

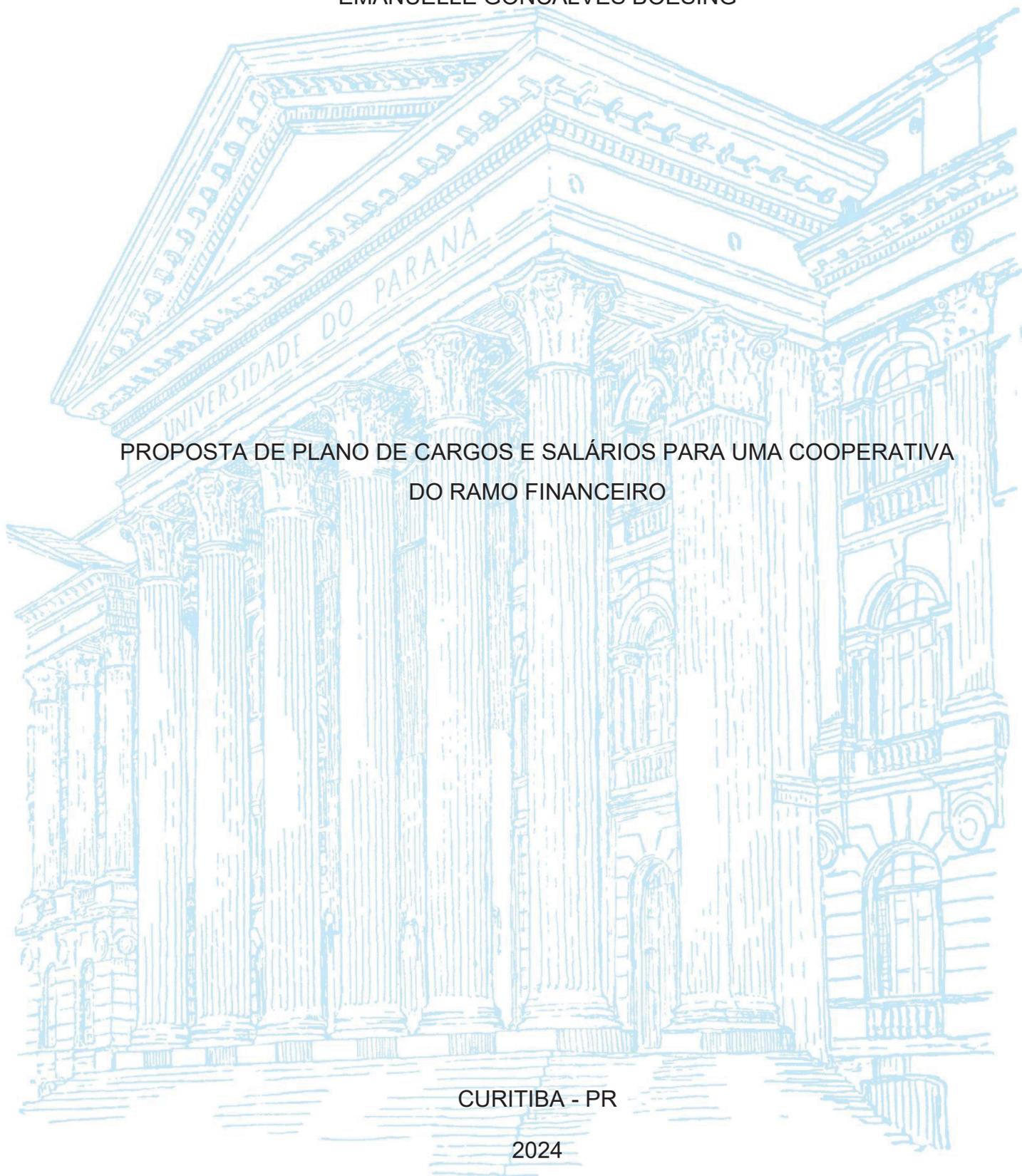
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EMANUELLE GONCALVES BOESING

PROPOSTA DE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA UMA COOPERATIVA  
DO RAMO FINANCEIRO

CURITIBA - PR

2024



EMANUELLE GONCALVES BOESING

PROPOSTA DE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA UMA COOPERATIVA  
DO RAMO FINANCEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso 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 estudo teve como objetivo desenvolver uma proposta de plano de cargos e salários para uma cooperativa singular do sistema Sicoob na qual será possível realizar criação de um sistema de classificação de cargos que defina as atribuições e salários para os colaboradores em todos os níveis hierárquicos em busca de paridade salarial, aumento da eficiência operacional, engajamento, produtividade, retenção de talentos, motivação dos colaboradores, redução da rotatividade e desenvolvimento de liderança interna, criando um consenso para os modelos desenvolvidos. Foi realizada a descrição de uma cooperativa singular para que fosse detectada a situação problema e realizada elaboração da proposta da solução técnica a partir dos planos de ação e implantação, levantamento dos recursos e viabilidade. O plano de implantação abrange levantamento e descrição dos cargos e requisitos, pesquisas e aplicação da metodologia de pontos a partir da aplicação pesquisas, sistemas, consultoria e treinamento. Conclui-se que uma proposta de plano de cargos e salários elaborada de forma consistente acarreta em benefícios à empresa e aos colaboradores tornando-se viável para implantação em uma cooperativa do sistema Sicoob.

Palavras-chave: cargos e salários; retenção de talentos; engajamento e motivação.

## **ABSTRACT**

This study aimed to develop a proposal for a job and salary plan for a singular cooperative within the Sicoob system, enabling the creation of a job classification system that defines roles and salaries for employees at all hierarchical levels. The goal is to achieve salary parity, increased operational efficiency, engagement, productivity, talent retention, employee motivation, reduced turnover, and internal leadership development, creating a consensus for the developed models. The description of a singular cooperative was conducted to identify the problem, followed by the development of the technical solution proposal through action and implementation plans, resource assessment, and feasibility analysis. The implementation plan includes the survey and description of positions, requirements, research, and the application of a points methodology, utilizing resources such as surveys, systems, consulting, and training. It is concluded that a well-structured proposal for a job and salary plan brings benefits to both the company and employees, making it viable for implementation in a Sicoob system cooperative.

Keywords: job positions and salaries; talent retention; engagement and motivation.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
1.1. APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	5
1.2. OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	5
1.3. JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	6
<b>2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....</b>	<b>8</b>
2.1. DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA .....	8
2.2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	9
<b>3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....</b>	<b>10</b>
3.1. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	10
3.2. PLANO DE IMPLANTAÇÃO .....	10
3.3. RECURSOS.....	11
3.5. RESULTADOS ESPERADOS.....	12
3.6. RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	13
<b>4. CONCLUSÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>15</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

De acordo com Chiavenato p. 124 (2021) o homem social tange os seguintes aspectos: Os trabalhadores são criaturas sociais complexas; os seres humanos são motivados pela necessidade; as lideranças e formas de gestão influenciam o comportamento de grupos sociais e; as normas sociais do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros. O autor define a motivação como a força que leva o homem a apresentar um ou mais de determinados comportamentos com o objetivo de satisfazer uma ou mais necessidade.

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.

Para Oliveira (2017) a satisfação dos desejos e aspirações dos colaboradores deve ser vista como um fator de vantagem competitiva dentro das corporações, pois quando um determinado colaborador compreende vantagens, progressão e crescimento o mesmo pode definir um plano pessoal para alcançar maiores resultados através de formação e profissionalização.

Do Bonfim, Dias e Avelino (2018) afirmam que a característica principal da Administração de Cargos e Salários é identificar as verdadeiras necessidades e oportunidades de melhorias no que diz respeito aos recursos humanos, sob a ótica da gestão sustentável, pois proporcionam um sistema equilibrado para a gestão eficiente dos recursos.

### 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 singular do sistema Sicoob 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. Podem ser associadas pessoas naturais, jurídicas e entes despersonalizados residentes/estabelecidas no Brasil que não possuam atividades principais concorrentes com as desempenhadas pela cooperativa.

A Singular é filiada à 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 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 o qual 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, 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. 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 os 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

A partir do plano de viabilidade foi possível levantar os investimentos, custos e receitas do projeto de cargos e salários conforme TABELA 1, apesar maior parte das receitas serem quantitativas e dependerem de investimentos e custos quantitativos é possível verificar a viabilidade do projeto.

TABELA 1 – Viabilidade do projeto

INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS
<p>Contratação de um Sistemas 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 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>	<p>Aumento de produtividade com retenção e maior atração de talentos;</p> <p>Eficiência operacional promovida pelo melhor clima organizacional;</p> <p>Diminuição do “turnover” 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>

Fonte: Autores (2024)

### 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

Um sistema de cargos e salários é uma ferramenta essencial para mitigação de rotatividade e dentre os benefícios adquiridos está a motivação dos colaboradores, bem como o alinhamento de objetivos junto a empresa. Além disso, a empresa possui diversas vantagens como melhoria da eficiência operacional, desenvolvimento da liderança interna e economia de custos de relacionados a recrutamento, seleção e treinamento, portanto o objetivo geral do trabalho foi desenvolver uma proposta de plano de cargos e salários para uma cooperativa singular do sistema Sicoob.

A necessidade constatada foi a imprecisão e a ausência de isonomia nos planos de cargos e salários atuais os quais não são padronizados e consolidados. A solução abrange todos os níveis hierárquicos e mostra-se viável para possível consenso e adesão na cooperativa buscando paridade salarial, engajamento e produtividade, redução da rotatividade e desenvolvimento de liderança interna.

O levantamento dos cargos e a análise da estrutura organizacional são as duas primeiras etapas da solução proposta, seguidas pela descrição e levantamento para as funções e questionário para avaliação aos colaboradores para avaliação de suas atividades, levantamento da média salarial e pesquisas de mercado para a então consolidação dos dados e aplicação da metodologia de pontos e elencando sistema.

A partir da classificação dos investimentos, custos e receitas foi possível verificar que mesmo com as receitas sendo o principalmente qualitativas o projeto mostrou-se viável. Para futuras pesquisas sugere-se pesquisas voltadas a treinamento e capacitação e adaptação do sistema de cargos e salários em processos de mudança organizacional.

## 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.

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

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.

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

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.