

## **Relatório da Pesquisa de Cargos e Salários e Pesquisa Gerencial de Opinião sobre o Plano de Cargos Comissionados**

O Objetivo do presente relatório é apresentar as sugestões para o Plano de Cargos Comissionados da CAIXA, através de análise e interpretação dos resultados obtidos pela Pesquisa realizada em abril de 2009 junto aos gestores. Além disso, objetiva-se comparar a remuneração e benefícios dos principais cargos gerenciais, baseado em banco de dados da pesquisa salarial e de benefícios.

### **Etapas do Projeto**

O projeto foi dividido em etapas:

- 1- Formulação do questionário de entrevista para identificar, classificar e descrever responsabilidades e atribuições existentes nos Cargos com Comissão.
- 2- Entrevistas com os Superintendentes, Gerentes e Presidentes da AGECEF de forma presencial, via telefone ou e-mail, visando identificar possibilidades de recomendações de futuras remunerações.
- 3- Levantamento e análise dos resultados das entrevistas.
- 4- Análise da pesquisa salarial e de benefícios.
- 5- Elaboração de relatórios.
- 6- Reuniões de apresentação dos resultados para o Grupo de Trabalho (GT).

### **Escopo Final**

Durante a formulação dos questionários, foi acordado, entre as partes, alterações do escopo original:

- a) Foram previstas 113 entrevistas (40 presenciais; 20 por telefone e 53 por e-mail). As pesquisas por e-mail foram priorizadas a fim de possibilitar uma maior participação dos gestores. Foram recebidas 238 entrevistas, o que representa um aumento em 110% da base estatística inicial.
- b) A pesquisa salarial foi concentrada, conforme solicitação em bancos específicos (**Bancos Privados:** Banco Itaú e Bradesco; **Bancos Públicos:** Banco do Brasil e BNDES). O foco foi dado a 6 cargos gerenciais vinculados a área negocial e a 37 cargos da área de apoio ao negócio. O trabalho apresenta a média praticada por estes bancos.

O **Anexo 1** apresenta a pesquisa com 6 cargos gerenciais vinculados à área negocial e a 4 cargos da área de apoio ao negócio, que abrange mais de 90% da base de associados das AGECEF / FENAG.

### **Pesquisa de Opinião com os Gestores**

Foi desenvolvido um formulário visando à padronização da pesquisa, constando 15 perguntas, além de identificação da função e tipo de mercado atendido. O formulário completo da pesquisa encontra-se no **Anexo 2** deste relatório. Todos os presidentes das AGECEF foram convidados a estimular seus associados a participarem do processo.

As AGECEF que aderiram ao projeto estão relacionadas abaixo:

**ACRO – AC – AP – BA – BH – CE – DF – GO – IBA – MA – MG – PA – PB – PI – PR – RJ – RN – RS – SC – SP e TM.**

Todas as questões foram tabuladas e estão plotadas em gráficos, que fazem parte do presente relatório. Na elaboração do questionário, para as questões de 1 a 6, foram desenvolvidas perguntas específicas para o tema, como a incorporação salarial, o CTVA e a destituição de cargos. Para as perguntas de 7 a 14, foi feita uma graduação da concordância do pesquisado para a questão em pauta. Nestes casos, estatisticamente são considerados resultados relevantes os que estão acima de 80% de concordância.

A 15ª pergunta refere-se a alguma sugestão.

## **Participantes**

A pesquisa foi respondida por 238 participantes. O **Gráfico 1** reporta a participação de cada função. Os Gerentes Gerais e Gerentes de Relacionamento/Atendimento tiveram a maior participação, com 39% e 29%, respectivamente.

O **Gráfico 2** apresenta o perfil completo da amostra quanto a mercados, classe e nível.

As principais concentrações foram:  
44% no mercado C e 31% no mercado A.  
26% Classe 3 e 16% na Classe 2  
21% no Nível III e 14% no nível I

## **Salário/Função**

As perguntas de 1 a 3 foram estabelecidas para ter noção do entendimento do entrevistado quanto a sua atual remuneração e os desafios da função.

No **Gráfico 3**, 76% dos entrevistados acreditam que o salário que recebem está abaixo do mercado.

No **Gráfico 4**, 22% acreditam que o salário está compatível com a Responsabilidade e é o principal fator para a compatibilidade salarial, 18% acreditam que o salário está compatível com o conhecimento e 16% concordam que a compatibilidade salarial está ligada à capacidade de solucionar problemas. 44% dos entrevistados não reconhecem uma única variável como fator principal de remuneração.

No **Gráfico 5**, 74% dos participantes opinaram que a responsabilidade é o critério principal para o aumento do cargo comissionado. Pode-se concluir que os pesquisados que não responderam a pergunta anterior, se tivessem que optar por algum dos critérios, indicariam a responsabilidade como fator determinante para a remuneração.

## **Incorporação Salarial**

O **Gráfico 6** (pergunta 4 na pesquisa) indica que 2 em cada 3 pesquisados concordam que 10 anos é o tempo ideal para a incorporação salarial da gratificação do cargo comissionado. Este resultado mostrou consciência dos gestores com a viabilidade orçamentária da empresa. Não se pode deixar de registrar que 10 anos representam a alternativa mais longa proposta nas respostas da pesquisa.

## **CTVA**

O **Gráfico 7** (pergunta 5 na pesquisa) refere-se ao CTVA, um dos assuntos mais polêmicos.

Uma vez que 28% dos pesquisados opinaram por outra resposta, foi desenvolvido o **Gráfico 8**, com uma interpretação desta massa de resposta para

enquadramento nas opções já desenvolvidas na pesquisa. Obteve-se, neste caso, uma direção clara da maioria (57%) dos pesquisados na preferência da incorporação gradativa do CTVA e 23% concordam em criar bandas de remuneração, como é feito nos bancos privados. Estes dois grupos atingem 80% dos gestores, que concordam que os salários podem e devem ser diferenciados por tempo e desempenho.

### **Destituição dos Cargos**

Outro fator com uma tendência definida na opinião dos gestores é que, de acordo com o **Gráfico 9** (pergunta 6 na pesquisa), 50% recomendam a necessidade de um *feedback* formal com planos de melhoria e 25% entendem que a decisão por colegiado seja a melhor alternativa.

### **Perguntas 7 a 14**

Foram desenvolvidas em 5 opções graduadas: desde discordo totalmente a concordo totalmente. Como já citado, os indicadores com mais de 80% representam uma tendência clara da opinião dos gestores.

### **Extinção dos Mercados e Classificação das Filiais**

De acordo com o **Gráfico 10** (pergunta 7 na pesquisa), a extinção dos mercados com equiparação salarial obteve 80% de adesão.

Os critérios objetivos, explicitados no **Gráfico 11** (pergunta 11 na pesquisa) para a classificação dos níveis da filial estão em 68% de adesão.

### **Processo Seletivo Interno**

Para este item, foram realizadas 3 perguntas (12 a 14 na pesquisa): abrangência nacional, transparência no processo e critérios objetivos.

No **Gráfico 12**, pode-se observar que os pesquisados deram maior importância aos dois últimos critérios, que estão, de certa forma, interligados, pois 95% consideram fundamental a transparência no processo e 87% desejam critérios objetivos, que é também uma forma de dar transparência ao processo. São os 2 itens com maior concordância na pesquisa.

Quanto à abrangência ser nacional, obteve-se 70% de adesão.

### **Outros Fatores Apontados**

Três fatores merecem registros:

- a) Gerente de Retaguarda passar a ter atribuições do Gerente Administrativo (71%) – **Gráfico 13** (pergunta 10 na pesquisa)
- b) Redução da Jornada de trabalho de 8 para 6 horas (56%) – **Gráfico 14** (pergunta 9 na pesquisa).
- c) Comissionamento dos substitutos para o ano inteiro (50%) – **Gráfico 15** (pergunta 8 na pesquisa).

### **Sugestões**

As sugestões foram na grande maioria comentários sobre os assuntos já em pauta. Foram 38 pesquisas que apresentaram sugestões e a criação de novos cargos intermediários obteve maior relevância.

## **Pesquisa Salarial**

A pesquisa salarial foi realizada comparando os salários médios dos gestores da CAIXA com os bancos privados (Itaú e Bradesco) e os bancos públicos (BNDES e Banco do Brasil). Existe uma diversidade de nomenclaturas entre bancos, tornando-se um desafio a comparação entre os cargos. Os dados da pesquisa são recentes e estão atualizados.

Para comparar o salário médio da CAIXA, que não tem salário variável, com os demais bancos da pesquisa, foi feita a adição de 1/13 do salário variável ao salário médio, para manter uma base de referência ao salário mensal.

Os resultados apontam que a CAIXA está remunerando vários cargos comissionados abaixo do mercado. As maiores distorções estão naqueles mais próximos ao topo da pirâmide, conforme tabela abaixo:

Cargo	% BB/BNDES vs CAIXA	% Itau/Bradesco vs CAIXA
Gerente de Filial	72%	63%
Gerente Geral	30%	14%
Superintendente Regional	22%	30%
Gerente Relac./ Atend.	14%	4%
Superintendente Nacional	14%	26%

Para se manter competitiva e cumprir a missão social da empresa, como o principal agente de distribuição de políticas públicas do Governo Federal e incentivar a alocação de bons profissionais para regiões que atendam os interesses estratégicos da CAIXA, uma das ferramentas é ter uma política de remuneração adequada para atender estes fins.

Estão anexados 18 gráficos da pesquisa salarial (do 16 ao 33) comparativos por cargos.

Por fim, espera-se que estes resultados contribuam para a FENAG apresentar um estudo que atenda os anseios dos gestores da CAIXA e que possam sinalizar a opinião representativa para que a empresa acolha suas propostas.

Estamos à disposição para quaisquer esclarecimentos e aguardamos por uma nova oportunidade para desenvolver outros trabalhos.

Atenciosamente,

CARLOS ROSA  
Diretor

Rio de Janeiro, 29 de maio de 2009