidades regionais que promovem a integração sistêmica das cooperativas singulares a elas filiadas; e o Centro Cooperativo Sicoob, que tem por finalidade representar institucionalmente o sistema e é responsável pelas normas, políticas, condutas, processos, tecnologias, produtos, serviços e marcas de todo o sistema.

2.1 DESCRIÇÃO 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

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.

3.1 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.

3.2 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.

3.3 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Através da análise da viabilidade econômico-financeira, espera-se verificar se o plano de cargos e salários proposto será viável. Ela envolve a avaliação do investimento e dos custos necessários, e das receitas, conforme é apresentado no quadro 1.

QUADRO 1 – VIABILIDADE DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS (continua)

INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS
Contratação de um Sistema de Gestão Efetivos; 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; 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;	Aumento de produtividade com retenção e maior atração de talentos; Eficiência operacional promovida pelo melhor clima organizacional; Diminuição do “turnover” diminuindo custos de rescisão com os colaboradores; Diminuição do custo de treinamento com novos colaboradores; Diminuição dos custos associados as indenizações trabalhistas com eventuais distorções de atribuições e funções.	Equiparações salariais para ajuste de eventuais distorções. Custos associados a equipe que ficará responsável pelo acompanhamento e gestão do plano de cargos e salários; Custos associados as pesquisas periódicas para pesquisas anuais de mercado que monitorem nossa condição frente a concorrência; Custos associados a manutenção e atualização dos cargos e salários

QUADRO 2 – VIABILIDADE DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS (conclusão)

INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS
<p>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;</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>		

FONTE: O autor (2024).

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

3.4 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 dos resultados financeiros; III) Redução da rotatividade; IV) Desenvolvimento de Liderança Interna.

3.5 RISCOS OU PROBLEMAS 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

Diante dos argumentos apresentados, pode se concluir a importância de desenvolver um plano de cargos e salários efetivo e bem divulgado para equipe do Sicoob, os impactos reduzem o *turnover*, melhoram o clima organizacional e motiva os colaboradores, evidenciando os meios de como crescer na cooperativa seja horizontal ou verticalmente.

O problema desse estudo que era **como implantar um plano de cargos e salários no Sicoob?** Foi resolvido listando os processos necessários para que seja possível o desenvolvimento e implantação do plano. Iniciando com o levantamento dos cargos e salários existente na empresa, seus requisitos e suas atribuições, após isso um levantamento de dados externo do mercado para saber quais os valores praticados e a aplicação de um formulário para verificar a percepção dos colaboradores quanto ao assunto.

Tendo esses dados é possível realizar uma classificação dos colaboradores dentro da empresa e projeções de crescimento, após a autorização da diretoria iniciasse a fase de implantação, onde será ajustado todos os cargos da empresa e divulgado o plano de cargos e salários para que os colaboradores saibam onde estão e as métricas para concorrer a uma promoção, vale ressaltar que para os caso onde o colaborador esta desenquadrado recebendo mais que deveria, será levantado o que ele precisa desenvolver para alcançar esse nível e será dado tempo hábil para que ele preencha os requisitos para o salário que recebe atualmente.

Após sua implementação e divulgação ampla, a tendencia é que a empresa consiga obter um nível alto de satisfação dos empregados, consiga praticar uma remuneração adequada que irá impactar diretamente no dia a dia da cooperativa, desde o atendimento aos cooperados até o backoffice. Vale ressaltar que o ideal é que o plano de cargos e salários seja revisado em um determinado período para que não fique ultrapassado.

REFERÊNCIAS

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

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

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.

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

OLIVEIRA, Aristeu de. Descrição de cargos, salários e profissões regulamentadas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 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.

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de cargos e salários. 11. ed. São Paulo: LTR, 2005.

ROCHA, Alcides. A importância do plano de cargos e salários. 2014.