

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LEILIANE DOS SANTOS GUIMARÃES

**GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS EM WORK PACKAGE**

CURITIBA

2018

LEILIANE DOS SANTOS GUIMARÃES

GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS EM WORK PACKAGE

Trabalho apresentado ao curso de Pós-Graduação em Gestão de Talentos e Comportamento Humano da Escola de Administração da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientador: Dr<sup>a</sup> Jane Mendes Ferreira.

CURITIBA

2018

## Ficha catalográfica

## TERMO DE APROVAÇÃO

LEILIANE DOS SANTOS GUIMARÃES

GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS EM WORK PACKAGE

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano no programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Dr<sup>a</sup> Jane Mendes Ferreira  
Departamento de Administração Geral e Aplicada,  
UFPR

Carolina Valentini Toscani Kim  
Departamento de Administração Geral e Aplicada,  
UFPR

Curitiba, 20 de dezembro de 2018

Dedico este trabalho a todos os familiares e amigos que, de alguma forma, ajudaram e torceram por sua realização. Aos parceiros de trabalho que forneceram informações importantes contidas neste estudo, pensando na organização.

Aprendemos realmente quando conseguimos colocar nossa vida num processo permanente, confiante e afetuoso de aprendizagem. Processo permanente, porque nunca acaba. Paciente, porque os resultados nem sempre aparecem e sempre se modificam. Confiante, porque aprendemos mais se temos uma atitude confiante, positiva, diante da vida, do mundo e de nós mesmos. Processo afetuoso, impregnado de carinho, de ternura, de compreensão, porque nos faz avançar muito mais.

**José Manoel Mora**

## RESUMO

A finalidade deste projeto aplicado é elaborar e implantar um plano de cargos e salários em uma empresa de engenharia automotiva. Dentro da empresa Alpha, o plano de cargos e salários é um tema relevante que têm gerado desmotivação causada pela falta dele sendo um dos fatores que tem levado à baixa produtividade, e desequilíbrio entre assiduidade e absenteísmo. Acredita-se que as pessoas ao entrarem em determinadas empresas, apresentem expectativas de evoluir profissionalmente e financeiramente. Por isso, eles esperam que a organização na qual trabalham possua uma administração de cargos e salários eficiente que atenda às suas expectativas, estando bem alinhadas com sua trajetória profissional. Este foi o motivo pela qual foi realizada deste projeto. Para executar o plano diversos instrumentos foram utilizados, desde pesquisas quantitativas através de levantamentos e elaboração de cálculos até métodos qualitativos para análise dos indicadores que apresentaram os índices de rotatividade e motivos de desligamentos. Após discussões com a organização, a estratégia será implementar o presente projeto como piloto no departamento de desenvolvimento de produto e assim, monitorar os resultados para viabilizar a implantação em outras áreas.

**Palavras-chave:** Gestão de cargos e salários. Motivação. Desmotivação. Rotatividade.

## **ABSTRACT**

The purpose of this applied project is to design and implement a job and salary plan in an automotive engineering company. Within the Alpha company, the job and salary plan are some relevant issues that has generated demotivation caused by the lack of it. This is considered one of the factors that has led to low productivity, and imbalance between attendance and absenteeism. It is believed that when people join a certain companies, they have expectations of developing professionally and financially. Therefore, they expect the organization in which they work to have an efficient position and salary management that meets their expectations, being well aligned with their professional career. This was the reason why this project was carried out. In order to execute the plan several instruments were used, from quantitative methods through surveys and elaboration of calculations to qualitative analysis of the indicators that presented the turnover rates and reasons for disconnections. After discussions with the organization, the strategy will be to implement the present project as a pilot in the department of product development and thus, monitor the results to enable the implementation in other areas.

**Keywords:** Cargo and salary management. Motivation. Demotivation. Turnover.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	PROBLEMÁTICA.....	10
1.2	OBJETIVO GERAL.....	11
1.2.1	Objetivos Específicos.....	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	11
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA</b> .....	13
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	17
<b>4</b>	<b>A ORGANIZAÇÃO</b> .....	18
4.1	DESCRIÇÃO GERAL.....	18
4.2	DIAGNÓSTICO.....	19
<b>5</b>	<b>PROPOSTA</b> .....	21
5.1	AMPLITUDE.....	23
<b>6</b>	<b>IMPLANTAÇÃO</b> .....	24
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	25
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	26
	<b>APÊNDICE 2 – MOTIVOS DE DESLIGAMENTO</b> .....	36
	<b>APÊNDICE 3 – PONTUAÇÃO DOS CARGOS</b> .....	45
	<b>APÊNDICE 5 – PESQUISA SALARIAL</b> .....	47
	<b>APÊNDICE 6 – CURVA DE REFERÊNCIA</b> .....	48
	<b>APÊNDICE 7 - AMPLITUDE</b> .....	49
	<b>APÊNDICE 8 - NOMENCLATURA</b> .....	50

## 1 INTRODUÇÃO

A finalidade deste trabalho é elaborar e implantar um plano de cargos e salários em uma empresa de engenharia automotiva. Tal finalidade foi pensada para colocar em prática os conhecimentos mais modernos sobre o tema e com isso, usar o plano de cargos e salários como elemento motivacional para a ação dos trabalhadores na organização escolhida para a implementação da metodologia aqui proposta.

O plano de cargos e salários não é uma ferramenta nova no âmbito da gestão de pessoas. Ele pode ser entendido como um recurso que mantém a estrutura de cargos definida pelo conjunto de deveres, responsabilidades estabelecendo assim, os níveis salariais a serem praticados (SILVA, 2018, não publicado).

Apesar de sua importância, seu uso tem sido restrito à transparência no processo de promoção e como um auxiliar no processo decisório em relação a elementos tais como: aumentos de salários, promoções e reconhecimentos de toda a ordem, mas seu uso como elemento do programa de motivação tem sido pouco descrito na literatura e ainda menos utilizado na prática pelos gestores. A gestão de cargos e salários é descrito e afetado pelos aspectos sociais, psíquicos, organizacionais, econômicos, institucionais, econômicos, políticos e éticos (FRANÇA, 2014).

Especificamente nas empresas automotivas, o plano de cargos e salários pode ser utilizado para melhorar a eficiência ao auxiliar na diminuição da rotatividade e absenteísmo e alavancar a assiduidade e aumentar a produtividade e motivação dos trabalhadores.

### 1.1 PROBLEMÁTICA

A proposta ora apresentada se dá em virtude da situação atual da organização objetivo deste estudo aplicado. Atualmente, a empresa Alpha apresenta alto fluxo de reclamações, perda de novas contratações para a concorrência, rotatividade e insatisfação dos trabalhadores. Sendo assim, no presente projeto aplicado será proposto o estudo e implantação de plano de cargos e salários com o objetivo de minimizar os problemas apresentados.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo principal elaborar e implantar um plano de cargos e salários em uma empresa de engenharia automotiva.

### 1.2.1 Objetivos Específicos

Os passos principais para elaboração e implantação do plano estão definidos com as seguintes etapas:

- Levantamento dos indicadores atuais: rotatividade e motivos de desligamento.
- Escolha de uma metodologia;
- Elaboração dos cálculos;
- Aprovação;
- Apresentação para diretoria;
- Alinhamento do plano;
- Implantação;
- Ajustes
- Avaliação da implementação
- Controle;
- Avaliação periódica a cada cinco anos.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A importância de um plano de cargos e salários nas organizações de uma forma geral pode ser justificada com a ideia de que pessoas que percebem injustiças e falta de clareza em relação à remuneração, podem sentir-se desmotivadas e como consequência disso desempenharem abaixo de suas possibilidades (OLIVEIRA, 2009; AYDIN, 2012). Daí a relevância de estabelecer regras claras para os processos de remuneração.

Essa ideia é corroborada por Alves de Sá (1982) que afirma que as empresas devem estar atentas para manterem a remuneração adequada a seus funcionários,

tendo em vista a efetivação de planos e programas que tornem possível alcançar os objetivos organizacionais.

Para além das justificativas presentes na literatura, algumas questões práticas podem ser associadas à implementação de um plano de cargos e salários. Podem ser elencados:

- a) Controle: do número de colaboradores que obtiveram uma evolução salarial, de cargo e período que isso ocorreu (isto também pode ser vendido aos clientes de forma positiva);
- b) Produtividade: tendência de aumento devido aos colaboradores estarem cientes da sua trajetória na organização, onde ele possivelmente se dedicará mais para crescer profissionalmente;
- c) Justiça: não há distinção de pessoas, gênero, classe entre outros elementos. A evolução do profissional ocorre de acordo com requisitos pré-estabelecidos;
- d) Clareza: as informações sobre o plano são divulgadas e assim o profissional saberá quais são os requisitos necessários;
- e) Estabilidade: é possível o aumento do período em que o funcionário se estabelece na empresa.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

A gestão de pessoas é um conjunto de normas e processos que visa orientar os profissionais em relação aos comportamentos organizacionais e relações de trabalho (Fisher, 2002). É uma área das organizações que tem passado por mudanças no último século. Partiu de uma noção cartorial no sentido de ser algo relacionado à confecção de folhas de pagamentos e recibos, entre outros documentos para uma visão mais estratégica da área em que ela tem sido embasada e complementada pelos subsistemas de Recursos Humanos: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Departamento Pessoal, Gestão de Cargos, Salários e Benefícios, Higiene e Segurança do Trabalho, Avaliação de Desempenho, Qualidade de Vida.

Atualmente a gestão de pessoas é formada por subsistemas que devem ajudar organização a obter o máximo de produtividade de seus trabalhadores em um ambiente em que eles sejam valorizados e orienta os colaboradores nas relações de trabalho. (FLEURY E FLEURY, 2008).

Apresentam-se entre os desafios da área, conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003), desenvolver o capital humano e conter custos. Esses desafios podem, em parte ser endereçados com uma política clara de promoção e reconhecimento que pode ser proporcionado por um adequado plano de cargos e salários.

O plano de cargos e salários é uma atribuição, em tese, do subsistema de remuneração da gestão de recursos humanos que não deve servir apenas administrar os salários, mas, ser base para a evolução das pessoas na organização (PONTES, 2015). Ele visa efetuar uma remuneração condizente, buscando uma moderação interna e externa no sistema de recompensas (SILVA, 2005). Os objetivos principais é efetuar a legislação; determinar e manter o senso de justiça entre os funcionários; a manutenção dos trabalhadores atuais; motivar os funcionários visando boa performance e desenvolvimento contínuo e controlar os custos de folha de pagamento (FRANÇA, 2014).

Esse subsistema deve determinar o valor do trabalho que está fundamentado por sua vez, nas habilidades, esforço e responsabilidade que o trabalhador vai empregar na execução da atividade que lhe foi atribuída no desenho do cargo (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Os planos de cargos e salários podem ser de variados tipos. Os mais comuns na literatura são os baseados em competências (FERNANDES, 2005), funcional (baseado no cargo) e por habilidades (desenvolvimento contínuo). No entanto, para empresas que não tem uma área de gestão de pessoas que faça todo o processo por competências, esse plano pode ser mal utilizado. Então, o plano envolve o desenho de cargos que é uma ferramenta de extrema importância no âmbito das organizações.

Para estruturação do plano de cargos e salários faz-se necessário mapear as necessidades organizacionais. Mas neste caso, foi identificado apenas as necessidades de um determinado departamento, ou seja, da área de desenvolvimento de produto por tratar-se de uma área terceirizada e alocada em um dos clientes. Esta ação possibilitará determinar os grupos ocupacionais, por exemplo: administrativo, técnicos e gerenciais (PONTES, 2015).

Em seguida, como segunda fase a descrição de cargos é definida como uma declaração escrita das atividades, deveres e responsabilidades atribuídas a um cargo, independentemente da pessoa que o ocupa (APÊNDICE 1) (SILVA, 2018, não publicado).

Avaliação de cargos é uma fase complementar a anterior que visa ordenar os níveis hierárquicos dos cargos, comparando um a um mantendo o seu grau de importância. Ordena e permite a estruturação salarial (PONTES, 2015). A avaliação pode ser por escalonamento, qualitativa, quantitativa, por pontuação e por graus. O método escolhido para a pesquisa será por pontuação e graus.

Existe a necessidade de se analisar os fatores de avaliação para escalonar os níveis hierárquicos dos cargos. São eles:

- Fator A - Escolaridade – nível escolar;
- Fator B - Idiomas – quantidade de línguas que o profissional conhece;
- Fator C - Experiência – indica o tempo mínimo de experiência para ocupação do cargo;
- Fator D - Autonomia no desempenho das atividades – avaliado de acordo com o nível de autonomia considerando a delegação que o ocupante do cargo recebe e seu acesso às informações;
- Fator E - Contatos externos e internos – complexidade e relevância dos assuntos que serão tratados;

- Fator F - Atuação estratégica – denomina a correlação entre a gestão e ao nível escolar.
- Fator G – Fadiga mental – nível de exaustão que determinada função gera para execução das atividades.
- Fator H – Complexidade das tarefas

A seguir, o método quantitativo é realizado para definir a pontuação dos cargos que variam de 100 no mínimo e 500 no máximo.

A próxima fase é a hierarquia dos cargos que, para Morgan (1996, p.28) é a soberania de um superior sobre o seu subordinado que segue do nível estratégico até chegar ao operacional. Este resulta num canal de comunicação para obtenção de resultados e tomada de decisão.

Na hierarquia é possível padronizar os cargos. Por exemplo: auxiliar, assistente, técnico júnior, técnico pleno, técnico sênior, analista júnior, analista pleno e analista sênior. Estas categorias são obtidas através dos fatores da fase anterior – a avaliação dos cargos (SILVA, 2018, não publicado).

Em seguida, realiza-se a pesquisa salarial que se denomina como levantamento das bases salariais e de benefícios pagos por algumas organizações com os cargos semelhantes ao da organização que a realiza (ZIMPECK, 1992). É a ciência das faixas salariais praticados em um determinado segmento organizacional.

Após a pesquisa, inicia-se a estruturação salarial que se apresenta como uma matriz onde a ordem de faixas e níveis salariais se concretizam (SILVA, 2018, não publicado). Nela ocorre a elevação salarial decorrente da alta valorização dos cargos (PONTES, 2015).

Logo, os níveis salariais podem dividir-se em sobreposições onde um mesmo cargo de analista de produto júnior, pleno e sênior pode ser composto de três níveis hierárquicos.

Dentro do plano de cargos e salários elabora-se também a política salarial que define as normas para a administração dos salários na organização (PONTES, 2015).

Existem algumas categorias citadas por Silva (2018, não publicado) e Pontes (2015, p. 313) que compõem a política:

- Aumento por promoção – atribuição de novas responsabilidades e maior complexidade do cargo;

- Aumento por reavaliação do cargo – a função recebe novas atribuições, maior complexidade após uma avaliação do cargo;
- Aumento por acordo coletivo e/ou dissídio – decorrente de acordo coletivo;
- Salário de admissão: concedido na entrada do funcionário considerando o seu período de experiência;
- Poder de compra: reajuste disponibilizado pelo empregador devido as alterações decorrentes da inflação e elevação de preços;
- Promoção horizontal ou por mérito - concedido ao funcionário pela sua performance e domínio na atividade;
- Promoção vertical – dependente da disponibilidade de uma vaga para o crescimento na carreira.

A próxima etapa é do amadurecimento. Esta é definida pelo domínio que o funcionário tem na função decorrente do seu tempo de experiência (PONTES, 2015). A tendência é que com o passar do tempo, o empregado entregue as suas tarefas com menor esforço intelectual, por isso, a maturidade precisa ser atualizada para que ele receba novos desafios.

Por último há a construção de um sistema de plano de carreira que é ordenado em eixos e constituído por ocupações parecidas. Estas representam trajetórias naturais de crescimento profissional em uma organização (DUTRA, 2004). É também, o conjunto de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de um profissional (SILVA, 2018, não publicado).

A administração de carreira segundo Silva (2018, não publicado) possui algumas etapas:

1. Identificação das necessidades – da organização, das pessoas, das competências de um cargo;
2. Avaliação e/ou plano de capacitação – análise das competências;
3. Definição do modelo – descrição dos cargos e tabelas salariais;
4. Avaliação dos resultados – avaliação de desempenho, sistemas de gerenciamento e controle.

Acredita-se que a gestão de carreira do indivíduo é administrada não só por ele. Existem três variáveis: o empregado, a liderança e a organização (QUEIROZ, 2011). No que diz respeito a empresa, cabe a ela a responsabilidade de disponibilizar os recursos para que o funcionário possa planejar sua carreira.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A elaboração e implantação da metodologia de cargos e salários foi implementada seguindo as etapas propostas na literatura e utilizado como empresa foco uma organização da área de desenvolvimento de produto com vinte funcionários no setor.

Em primeiro lugar foram realizados os levantamentos dos indicadores atuais que permitiram verificar a situação da empresa. Os indicadores levantados foram de rotatividade e de motivos de desligamento (APÊNDICE 2). Depois disso, os dados foram analisados e chegou-se a situação de 9% dos colaboradores demitidos ou que solicitam o desligamento saírem insatisfeitos com seu plano de cargos e salários.

Na literatura é possível entender que o salário é uma comprovação do quanto a organização valoriza o funcionário. Em conjunto com um plano bem definido gera uma perspectiva de crescimento profissional (PONTES, 2015).

O método utilizado por Silva e Pontes, aborda um sistema de pontuação, sendo de 100 a 500 os pontos mínimos e máximo (SILVA, 2018) considerando:

- Faixa 1 – de 100 a 180 pontos;
- Faixa 2 – de 181 a 260 pontos;
- Faixa 3 - de 261 a 340 pontos;
- Faixa 4 - de 341 a 420 pontos;
- Faixa 5 - de 421 a 500 pontos.

Os cargos que serão estudados nesta pesquisa devem seguir a pontuação de acordo com os fatores determinados anteriormente (APÊNDICE 3).

## 4 A ORGANIZAÇÃO

### 4.1 DESCRIÇÃO GERAL

A empresa Alpha é de origem francesa que possui subsidiárias em 12 países. Seu produto principal é fornecer mão de obra especializada para atender projetos de assistência técnica em clientes do segmento automotivo, petroquímico, ferroviário, farmacêutico e aeronáutico. Ela também atende o conceito *work package* que é a entrega do serviço final através de um projeto específico.

Atua hoje com cerca de 11.000 funcionários em 28 escritórios distribuídos pelo mundo e, no Brasil, estão localizados em São Paulo, Minas Gerais, Curitiba, Joinville e Rio de Janeiro. Localmente possui como principais parceiros a Renault, a Case New Holland, a Peguform, Fiat, Alstom, Peugeot e Mercedes.

O escritório do Paraná está localizado na região metropolitana de Curitiba. Neste, a organização possui uma estrutura com 35 funcionários staff divididos em um prédio com 3 andares. A estrutura é dividida pelos departamentos de Recursos Humanos (recrutamento, seleção, departamento pessoal, treinamento e desenvolvimento), Administrativo/Financeiro, Compras, Contabilidade, Comercial e colaboradores terceiros que atendem projetos específicos pois em geral, os prestadores de serviços ficam alocados nas plantas dos clientes.

A Alpha iniciou suas atividades no Brasil em 2008. A empresa se manteve inicialmente em Curitiba onde conquistou o seu primeiro e principal parceiro do segmento automotivo. Após crescente expandiu para São Paulo onde lá ela pôde se estabelecer também. Ainda em expansão, obteve parceria com a Fiat em Minas Gerais e com Peugeot no Rio de Janeiro. Neste momento, segue também em Joinville atendendo a BMW, Whirpool e Schulz.

A especialidade da organização é atender aos projetos de engenharia recrutando técnicos, analistas, especialistas e coordenadores de projeto para as áreas de custos, de engenharia de produtos, de processos (usinagem, fundição, produção), de qualidade.

Como a empresa se divide entre *staff* e terceiros, considera-se 430 profissionais alocados (terceiros) e 35 no *staff*.

Além de atender as áreas de engenharia, a Alpha possui outra empresa que realiza atividades operacionais: a Beta. Esta é especializada em retrabalhos, ou seja,

faz inspeção de qualidade de peças. Possui cerca de 300 operadores que realizam a análise visual de componentes, buscando os defeitos neles.

A Beta está localizada na região metropolitana de Curitiba. Ela busca manter as parcerias com os mesmos clientes da Alpha, porém, em outra especialidade.

A visão tanto da Alpha quanto da Beta, é ser uma empresa modelo na indústria em relação ao desempenho e confiabilidade, buscam atender às expectativas dos clientes e colaboradores. Acreditam na ética, respeito e transparência; agilidade, confiabilidade e responsabilidade; crescimento com qualidade de vida, na sustentabilidade local e global como valores.

## 4.2 DIAGNÓSTICO

Para compreender o tamanho da problemática de pesquisa, o foco será analisar os dados adquiridos através de indicadores da Alpha onde três fatores de desligamento serão avaliados primordialmente: saída por insatisfação salarial, falta de plano de carreira e proposta do mercado.

Após levantamento, os indicadores de clima e de demissão apresentaram um índice médio de estabilidade de 18 meses. Ou seja, o período médio que os funcionários permaneceram na empresa, de janeiro a outubro de 2018 foi de 1 ano e 6 meses.

As entrevistas de desligamento deste mesmo período apontaram que, 9% dos profissionais que solicitaram a demissão saem por insatisfação salarial. Outros 5% se desligam por não possuir um plano de carreira na organização. Existem ainda os que recebem outra proposta do mercado e acabam se desligando sendo estes 16% dos desligados.

Na literatura é possível apontar pelo menos dois, dos três elementos acima que levam os funcionários a se desligarem da organização: insatisfação salarial, falta de plano de carreira e propostas do mercado. Estas se encaixam na teoria de Braham (2002) conforme tópicos abaixo:

- A falta de associação entre salário recebido e desempenho (insatisfação salarial);
- A falta de percepção em novas chances de crescimento ou promoção (falta de plano de carreira);

- A falta de consideração de que seu trabalho importante ou achar que suas contribuições não são reconhecidas e valorizadas;
- A falta de oportunidade para usar seus talentos naturais;
- Expectativas pouco precisas ou irreais;
- Não tolerância de chefes abusivos ou ambientes tóxicos.

Estão incluídos na teoria de Fernandes e Freire (2001) os fatores:

- a falta de política salarial;
- a falta de um plano de carreira;
- condições físicas e ambiente inadequado;
- a falta de satisfação e de motivação;
- liderança e atividade inadequada.

É possível analisar diversas teorias e chegar à conclusão de que plano de cargos e salários, plano de carreira e satisfação são elementos que compõem uma boa gestão e auxiliam na retenção dos talentos, além de diminuir a rotatividade dos funcionários.

As organizações estão cada vez mais preocupadas não só em reter estes talentos pela sua operação, mas também pelo seu capital intelectual.

A Alpha acredita que quando um talento sai, ela perde em tempo de integração, treinamento, mentoria e o capital intelectual deste funcionário.

Para dar sentido a esta teoria, será apresentado alguns dados das entrevistas de desligamento que aconteceram de forma individual com os ex funcionários, considerando ainda o período de janeiro a outubro de 2018 (APÊNDICE 2).

## 5 PROPOSTA

A proposta visa implementar um plano de cargos e salários que possibilite um up grade de acordo com alguns pré-requisitos que serão avaliados antes da promoção:

- a) Estabilidade: tempo que o funcionário trabalha na empresa;
- b) Atribuições de novas atividades: o recebimento de novas tarefas;
- c) Alta performance: ótimo desempenho e qualidade das entregas mensurados através dos resultados.

O desenvolvimento do plano está baseado na metodologia de Silva (2018, não publicado) como já visto anteriormente. Este estudo se iniciou com o levantamento de cargos necessários no departamento que, neste caso, totalizam 25 novas contratações. Em seguida, foi realizada a descrição de cada cargo considerando os fatores avaliativos. Por exemplo:

- a) Coordenador de Projetos;
- b) Líder de Projetos;
- c) Especialista em desenvolvimento de Produto;
- d) Analista de Produto Master;
- e) Analista de Produto Sênior;
- f) Analista de Produto Pleno;
- g) Analista de Produto Junior.

A ideia é que ao entrar na organização o funcionário perceba que há perspectiva de crescimento pois, entende-se que quando ele tem esta visão, o seu tempo de estabilidade é maior na empresa.

Sendo assim, após o levantamento dos cargos e a descrição das funções, avalia-se os fatores de acordo com o seu grau de importância para o cargo (APÊNDICE 4).

Esta pontuação é referente ao grau de importância de cada fator, por exemplo: Fator F – Atuação estratégica: Define a relação da função Gerencial ou Nível Superior com os negócios da EMPRESA:

- a) Os resultados esperados do cargo são voltados para os processos internos da empresa (áreas internas);

- b) Os resultados esperados do cargo são voltados parte para os processos internos e parte para os processos externos da empresa;
- c) Os resultados esperados do cargo são voltados para os processos externos da empresa (áreas fim – clientes externos);
- d) Os resultados esperados do cargo são voltados para os processos externos de desenvolvimento do mercado de negócios da empresa.

Estas definições dependerão do grau de importância e de como o funcionário se despendará utilizando estes critérios para realizar sua atividade.

A avaliação dos cargos é realizada através de categorias de faixas (APÊNDICE 3). Cada faixa representa um cargo que é pontuado conforme abaixo:

- Faixa 1 – De 100 a 180 pontos
- Faixa 2 - De 181 a 260 pontos
- Faixa 3 - De 261 a 340 pontos
- Faixa 4 - De 341 a 420 pontos
- Faixa 5 - De 421 a 500 pontos

Após a categorização e pontuação dos cargos, realiza-se a pesquisa salarial. Nesta fase em cada cargo é levantado o valor do salário em empresas do mesmo segmento. A pesquisa selecionou três empresas prestadoras de serviços que na qual opta-se por manter suas identificações no formato confidencial, porém estes atuam nos mesmos clientes. O resultado segue de acordo com de pesquisa salarial (APÊNDICE 5).

Após a pesquisa salarial, é possível identificar o valor médio dos salários. Este valor será utilizado para calcular a curva de referência e amplitude entre os cargos em seguida (APÊNDICE 6).

A curva de referência apresentada, foi adquirida através do ajuste entre as variáveis  $y = f(x)$  onde a variável  $y$  é igual ao salário APÊNDICE 7.

Graus predeterminados:  $y = f(x)$  onde  $x$  = número do grau dos cargos  
 Comparação por fatores:  $y = f(x)$  onde  $x$  = unidade de pagamento de salário avaliado.  
 Os salários foram calculados no fator  $x=y$ , conforme a tabela de salários I, II, III e V.

## 5.1 AMPLITUDE

A amplitude determinada foi de 0,70% onde sua raiz é calculada resultando em 0,84 que será multiplicado e dividido pela média salarial para encontrar o máximo e o mínimo da faixa. Desse modo, a média de faixa será um valor um valor geométrico. Estas faixas salariais para o plano estão apresentadas no quadro abaixo:

Em seguida, calcula-se a variação entre o máximo e o mínimo que resulta em uma sequência de valores (APÊNDICE 7 e 8).

Tais valores podem definir de forma ordenada ou não o estabelecimento da linha de evolução dos cargos e salários, gerando assim, a maturidade das funções (APÊNDICE 7).

## 6 IMPLANTAÇÃO

A metodologia foi aplicada especificamente na área de desenvolvimento de produtos que é formada por 20 trabalhadores. A metodologia visou contemplar três níveis considerando: NA – nível de apoio, NI – nível intermediário, NS – nível superior, conforme descrito no APÊNDICE 9.

A descrição obedeceu a ordem das nomenclaturas respeitando as atribuições de cada cargo, levando em consideração os níveis de responsabilidade. (APÊNDICE 1).

O monitoramento acontecerá de acordo com indicadores de satisfação. Ou seja, através das entrevistas de desligamentos para levantar os principais motivos das demissões, os índices de satisfação e rotatividade. Isto possibilitará analisar se o plano está sendo efetivo, pois, a permanência dos trabalhadores aponta uma boa gestão de carreira.

Para a implantação a área comercial que, na Alpha é a que calcula a margem para viabilizar a evolução de cargos e salários dos funcionários, analisará as possibilidades seguindo a tabela de amplitude apresentada nesta pesquisa.

A área financeira e de departamento pessoal receberá as informações e oficializará através da folha de pagamento e sistema contábil.

A expectativa inicial é de que os trabalhadores permaneçam na empresa mais de 18 meses, que é a média inicial apresentada nos indicadores de 2018. Outro objetivo relevante será o nível de insatisfação, que hoje é de 9% e 5% de saídas por falta de plano de carreira, diminuam consideravelmente. A manutenção do controle destes índices será mensal para que ainda haja um período de reação por parte do RH e dos gestores da área.

Mesmo com toda implantação deste plano existem alguns riscos já previstos como a manutenção da insatisfação salarial e alto índice de rotatividade.

Entretanto, considerando estes riscos, a direção da organização decidiu viabilizar a implementação desta pesquisa como um projeto piloto e consequentemente medir os resultados na tentativa de implantar em outras áreas também. Será respeitado o prazo de um ano para monitoramento.

## 7 CONCLUSÃO

A pesquisa foi essencial para que a área de recursos humanos pudesse apresentar uma melhoria no plano de gestão atribuindo a possibilidade de aumento do período de estabilidade dos funcionários.

Além disso, a oportunidade de diminuir os índices de *turnover* possibilitarão a queda nas despesas com os desligamentos. Mas o fator principal deste estudo foi contribuir para que os funcionários possuam expectativas quanto à sua carreira.

A princípio este estudo será implantado como um projeto piloto para analisar e monitorar a reação dos funcionários e seu grau de satisfação, pois assim como Bowditch e Buono (2002), acredita-se que as atitudes de uma pessoa são determinantes na sua performance, principalmente quando se trata de absenteísmo e rotatividade (BOWDITCH; BUONO, 2002, p. 71) e os elementos que reforçam que os trabalhadores a se demitam são os mesmos que os levam a permanecer, mas, com intensidades diferentes. Por isso, supõe-se que o nível de satisfação alto pode contribuir para a permanência dos trabalhadores na organização.

As avaliações dos cargos e o cálculo minucioso da amplitude trouxe maior clareza para os *steps* que o funcionário passará para alcançar seu objetivo profissional na organização. Havendo tal clareza de informações, há maior tranquilidade para que eles planejem seu período enquanto permanecerem na empresa.

## REFERÊNCIAS

- ALVES DE SA, **Júlio. Manual de cargos e salários**. Rio de Janeiro: CNI. 1982.
- FISCHER, André. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- AYDIN, S. (2012). **Factors Causing Demotivation in EFL Teaching Process: A Case Study**. Qualitative Report, 2017.
- BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter o talento de sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.
- FLEURY, M. T. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. FISCHER, R. M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.
- FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L., **Estratégias Empresariais e Formação de competências**. São Paulo: 3ª Edição, Atlas, 2008.
- FERNANDES, M.C; FREIRE, O.N. **Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista**. Brasília: Revista de Administração Contemporânea, 2001.
- FRANÇA, A. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2014.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, C. **Escola das Relações Humanas**. <[www.professorcezaar.adm.br.pdf](http://www.professorcezaar.adm.br.pdf)> Acessado em 02 de set. de 2018.

PONTES, B. **Administração de Cargos e Salários. Carreiras e Remuneração.** São Paulo: LTR, 2015.

QUEIROZ, C. **O elo da gestão de carreira.** São Paulo: DVS Editora. 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.  
SILVA, J. **Curso de Pós-Graduação em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.** Curitiba, 2018. Não publicado.

ZIMPECK, B. G. **Administração de salários.** São Paulo, Atlas, 7<sup>a</sup> Edição. 1992.

## APÊNDICE 1 – DESCRIÇÃO DOS CARGOS

<b>DESCRIÇÃO DE CARGO</b>
<p><b>IDENTIFICAÇÃO:</b></p> <p><b>Título do Cargo:</b> Analista de Produto Junior</p>
<p><b>JUSTIFICATIVA PARA CRIAÇÃO/RECLASSIFICAÇÃO DO CARGO:</b> Nova</p>
<p><b>SUMÁRIO DO CARGO:</b></p> <p>Assegurar o desenvolvimento de produtos e fornecedores.</p>
<p><b>DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de produtos: painel de Instrumentos, Bancos, Habitáculo veículo, iluminação, Acessórios Exteriores);</li> <li>• Desenvolvimento de todas as fases de projeto de uma peça (desde a concepção até o lançamento em série), envolvendo tanto produto quanto processo;</li> <li>• Elaboração e apresentação de síntese QCDP de desenvolvimentos;</li> <li>• Desenvolvimentos de produtos (definição FMEA Produto, análise de desenhos 2D e 3D, dossiê Part Submission, Warrant (PSW), documentação técnica ANPQP;</li> </ul>
<p><b>RESPONSABILIDADES:</b></p> <p>Desenvolvimento de todas as fases de projeto de um componente;</p> <p>Manter as atividades e entregas no prazo.</p>
<p><b>PRINCIPAIS DIMENSÕES:</b> Engenharia de Produto</p>
<p><b>REQUISITOS NECESSÁRIOS: Curso de formação:</b> Graduação completa ou cursando – Engenharia Mecânica e/ou Automotiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Experiência mínima:</b> 2 anos (considerando estágio): atuação em engenharia de montadoras e/ou fornecedores das peças de painel de</li> </ul>

<p>instrumentos, bancos, habitáculo veículo, iluminação e acessórios exteriores.</p> <p><b>Informática:</b> Pacote Office avançado</p> <p><b>Idioma:</b> Inglês fluente</p> <p><b>CNH:</b> B</p>		
<p><b>Contatos:</b> Engenharia de Produto e Gestão de Projetos</p>		
<p><b>CHA:</b></p>		
<p><b>CONHECIMENTOS</b></p> <p>Pacote Office;</p> <p>Desenvolvimento de Produto</p> <p>Informática.</p>	<p><b>HABILIDADES</b></p> <p>Inovação em gestão;</p> <p>Capacidade de se relacionar;</p> <p>Apresentação em público;</p> <p>Capacidade analítica e de síntese;</p> <p>Negociação e resolução de conflitos.</p>	<p><b>ATITUDES</b></p> <p>Boa capacidade de comunicação verbal e escrita</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bastante ativo e dinâmico</li> <li>• Alta capacidade</li> <li>• Analítico</li> <li>• Organizado</li> </ul>

<p><b>DESCRIÇÃO DE CARGO</b></p>
<p><b>IDENTIFICAÇÃO:</b></p> <p><b>Título do Cargo:</b> Analista de Produto Pleno</p>
<p><b>JUSTIFICATIVA PARA CRIAÇÃO/RECLASSIFICAÇÃO DO CARGO:</b> Nova</p>
<p><b>SUMÁRIO DO CARGO:</b></p> <p>Assegurar o desenvolvimento de produtos e fornecedores.</p>
<p><b>DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES:</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de produtos: painel de Instrumentos, Bancos, Habitáculo veículo, iluminação, acessórios exteriores);</li> <li>• Desenvolvimento de todas as fases de projeto de uma peça (desde a concepção até o lançamento em série), envolvendo tanto produto quanto processo.</li> <li>• Desenvolvimento junto aos fornecedores e peças.</li> <li>• Análise e/ou elaboração de caderno de encargos</li> <li>• Elaboração e apresentação de síntese QCDP de desenvolvimentos</li> <li>• Análise de problemas e definição de soluções para aspectos de qualidade dos perímetros impactados.</li> <li>• Validação de produtos para o perímetro;</li> <li>• Desenvolvimentos de produtos (definição FMEA Produto, análise de desenhos 2D e 3D, dossiê Part Submission, Warrant (PSW), documentação técnica ANPQP;</li> </ul>
<p><b>RESPONSABILIDADES:</b></p> <p>Desenvolvimento de todas as fases de projeto de um componente;</p> <p>Manter as atividades e entregas no prazo.</p>
<p><b>PRINCIPAIS DIMENSÕES:</b> Engenharia de Produto</p>
<p><b>REQUISITOS NECESSÁRIOS: Curso de formação:</b> Graduação – Engenharia Mecânica e/ou Automotiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Experiência mínima:</b> 2 anos: atuação em engenharia de montadoras e/ou fornecedores das peças de painel de instrumentos, bancos, habitáculo veículo, iluminação e acessórios exteriores.</li> </ul> <p><b>Informática:</b> Pacote Office avançado</p> <p><b>Idioma:</b> Inglês fluente</p> <p><b>CNH:</b> B</p>
<p><b>Contatos:</b> Engenharia de Produto e Gestão de Projetos</p>
<p><b>CHA:</b></p>

<b>CONHECIMENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ATITUDES</b>
Pacote Office; Desenvolvimento de Produto Informática.	Inovação em gestão; Capacidade de se relacionar; Apresentação em público; Capacidade analítica e de síntese; Negociação e resolução de conflitos.	Boa capacidade de comunicação verbal e escrita  • Bastante ativo e dinâmico  • Alta capacidade  • Analítico  • Organizado

<b>DESCRIÇÃO DE CARGO</b>
<b>IDENTIFICAÇÃO:</b>  <b>Título do Cargo:</b> Analista de Produto Sênior
<b>JUSTIFICATIVA PARA CRIAÇÃO/RECLASSIFICAÇÃO DO CARGO:</b> Nova
<b>SUMÁRIO DO CARGO:</b>  Assegurar o desenvolvimento de produtos e fornecedores.
<b>DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de produtos: painel de Instrumentos, Bancos, Habitáculo veículo, iluminação, Acessórios Exteriores)</li> <li>• Desenvolvimento de todas as fases de projeto de uma peça (desde a concepção até o lançamento em série), envolvendo tanto produto quanto processo.</li> <li>• Gestão de desenvolvimento junto aos fornecedores e peças.</li> <li>• Análise e/ou elaboração de caderno de encargos</li> <li>• Elaboração e apresentação de síntese QCDP de desenvolvimentos</li> <li>• Análise de problemas e definição de soluções para</li> <li>• aspectos de qualidade dos perímetros impactados.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Validação de produtos para o perímetro;</li> <li>Desenvolvimentos de produtos (definição FMEA Produto, análise de desenhos 2D e 3D, dossiê Part Submission, Warrant (PSW), documentação técnica ANPQP;</li> </ul>		
<p><b>RESPONSABILIDADES:</b></p> <p>Desenvolvimento de todas as fases de projeto de um componente;</p> <p>Manter as atividades e entregas no prazo.</p>		
<p><b>PRINCIPAIS DIMENSÕES:</b> Engenharia de Produto</p>		
<p><b>REQUISITOS NECESSÁRIOS: Curso de formação:</b> Graduação – Engenharia Mecânica e/ou Automotiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Experiência mínima:</b> 4 anos: atuação em engenharia de montadoras e/ou fornecedores das peças de painel de instrumentos, bancos, habitáculo veículo, iluminação e acessórios exteriores.</li> </ul> <p><b>Informática:</b> Pacote Office avançado</p> <p><b>Idioma:</b> Inglês fluente</p> <p><b>CNH:</b> B</p>		
<p><b>Contatos:</b> Engenharia de Produto e Gestão de Projetos</p>		
<p><b>‘CHA:</b></p>		
<p><b>CONHECIMENTOS</b></p> <p>Pacote Office;</p> <p>Desenvolvimento de Produto</p> <p>Informática.</p>	<p><b>HABILIDADES</b></p> <p>Inovação em gestão;</p> <p>Capacidade de se relacionar;</p> <p>Apresentação em público;</p> <p>Capacidade analítica e de síntese;</p> <p>Negociação e resolução de conflitos.</p>	<p><b>ATITUDES</b></p> <p>Boa capacidade de comunicação verbal e escrita</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bastante ativo e dinâmico</li> <li>Alta capacidade</li> <li>Analítico</li> </ul>

<b>DESCRIÇÃO DE CARGO</b>
<p><b>IDENTIFICAÇÃO:</b></p> <p><b>Título do Cargo:</b> Líder de Projetos</p>
<p><b>JUSTIFICATIVA PARA CRIAÇÃO/RECLASSIFICAÇÃO DO CARGO:</b> Nova</p>
<p><b>SUMÁRIO DO CARGO:</b></p> <p>Assegurar a gestão do projeto e de pessoas.</p>
<p><b>DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar na supervisão do projeto e gestão de equipes de engenharia de produto;</li> <li>• Gestão de KPIs (indicadores) de processos e de resultados de projeto junto às equipes;</li> <li>• Tratativa de assuntos de qualidade e de custos associados ao desenvolvimento de produtos;</li> <li>• Acompanhamento de todas as fases de projeto de uma peça (desde a concepção até o lançamento em série), envolvendo tanto produto quanto processo;</li> <li>• Desenvolvimento junto aos fornecedores de peças;</li> <li>• Análise e/ou elaboração de caderno de encargos;</li> <li>• Apresentação de síntese QCDP de desenvolvimentos;</li> <li>• Atuação em engenharia de montadoras e/ou fornecedores das peças do perímetro;</li> <li>• Acompanhamento do processo validação de produtos para o perímetro.</li> </ul>
<p><b>RESPONSABILIDADES:</b></p> <p>Desenvolvimento de todas as fases de projeto de um componente;</p> <p>Manter as atividades e entregas no prazo;</p> <p>Gestão técnica da equipe.</p>
<p><b>PRINCIPAIS DIMENSÕES:</b> Engenharia de Produto</p>

<p><b>REQUISITOS NECESSÁRIOS: Curso de formação:</b> Graduação – Engenharia Mecânica e/ou Automotiva, Pós-Graduação em Gestão de Projetos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Experiência mínima:</b> 5 anos: Gestão de projetos e coordenação</li> <li>• <b>Informática:</b> Pacote Office avançado</li> </ul> <p><b>Idioma:</b> Inglês e francês fluentes</p> <p><b>CNH:</b> B</p>		
<p><b>Contatos: Engenharia de Produto e Gestão de Projetos</b></p>		
<p><b>CHA:</b></p>		
<p><b>CONHECIMENTOS</b></p> <p>Pacote Office;</p> <p>Desenvolvimento de Produto</p> <p>Informática.</p>	<p><b>HABILIDADES</b></p> <p>Inovação em gestão de pessoas, recursos e informação;</p> <p>Capacidade de se relacionar;</p> <p>Apresentação em público;</p> <p>Capacidade analítica e de síntese;</p> <p>Negociação e resolução de conflitos.</p>	<p><b>ATITUDES</b></p> <p>Boa capacidade de comunicação verbal e escrita</p> <p>Bastante ativo e dinâmico</p> <p>Alta capacidade</p> <p>Analítico</p> <p>Organizado</p>

<p><b>DESCRIÇÃO DE CARGO</b></p>	
<p><b>IDENTIFICAÇÃO:</b></p> <p><b>Título do Cargo:</b> Coordenador de Projetos</p>	
<p><b>JUSTIFICATIVA PARA CRIAÇÃO/RECLASSIFICAÇÃO DO CARGO:</b> Nova</p>	
<p><b>SUMÁRIO DO CARGO:</b></p> <p>Assegurar a gestão do projeto e de pessoas.</p>	

**DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES:**

- Coordenação do projeto e gestão de equipes de engenharia de produto;
- Gestão de KPIs (indicadores) de processos e de resultados de projeto junto às equipes;
- Tratativa de assuntos de qualidade e de custos associados ao desenvolvimento de produtos;
- Acompanhamento de todas as fases de projeto de uma peça (desde a concepção até o lançamento em série), envolvendo tanto produto quanto processo;
- Gestão de desenvolvimento junto aos fornecedores de peças;
- Análise e/ou elaboração de caderno de encargos;
- Apresentação de síntese QCDP de desenvolvimentos;
- Atuação em engenharia de montadoras e/ou fornecedores das peças do perímetro;
- Acompanhamento da equipe para resolução de problemas;
- Follow diário das equipes;
- Tratativa com o cliente para reportar o status do seu perímetro.

**RESPONSABILIDADES:**

Desenvolvimento de todas as fases de projeto de um componente;

Manter as atividades e entregas no prazo;

Gestão da equipe;

Reporte do status dos desenvolvimentos dos produtos ao cliente.

**PRINCIPAIS DIMENSÕES:** Engenharia de Produto

**REQUISITOS NECESSÁRIOS: Curso de formação:** Graduação – Engenharia Mecânica e/ou Automotiva, Pós-Graduação em Gestão de Projetos

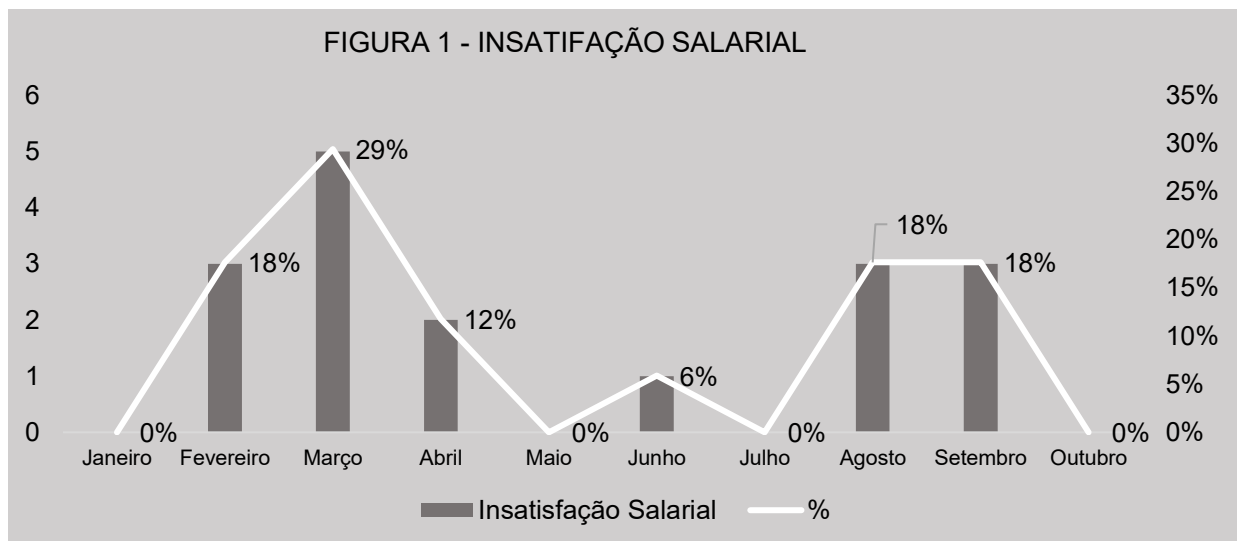
- **Experiência mínima:** 6 anos: Gestão de projetos e coordenação
- **Informática:** Pacote Office avançado

**Idioma:** Inglês e francês fluentes

<b>CNH: B</b>		
<b>Contatos: Engenharia de Produto e Gestão de Projetos</b>		
<b>CHA:</b>		
<b>CONHECIMENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ATITUDES</b>
Pacote Office; Desenvolvimento de Produto Informática.	Inovação em gestão de pessoas, recursos e informação; Capacidade de se relacionar; Apresentação em público; Capacidade analítica e de síntese; Negociação e resolução de conflitos.	Boa capacidade de comunicação verbal e escrita Bastante ativo e dinâmico Alta capacidade Analítico Organizado

**APÊNDICE 2 – ROTATIVIDADE E MOTIVOS DE DESLIGAMENTO**

- Insatisfação salarial: está ligado à percepção do indivíduo de como ele sente os elementos salariais, a partir das experiências psicológicas.



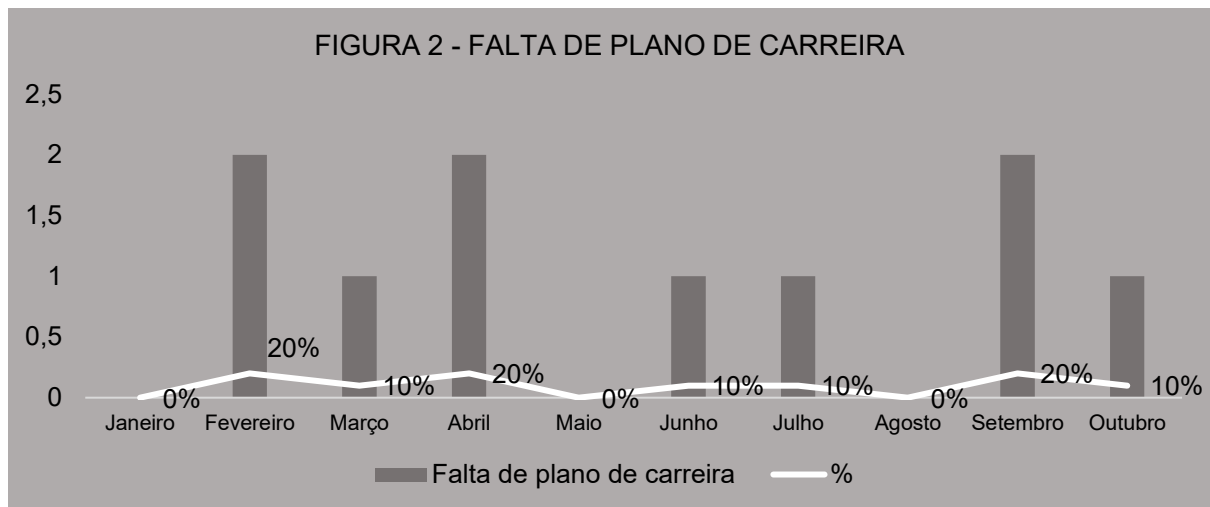
FONTE: O autor (2018).

TABELA 2 – INSATISFAÇÃO SALARIAL

Mês	Insatisfação salarial	%
Janeiro	0	0%
Fevereiro	3	18%
Março	5	29%
Abril	2	12%
Maio	0	0%
Junho	1	6%
Julho	0	0%
Agosto	3	18%
Setembro	3	18%
Outubro	0	0%
Total	17	100%

FONTE: O autor (2018).

- Falta de plano de carreira:



FONTE: O autor (2018).

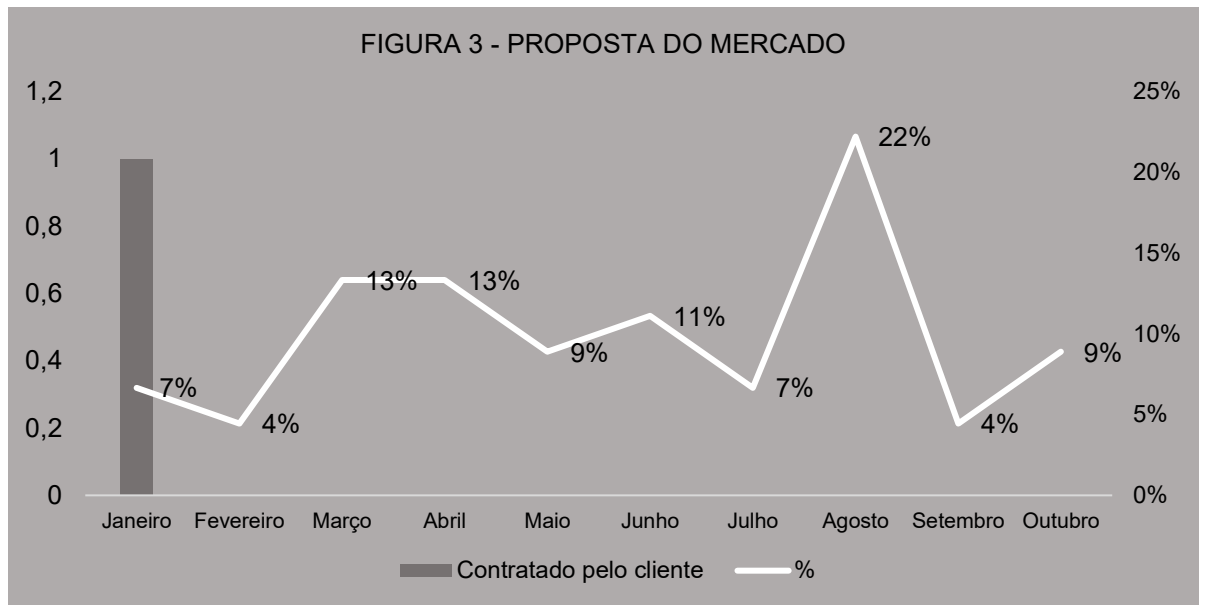
TABELA 3 – FALTA DE PLANO DE CARREIRA

Mês	Falta de plano de carreira	%
Janeiro	0	0%
Fevereiro	2	20%
Março	1	10%
Abril	2	20%
Maio	0	0%
Junho	1	10%
Julho	1	10%

Agosto	0	0%
Setembro	2	20%
Outubro	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FONTE: O autor (2018).

- Proposta do mercado (quando o funcionário solicita desligamento para iniciar em outra empresa):



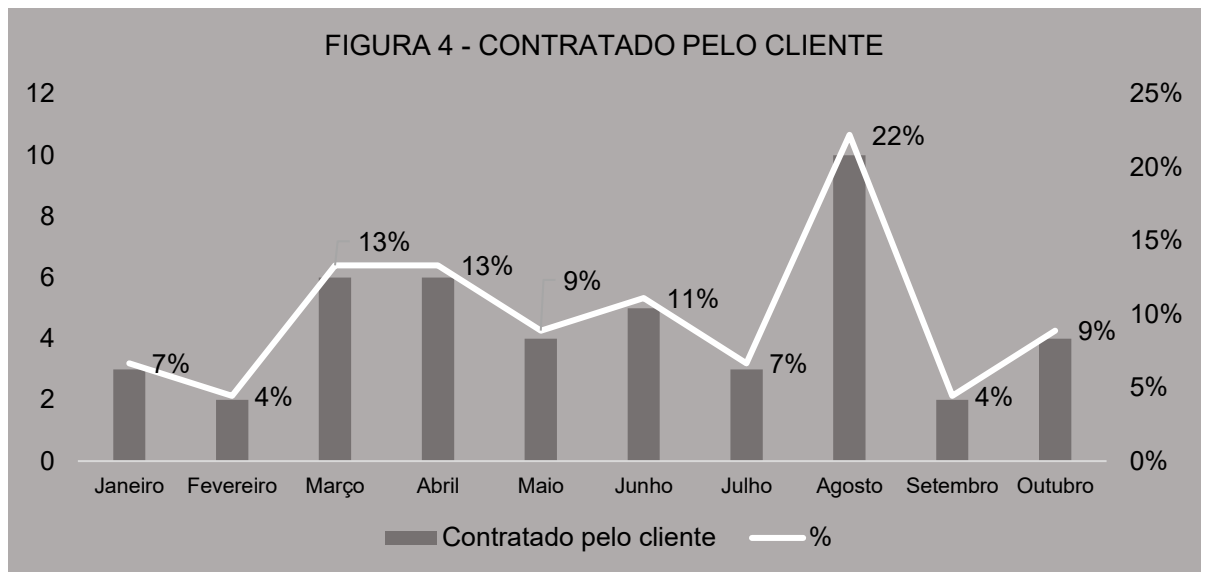
FONTE: O autor (2018).

TABELA 4 – PROPOSTA DO MERCADO

Mês	Proposta do mercado	%
Janeiro	4	13%
Fevereiro	3	10%
Março	2	7%
Abril	4	13%
Maio	7	23%
Junho	2	7%
Julho	2	7%
Agosto	0	0%
Setembro	3	10%
Outubro	3	10%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

FONTE: O autor (2018).

- Contratado pelo cliente (o cliente absorve o funcionário):



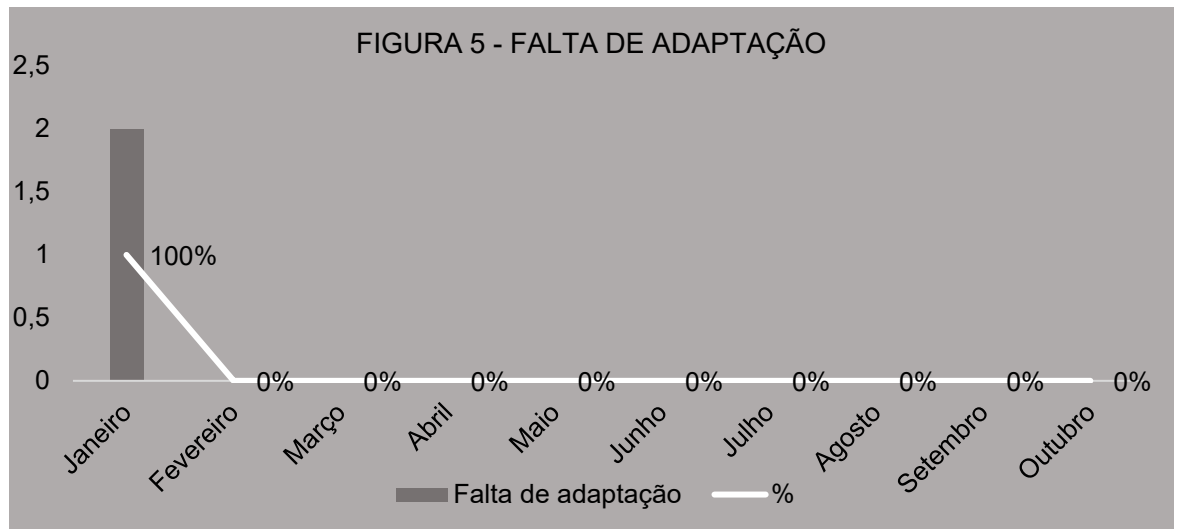
FONTE: O autor (2018).

**TABELA 5 – PROPOSTA DO MERCADO**

<b>Mês</b>	<b>Contratado pelo cliente</b>	<b>%</b>
Janeiro	3	7%
Fevereiro	2	4%
Março	6	13%
Abril	6	13%
Maio	4	9%
Junho	5	11%
Julho	3	7%
Agosto	10	22%
Setembro	2	4%
Outubro	4	9%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

FONTE: O autor (2018).

- Falta de adaptação (desentendimento com o cliente, falta de integração com a equipe, inadaptabilidade com a cultura da empresa)



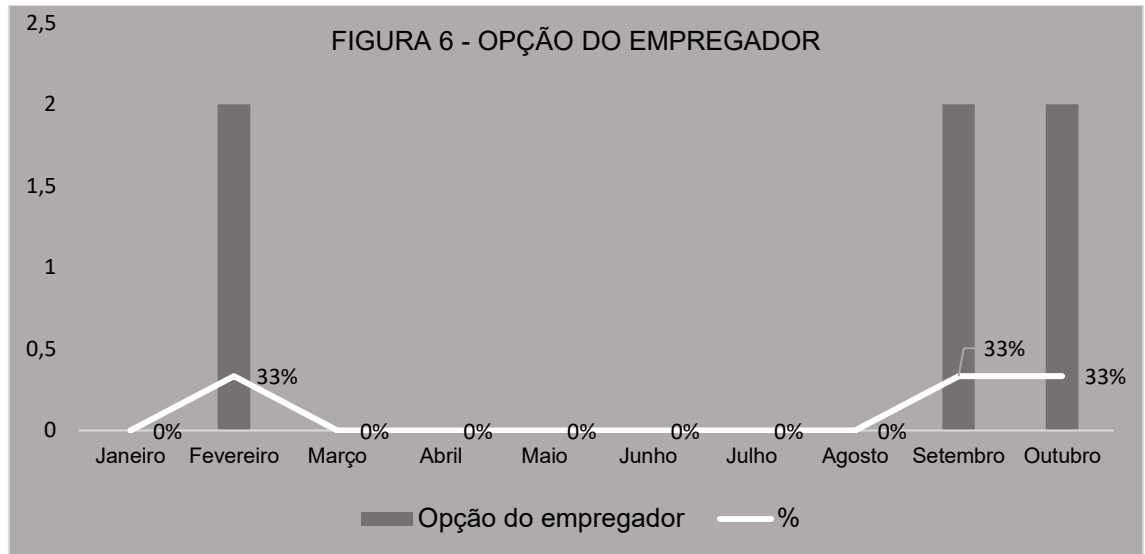
FONTE: O autor (2018).

**TABELA 6 – FALTA DE ADAPTAÇÃO**

<b>Mês</b>	<b>Falta de adaptação</b>	<b>%</b>
Janeiro	2	100%
Fevereiro	0	0%
Março	0	0%
Abril	0	0%
Maio	0	0%
Junho	0	0%
Julho	0	0%
Agosto	0	0%
Setembro	0	0%
Outubro	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

FONTE: O autor (2018).

- Opção do empregador (falta de budget, baixa performance, falta de adaptação com a cultura do grupo).



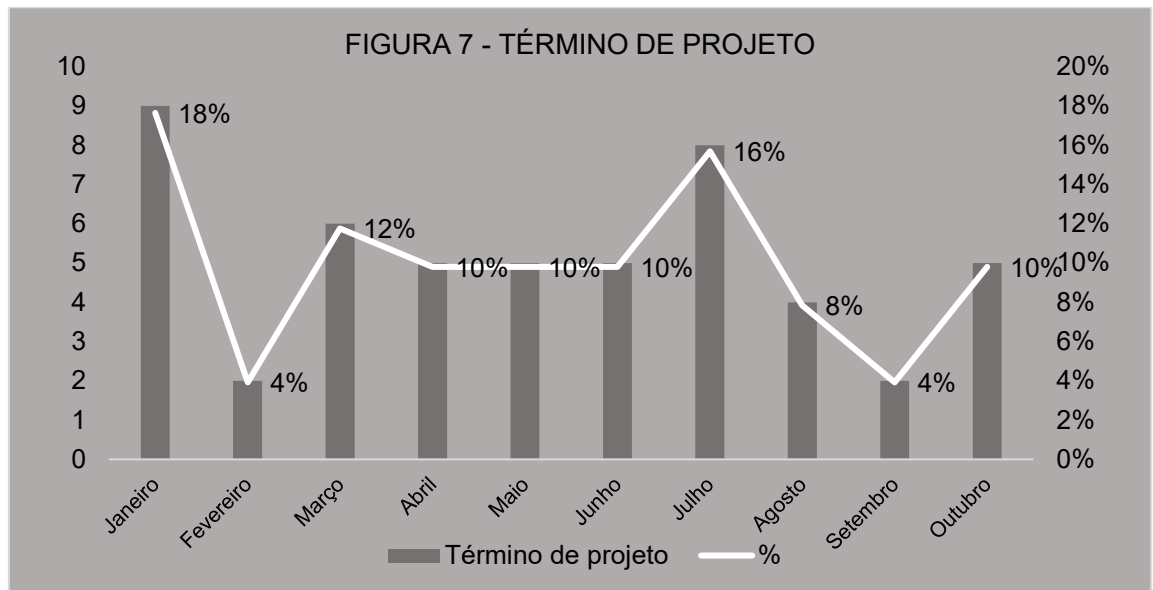
FONTE: O autor (2018).

**TABELA 7 – OPÇÃO DO EMPREGADOR**

<b>Mês</b>	<b>Opção do empregador</b>	<b>%</b>
Janeiro	0	0%
Fevereiro	2	33%
Março	0	0%
Abril	0	0%
Maio	0	0%
Junho	0	0%
Julho	0	0%
Agosto	0	0%
Setembro	2	33%
Outubro	2	33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FONTE: O autor (2018).

- Término do projeto:



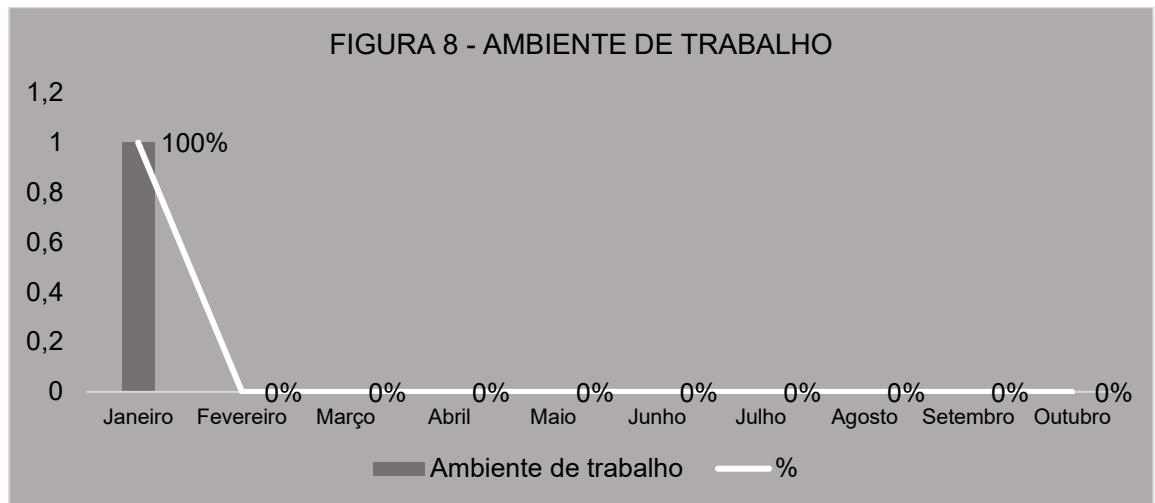
FONTE: O autor (2018).

**TABELA 8 – TERMINO DE PROJETO**

Mês	Término de projeto	%
Janeiro	9	18%
Fevereiro	2	4%
Março	6	12%
Abril	5	10%
Maio	5	10%
Junho	5	10%
Julho	8	16%
Agosto	4	8%
Setembro	2	4%
Outubro	5	10%
Total	51	100%

FONTE: O autor (2018).

- Ambiente de trabalho;



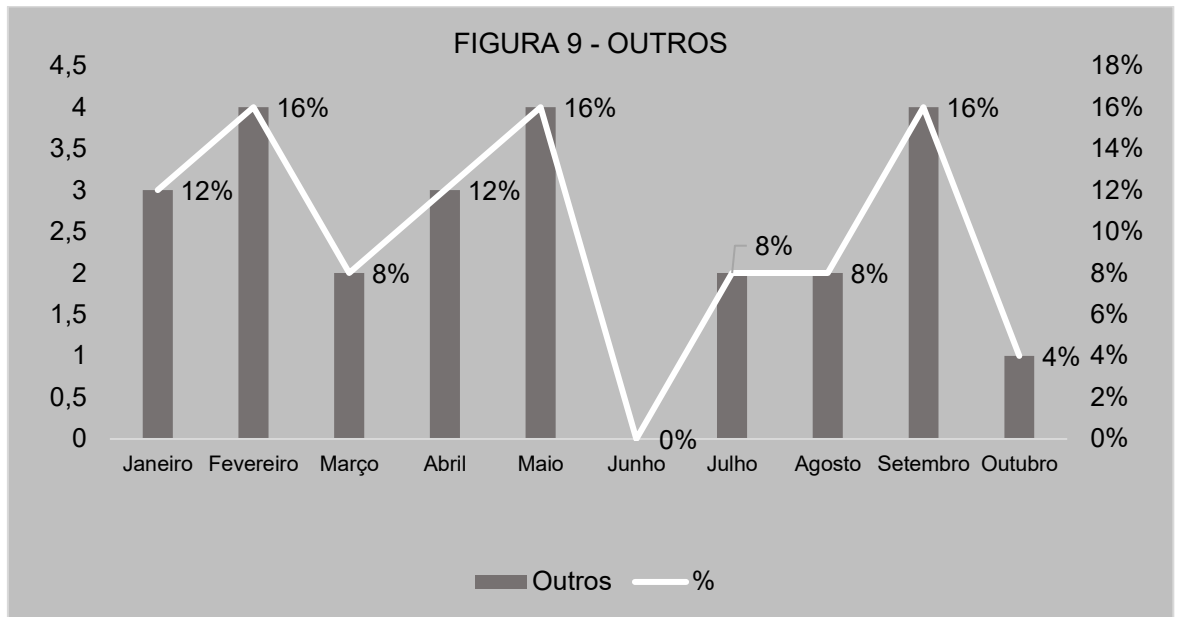
FONTES: O autor (2018).

**TABELA 9 – AMBIENTE DE TRABALHO**

<b>Mês</b>	<b>Ambiente de trabalho</b>	<b>%</b>
Janeiro	1	100%
Fevereiro	0	0%
Março	0	0%
Abril	0	0%
Maio	0	0%
Junho	0	0%
Julho	0	0%
Agosto	0	0%
Setembro	0	0%
Outubro	0	0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

FONTES: O autor (2018).

- Outros (projetos pessoais, cuidados com a saúde):



FONTE: O autor (2018).

TABELA 10 – OUTROS

<b>Mês</b>	<b>Outros</b>	<b>%</b>
Janeiro	3	12%
Fevereiro	4	16%
Março	2	8%
Abril	3	12%
Maio	4	16%
Junho	0	0%
Julho	2	8%
Agosto	2	8%
Setembro	4	16%
Outubro	1	4%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

FONTE: O autor (2018).

### APÊNDICE 3 – AVALIAÇÃO DOS CARGOS

TABELA 1 – PONTUAÇÃO DOS CARGOS

Grau	Cargo	Fator A	Fator B	Fator C	Fator D
1	Coord. De projeto	75	100	30	75
2	Líder de projeto	75	100	30	75
3	Especialista	40	80	18	45
4	Anal. Prod. Master	40	60	18	45
5	Anal. Prod. Sênior	40	60	18	45
6	Anal. Prod. Pleno	40	60	18	30
7	Anal. Prod. Júnior	40	40	18	15

FONTE: Adaptada de SILVA (2015).

TABELA 1 – PONTUAÇÃO DOS CARGOS

(continuação)

Grau	Cargo	Fator E	Fator F	Fator G	Fator H
1	Coord. De projeto	35	50	60	75
2	Líder de projeto	35	50	36	60
3	Especialista	30	30	36	45
4	Anal. Prod. Master	30	10	12	45
5	Anal. Prod. Sênior	30	30	24	45
6	Anal. Prod. Pleno	30	30	12	30
7	Anal. Prod. Júnior	15	10	12	15

FONTE: Adaptada de SILVA (2015).

### APÊNDICE 4 – FATORES DE AVALIAÇÃO

TABELA 11 – FATOR A – ESCOLARIDADE

Grau	Escolaridade	Pontuação	15%
I	Superior incompleto	100	15
II	Superior	266,67	40
III	Pós-Graduação	500	75

FONTE: Adaptado de SILVA (2018).

TABELA 12 – FATOR B – IDIOMAS

<b>Grau</b>	<b>Idiomas</b>	<b>Pontuação</b>	<b>5%</b>
I	Nenhum	100	12
II	1 idioma	300	36
III	2 ou mais	500	60

FONTE: Adaptado de SILVA (2018).

TABELA 13 – FATOR C – EXPERIÊNCIA

<b>Grau</b>	<b>Experiência</b>	<b>Pontuação</b>	<b>50%</b>
I	S/ experiência	100	20
II	1 ano	100	20
III	3 anos	100	20
IV	5 anos	100	20
V	6 anos ou mais	500	100

FONTE: Adaptado de SILVA (2018).

TABELA 14 – FATOR D – AUTONOMIA

<b>Grau</b>	<b>Autonomia</b>	<b>Pontuação</b>	<b>7%</b>
I	Nenhuma	100	7
II	Pouca	266,67	19
III	Média	433,33	30
Lv	Alta	500	35

FONTE: Adaptado de SILVA (2018).

TABELA 15 – FATOR E – CONTATOS EXTERNOS E INTERNOS

<b>Grau</b>	<b>Contatos ex./int.</b>	<b>Pontuação</b>	<b>10%</b>
I	A	100	10
II	B	200	20
III	C	300	30
IV	D	500	50

FONTE: Adaptado de SILVA (2018).

TABELA 16 – FATOR F – ATUAÇÃO ESTRATÉGICA

<b>Grau</b>	<b>Atuação estratégica</b>	<b>Pontuação</b>	<b>10%</b>
I	A	100	12
II	B	100	24
III	C	100	36
IV	D	500	60

FONTE: Adaptado de SILVA (2018).

TABELA 17 – FATOR G – FADIGA MENTAL

<b>Grau</b>	<b>Fadiga mental</b>	<b>Pontuação</b>	<b>15%</b>
I	A	100	15
II	B	200	30
III	C	300	45
IV	D	400	60
V	E	500	75

FONTE: Adaptado de SILVA (2018).

TABELA 17 – FATOR G – FADIGA MENTAL

<b>Grau</b>	<b>Complexidade tarefas</b>	<b>Pontuação</b>	<b>15%</b>
I	A	100	15
II	B	200	30
III	C	300	45
IV	D	500	75

FONTE: Adaptado de SILVA (2018).

## APÊNDICE 5 – PESQUISA SALARIAL

TABELA 18 – PESQUISA SALARIAL

<b>Cargos</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>
Coordenador	R\$ 6.000,00	R\$ 7.500,00	R\$ 7.100,00
Líder	R\$ 5.500,00	R\$ 6.800,00	R\$ 6.200,00
Especialista	R\$ 5.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 5.200,00
Anal. Master	R\$ 4.200,00	R\$ 5.000,00	R\$ 4.800,00
Anal. Senior	R\$ 3.600,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.000,00
Anal. Pleno	R\$ 3.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.200,00
Anal. Junior	R\$ 2.400,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.650,00

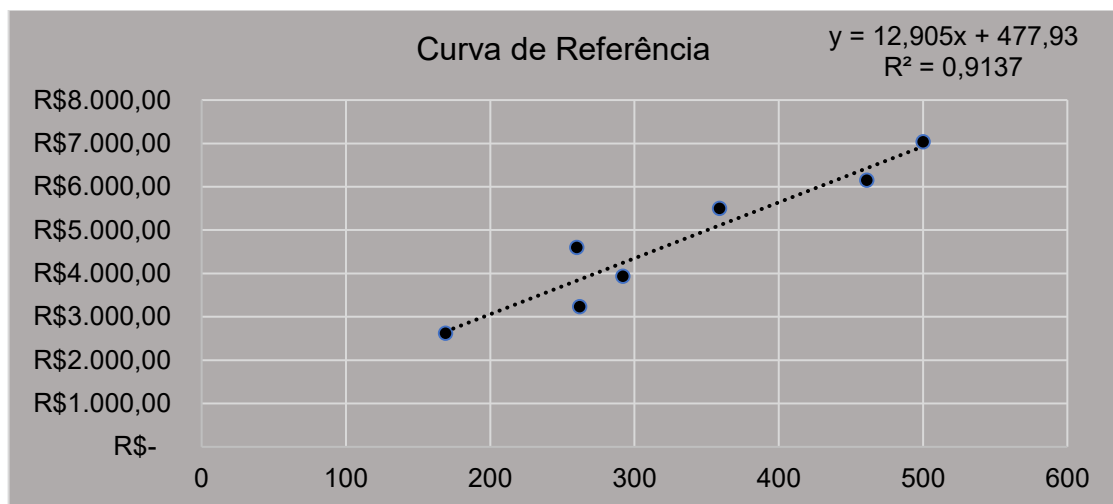
Fonte: Adaptado de SILVA (2018).

TABELA 19 – PONTUAÇÃO X SALÁRIO MÉDIO DO MERCADO

Cargos	Pontos	Salário Médio do Mercado
Analista Junior	169	R\$ 2.616,67
Analista Pleno	262	R\$ 3.233,33
Analista Sênior	292	R\$ 3.933,33
Analista Master	260	R\$ 4.600,00
Especialista	359	R\$ 5.500,00
Líder	461	R\$ 6.150,00
Coordenador	500	R\$ 7.033,33

Fonte: Adaptado de SILVA (2018).

### APÊNDICE 6 – CURVA DE REFERÊNCIA



FONTE: Adaptado de SILVA (2018).

## APÊNDICE 7 - AMPLITUDE

TABELA 20 – AMPLITUDE

Graus	Média	Salário Médio do Grau
1	169	R\$2.557,29
2	260	R\$4.610,70
3	277	R\$4.994,31
4	359	R\$6.844,64
5	461	R\$9.146,27

Fonte: Adaptado de SILVA (2018).

TABELA 20 – AMPLITUDE

Graus	1	2	3	4	5
1	R\$ 1.668,61	R\$ 1.869,19	R\$ 2.083,52	R\$ 2.312,55	R\$ 2.557,29
2	R\$ 3.243,51	R\$ 3.552,09	R\$ 3.881,83	R\$ 4.234,18	R\$ 4.610,70
3	R\$ 3.537,72	R\$ 3.866,47	R\$ 4.217,78	R\$ 4.593,17	R\$ 4.994,31
4	R\$ 4.956,86	R\$ 5.382,93	R\$ 5.838,23	R\$ 6.324,75	R\$ 6.844,64
5	R\$ 6.722,13	R\$ 7.269,26	R\$ 7.853,92	R\$ 8.478,67	R\$ 9.146,27

Fonte: Adaptado de SILVA (2018).

TABELA 20 – AMPLITUDE

(continuação)				
Graus	6	7	8	9
1	R\$ 2.818,81	R\$ 3.098,26	R\$ 3.396,88	R\$ 3.715,98
2	R\$ 5.013,04	R\$ 5.442,97	R\$ 5.902,38	R\$ 6.393,30
3	R\$ 5.422,95	R\$ 5.880,99	R\$ 6.370,44	R\$ 6.893,46
4	R\$ 7.400,17	R\$ 7.993,81	R\$ 8.628,15	R\$ 9.306,00
5	R\$ 9.859,64	R\$ 10.621,94	R\$ 11.436,52	R\$ 12.306,95

Fonte: Adaptado de SILVA (2018).

TABELA 21 – AMPLITUDE X SALÁRIOS APLICÁVEIS

Cargo/Nível	Salário	Cargo/Nível	Salário
Anal. Junior I	R\$ 2.312,55	Anal. Pleno I	R\$ 3.243,51
Anal. Junior II	R\$ 2.557,29	Anal. Pleno II	R\$ 3.552,09
Anal. Junior III	R\$ 2.818,81	Anal. Pleno III	R\$ 3.881,83

Fonte: Adaptado de SILVA (2018).

## APÊNDICE 8 - NOMENCLATURA

TABELA 22 – NOMENCLATURA E NÍVEIS DOS CARGOS

<b>Cargo</b>	<b>Cargo</b>	<b>Cargo</b>
Analista Junior I	Analista Pleno I	Analista Sênior I
Analista Junior II	Analista Pleno II	Analista Sênior II
Analista Junior III	Analista Pleno III	Analista Sênior III

Fonte: Adaptado de SILVA (2018).

TABELA 22 – NOMENCLATURA E NÍVEIS DOS CARGOS

(Continuação)

<b>Cargo</b>	<b>Cargo</b>	<b>Cargo</b>	<b>Cargo</b>
Analista Master I	Especialista I	Líder I	Coord. I
Analista Master II	Especialista II	Líder II	Coord. II
Analista Master III	Especialista III	Líder II	Coord. III

Fonte: Adaptado de SILVA (2018).