



Plano de Cargos e Salários

Novembro 2018

ÍNDICE

Tópico	Página
Introdução	3
Diretrizes	4
Conceitos e definições	5 - 6
Metodologia de pontos	7- 8
Estrutura de cargos	8
Tabela salarial	9-11
Requisitos de ingresso no cargo	11-12
Enquadramento no PCS	12-13
Movimentação salarial	13-16
Implantação do PCS	16-17
Manutenção	17-18
Atualização do PCS	18
Considerações finais	18
Anexos	19-24

INTRODUÇÃO

Considerado como uma das ferramentas de Gestão de Pessoas nas organizações, o Plano de Cargos e Salários visa estruturar a gestão de cargos, além de permitir a empresa avaliar a compatibilidade dos salários com o mercado, facilitando a definição da estratégia de remuneração alinhada à estratégia de negócio da empresa.

A B2HR Pessoas & Estratégias utiliza uma metodologia de pontos com base em oito variáveis, que compara os cargos internamente, traduzindo a complexidade encontrada para cada posição mapeada.

Esse método possibilita a redução da subjetividade e a comparação de cargos de diferentes áreas da empresa, equalizando a consistência interna (equilíbrio interno).

Para a construção do PCS da **EMBRAPII**, foram realizadas as seguintes etapas durante o projeto:

- ✦ Realização do Diagnóstico inicial
- ✦ Elaboração das Descrições dos cargos
- ✦ Análise e pontuação dos cargos
- ✦ Definição da Estrutura dos cargos
- ✦ Realização da Pesquisa salarial
- ✦ Levantamento do Impacto financeiro
- ✦ Elaboração do Plano de Cargos e Salários

A construção desta ferramenta foi alinhada às estratégias da **EMBRAPII**, respeitando a cultura da empresa, com propostas que facilitam a implantação e manutenção do Plano de Cargos e Salários.

DIRETRIZES

As principais diretrizes que norteiam o Plano de Cargos e Salários da **EMBRAPII** são:

- ✦ Utilização de uma metodologia clara e objetiva que pudesse estabelecer uma estrutura de cargos coesa e condizente com as estratégias da empresa;
- ✦ Suporte metodológico para a tomada de decisões mais assertivas referentes às questões de carreiras e salariais;
- ✦ Estabelecimento da equidade entre o salário e a complexidade dos cargos, garantindo a consistência interna;
- ✦ Definição e manutenção da competitividade dos salários em relação ao mercado de trabalho, para a atração e retenção de talentos no perfil da empresa.

CONCEITOS E DEFINIÇÕES

CARGO:

É o posicionamento hierárquico na estrutura da organização e consiste no conjunto de responsabilidades, experiências, tipo de autonomia, formação e conhecimentos necessários para a realização das atividades estabelecidas pela empresa, na busca da eficiência da organização. A sua denominação indica a carreira e o grupo salarial aos quais seu ocupante pertence.

DESCRIÇÃO DE CARGOS:

Consiste no detalhamento das informações referentes a cada cargo, definindo as principais responsabilidades, experiências, conhecimentos e posicionamento no organograma para que possa realizar as suas entregas com o objetivo de atingir seus resultados finais.

ESTRUTURA DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS:

Consiste na organização e agrupamento dos cargos, de forma sistematizada, estruturando os grupos salariais, considerando a metodologia adotada para avaliação dos cargos.

FAIXA SALARIAL:

Consiste no intervalo de valores de salários atribuídos aos cargos que possuem pontuação próxima, devido à classificação obtida na análise das descrições.

VALORES DE REFERÊNCIA DA FAIXA SALARIAL:

Cada faixa possui três valores de referência:

Limite inicial (LI) – valor inicial da faixa;

Ponto de Mercado (PM) – valor obtido por meio de pesquisa salarial para cada grupo de cargos pesquisado. Cada faixa salarial terá seu ponto de mercado como valor de referência da estratégia de remuneração;

Limite Superior (LS) – valor máximo da faixa.

EXTRA-FAIXA:

É considerado o salário que estiver acima do valor do limite Superior, ficando, assim, fora da tabela salarial.

GRUPO SALARIAL:

Conjunto de cargos, que possuem importância idêntica ou próxima, ficando agrupados em uma mesma faixa salarial, de acordo com a pontuação recebida pela metodologia.

PESQUISA SALARIAL:

Coleta e análise de informações realizadas em base de dados com empresas do mercado privado, de semelhante atuação da empresa, para verificar a compatibilidade dos valores praticados com a estratégia de remuneração, visando estabelecer e/ou manter a competitividade salarial frente ao mercado selecionado.

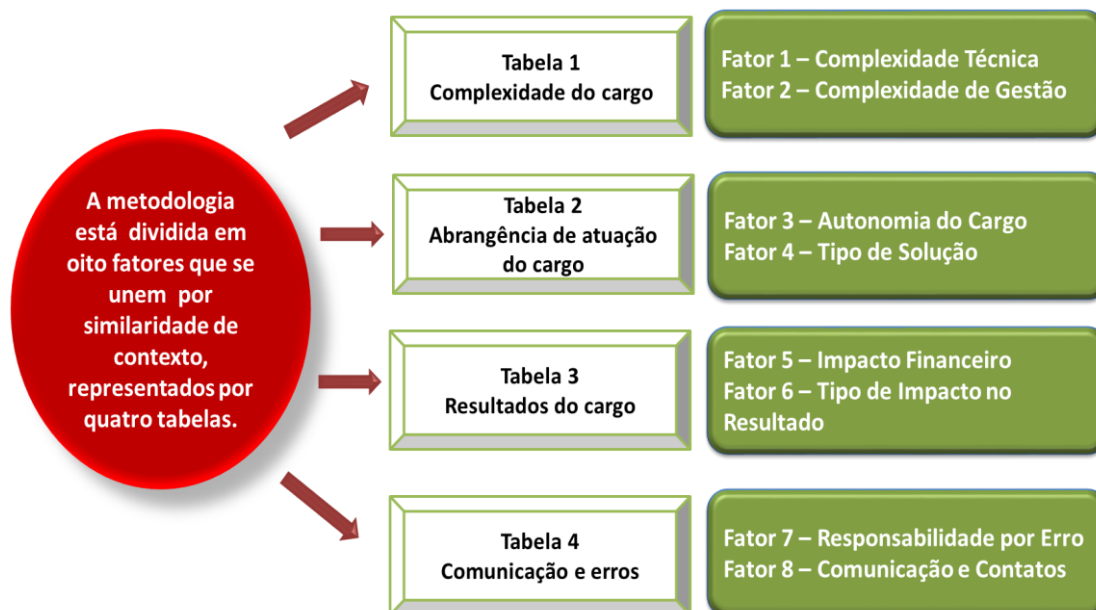
TABELA SALARIAL:

Consiste no agrupamento de valores de salários em grupo e faixas salariais para cada cargo. É estabelecida e corrigida através da pesquisa salarial de mercado e de acordo com as estratégias da empresa.

METODOLOGIA DE PONTUAÇÃO:

É a ferramenta utilizada para a classificação de um cargo em uma estrutura sistematizada, através da valoração de aspectos que possuem impacto na empresa. São levadas em consideração as informações contidas nas descrições dos cargos em relação aos objetivos finais da organização.

METODOLOGIA DE PONTOS



A metodologia de pontuação de cargos aplicada para a construção do PCS da **EMBRAPII** foi baseada em oito fatores, combinados em quatro tabelas conforme abaixo:

TABELA 1 – COMPLEXIDADE DO CARGO:

- ✦ **Fator 1 – Complexidade Técnica:** Grau de conhecimento técnico necessário para a realização das atividades inerentes ao cargo em avaliação.
- ✦ **Fator 2 – Complexidade Gerencial/ de Gestão:** Nível de abrangência e impactos da gestão exercida, avaliando a dimensão da área em atuação e a responsabilidade de delegação de atividades, metas e resultados.

TABELA 2 – ABRANGÊNCIA DE ATUAÇÃO DO CARGO

- ✦ **Fator 3 – Autonomia do Cargo:** Mede a flexibilidade de atuação nas atividades profissionais, grau de responsabilização dos atos e impactos gerados pela tomada de decisões táticas ou estratégicas.
- ✦ **Fator 4 – Tipo de Solução:** Analisa a capacidade e liberdade de criação de soluções inovadoras que contribuem para o aprimoramento dos processos internos.

TABELA 3 – RESULTADOS DO CARGO

- ✦ **Fator 5 – Impacto financeiro do cargo:** Mede o valor de receitas e despesas de responsabilidade do cargo avaliado.
- ✦ **Fator 6 – Tipo de impacto no resultado (Direto, Indireto):** Mede a relevância da atuação do cargo nos impactos financeiros e nas decisões finais da empresa.

TABELA 4 – COMUNICAÇÃO E ERROS

- ✦ **Fator 7 – Responsabilidade por Erro:** Mede a responsabilidade e o grau de impacto dos erros cometidos pelo ocupante do cargo na empresa, bem como a interferência destes erros nos ambientes internos e externos.
- ✦ **Fator 8 – Comunicação e Contatos:** Classifica o grau de alcance dos contatos no ambiente interno e/ou externos, e o nível de complexidade da comunicação frente às estratégias da empresa.

Todos os cargos são avaliados em cada um dos fatores acima apresentados, gerando assim um mesmo padrão de análise de cargo. Dessa forma, é possível obter uma classificação de acordo com a importância / relevância que cada cargo possui dentro da necessidade organizacional da **EMBRAPII**. Após a pontuação e classificação são definidos os grupos salariais e suas respectivas faixas salariais, originando a Estrutura de Cargos.

O uso da metodologia facilita a comparação entre diversos cargos com base nos mesmos fatores, contribuindo para a adoção de uma estratégia de remuneração adequada às necessidades dos negócios, possibilitando a comparação entre os salários praticados pela empresa internamente e as práticas salariais de mercado.

O detalhamento dos fatores é abordado no Anexo I do PCS.

ESTRUTURA DE CARGOS

O trabalho de definição dos cargos é iniciado com o levantamento das descrições de cargos. A partir da validação das descrições entre os Gestores da **EMBRAPII** e a B2HR, é feita a avaliação dos cargos tomando como referência a metodologia de pontos (conforme tópico anterior), e então, a consultoria propôs uma estrutura de cargos para organizá-los de forma hierárquica, estabelecendo a relevância de cada um para o PCS da **EMBRAPII**.

É importante reforçar que alguns cargos, mesmo com nomenclaturas ou níveis hierárquicos semelhantes, obtiveram pontuações diferentes, e como consequência estão em grupos salariais diferentes, devido ao resultado das avaliações realizadas (metodologia da B2HR).

GRADE EMBRAPII	FUNÇÕES DE CONFIANÇA	CARREIRAS			
		SUORTE DE NEGÓCIOS	INOVAÇÃO INDUSTRIAL	JURÍDICO	
1	Diretor Presidente				16
	Diretores				15
2	Gerente		Especialista em Inovação Industrial III		14
	Assessor de Diretoria III				
3	Coordenador II	Especialista de Suporte ao Negócio III	Especialista em Inovação Industrial II		13
	Assessor de Diretoria II				
4	Coordenador I	Especialista de Suporte ao Negócio II	Especialista em Inovação Industrial I		12
	Coordenador Jurídico				
	Assessor de Diretoria I				
5		Especialista de Suporte ao Negócio I	Analista de Inovação Industrial III		11
6		Analista de Suporte ao Negócio III	Analista de Inovação Industrial II	Advogado II	10
7	Secretária Executiva	Analista de Suporte ao Negócio II	Analista de Inovação Industrial I	Advogado I	9
8	Secretária	Analista de Suporte ao Negócio I			8
9		Assistente Técnico			7
10		Assistente Administrativo			6

* CARGOS CRIADOS, PORÉM SEM OCUPANTES, NO MOMENTO

TABELA SALARIAL

A construção da tabela salarial teve como referência a pesquisa dos salários da APEX, ABDI e CNI com os valores atualizados para o ano de 2018, considerando os cargos e atribuições do segmento comparativamente ao perfil da **EMBRAPII**.

A partir da pesquisa, foram estruturadas duas tabelas salariais: CLT e CEDIDOS, considerando que a **EMBRAPII** é composta de colaboradores cedidos de outros órgãos/entidades.

Para a composição da tabela CLT foram utilizados como estratégia de remuneração a mediana da Pesquisa Salarial. Dos valores da mediana são retirados e acrescidos 20%, construindo-se assim a faixa salarial com amplitude de 50% entre os valores iniciais e os valores finais para cada grupo salarial. Os colaboradores que estiverem acima de 120% serão considerados extra-faixa, exceto para os colaboradores posicionados nos grupos salariais 11 e 12, que serão considerados extra-faixa a partir de 130%.

A consultoria propôs uma tabela para os CEDIDOS, para os cargos de coordenação e gerência, considerando 60% dos valores definidos na tabela para os CLT's.

Além da composição das diferentes tabelas, deverá ser feita uma análise das remunerações, que não poderão ultrapassar 90% do salário de Diretor da **EMBRAPII**. Sendo assim, caso a remuneração (salário do órgão de origem + salário Embrapii + adicionais) ultrapasse o limite proposto, deverá ser calculada a diferença entre a remuneração total e o salário limite **EMBRAPII**. Essa diferença deverá ser abatida da remuneração total, que resultará na remuneração final do colaborador.

Exemplo:

Empregado	Salário Embrapii	Salário de Origem	Remuneração Total	Salário Limite Embrapii	Diferença entre Remuneração Atual Embrapii x Remuneração novo PCS	Remuneração Final
CLT	R\$ 2.000,00	-	R\$ 2.000,00	R\$ 27.864,35	-	R\$ 2.000,00
Cedido	R\$ 2.000,00	R\$ 27.000,00	R\$ 29.000,00	R\$ 27.864,35	R\$ 1.135,65	R\$ 27.864,35
Cedido	R\$ 3.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 13.000,00	R\$ 27.864,35	-	R\$ 13.000,00

TABELA SALARIAL - CLT				
CARGOS	GRUPO SALARIAL	VALOR ÚNICO	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR
Diretor Presidente	16	33.860,90		
Diretor de Operações	15	32.167,86		
Diretor de Planejamento e Gestão	15	32.167,86		
Assessor de Diretoria III	14		15.363,34	29.793,60
Especialista em Inovação Industrial III	14		15.363,34	29.793,60
Gerente	14		15.363,34	29.793,60
Assessor de Diretoria II	13		15.314,79	26.344,80
Coordenador II	13		15.314,79	26.344,80
Especialista de Suporte ao Negócio III	13		15.314,79	26.344,80
Especialista em Inovação Industrial II	13		15.314,79	26.344,80
Assessor de Diretoria I	12		12.847,20	20.876,70
Coordenador I	12		12.847,20	20.876,70
Coordenador Jurídico	12		12.847,20	20.876,70
Especialista de Suporte ao Negócio II	12		12.847,20	20.876,70
Especialista em Inovação Industrial I	12		12.847,20	20.876,70
Analista de Inovação Industrial III	11		10.884,00	17.686,50
Especialista de Suporte ao Negócio I	11		10.884,00	17.686,50
Advogado II	10		5.939,34	12.534,00
Analista de Inovação Industrial II	10		5.939,34	12.534,00
Analista de Suporte ao Negócio III	10		5.939,34	12.534,00
Advogado I	9		4.531,10	8.475,60
Analista de Inovação Industrial I	9		4.531,10	8.475,60
Analista de Suporte ao Negócio II	9		4.531,10	8.475,60
Secretária Executiva	9		4.531,10	8.475,60
Analista de Suporte ao Negócio I	8		3.456,75	5.925,60

Secretária	8		3.456,75	5.925,60
Assistente Técnico	7		2.848,00	4.272,00
Assistente Administrativo	6		2.100,00	3.150,00
Estagiário - 6h		1.905,72		
Estagiário - 4h		1.270,47		

TABELA SALARIAL CEDIDOS			
CARGOS	GRUPO SALARIAL	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR
Gerente	14	9.218,00	17.876,16
Coordenador II	13	9.188,87	15.806,88
Coordenador I	12	7.708,32	12.526,02

REQUISITOS DE INGRESSO NOS CARGOS

Grade Embrapii	Cargo	Formação desejada	Tempo de Experiência
1 e 2	Gerente Especialista em Inovação Industrial III Assessor de Diretoria III	Superior completo + Pós-Graduação ou Mestrado Gestão de Equipe (Estratégico-tático)	10 anos de experiência na área de atuação ou 8 anos de experiência na área de atuação
3	Coordenador II Especialista de Suporte ao Negócio III Especialista em Inovação Industrial II Assessor de Diretoria II	Superior completo + Pós-Graduação ou Mestrado Gestão de Equipe (Tático- Operacional)	8 anos de experiência na área de atuação ou 6 anos de experiência na área de atuação
4	Coordenador I Especialista de Suporte ao Negócio II Especialista em Inovação Industrial I Assessor de Diretoria I Coordenador Jurídico		
5	Especialista de Suporte ao Negócio I Analista de Inovação Industrial III	Superior completo + Desejável Pós-Graduação ou Pós-Graduação Orientação técnica aprofundada para equipe	6 anos de experiência na área de atuação ou 4 anos de experiência na área de atuação
6	Analista de Suporte ao Negócio III Analista de Inovação Industrial II Advogado II	Superior completo ou Desejável Pós-Graduação ou Pós-Graduação Orientação técnica para equipe	6 anos de experiência na área de atuação ou 4 anos de experiência na área de atuação

7	Analista de Suporte ao Negócio II Analista de Inovação Industrial I Secretária Executiva Advogado I	Superior completo Sem equipe	4 anos de experiência na área de atuação
8	Analista de Suporte ao Negócio I Secretária	Superior completo Sem equipe	2 anos de experiência na área de atuação
9	Assistente técnico	Nível médio Sem equipe	2 anos de experiência na área de atuação
10	Assistente administrativo	Nível médio Sem equipe	6 meses de experiência na área de atuação

ENQUADRAMENTO NO PCS

O enquadramento dos empregados no novo PCS obedecerá aos requisitos técnicos equivalentes e às habilidades necessárias, conforme estabelecido em cada grupo dos cargos que constituem este plano.

A transição dos cargos atuais para os cargos do novo PCS ocorrerá através do enquadramento funcional e salarial, a saber:

✚ **Enquadramento funcional** – será realizado considerando o cargo atual e o nível de equivalência no novo PCS. Quando houver mudança de cargo é considerado um enquadramento funcional;

✚ **Enquadramento salarial** – é a adequação do valor recebido no cargo atual para o equivalente na nova tabela salarial. O enquadramento dar-se-á no valor do salário igual ou superior ao atual, conforme tabela proposta.

NORMAS E CRITÉRIOS PARA ADMISSÃO E MOVIMENTAÇÃO SALARIAL

As normas e critérios aqui definidos orientam o processo de admissão e movimentação salarial dos empregados.

Admissão de empregados

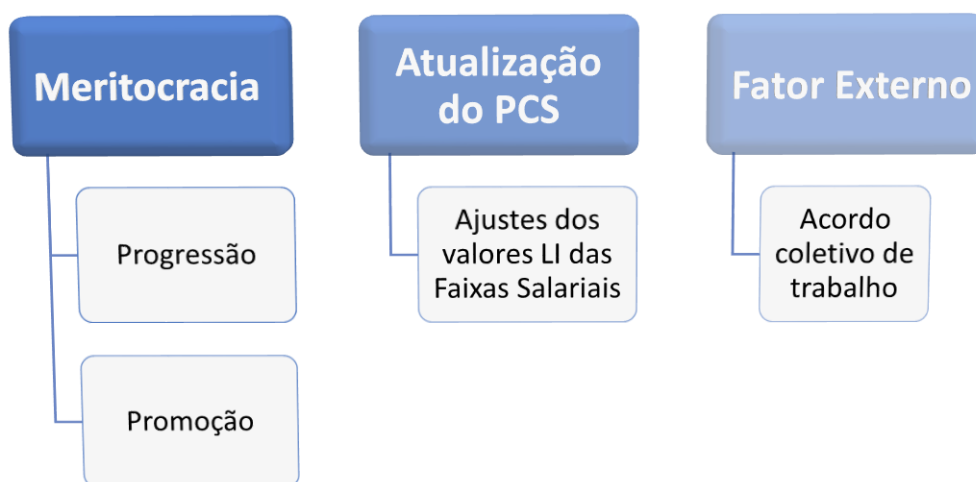
Para qualquer admissão de novo empregado, sugere-se que seja realizada no LI, ou seja, 80% da faixa salarial, conforme cargo a ser contratado. Dessa forma, torna-se mais coerente

a gestão interna entre os empregados e os novos contratados. Em caso de exceção, deverá ser tratado e aprovado pela Diretoria.

As exceções deverão ser formalizadas pelo gestor da área passando pela aprovação do RH e validação final da diretoria em formulário/documento específico com todas as justificativas apresentadas para dar transparência ao processo de admissão e apresentar os motivos de tal procedimento.

MOVIMENTAÇÃO SALARIAL

Conforme disponibilidade de orçamento e análise da Diretoria, as movimentações salariais do colaborador podem ser motivadas por:



Meritocracia: é a forma de gestão baseada no mérito, na qual as recompensas são conquistadas pelos colaboradores que atingem os resultados esperados e apresentam no dia a dia de trabalho as competências estabelecidas previamente pelas organizações.

PROGRESSÃO:

Aumento salarial concedido ao colaborador por meio de **mudança horizontal**, ou seja, dentro do grupo e faixa salarial a que está vinculado o seu cargo.

Exemplo:



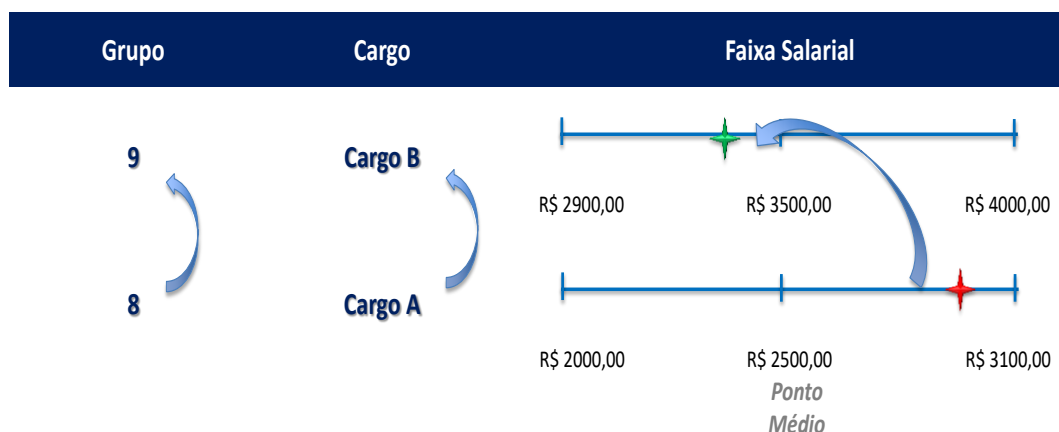
Para ser elegível à progressão (movimentação horizontal), o empregado deverá atender aos seguintes critérios:

- ✦ Haver disponibilidade orçamentária para movimentações salariais (a ser definida internamente a cada ano);
- ✦ O empregado deverá estar no mínimo há 1 ano (nível superior) no mesmo cargo e sem movimentação por mérito;
- ✦ Ter obtido mínimo de pontos conforme previsto no processo de avaliação de desempenho;
- ✦ Não ter punição / advertência no período do ciclo de avaliação;
- ✦ Não ter faltas injustificadas;
- ✦ Não possuir pendências administrativas (registro do ponto em atraso, Avaliação de Desenvolvimento concluída, bem como descumprimento dos normativos internos).

NOTA: SUGESTÃO DA CONSULTORIA - As progressões deverão estar limitadas a até 20% dos integrantes do quadro da **EMBRAPII** anualmente para que possam ser definidos os colaboradores que realmente estão tendo resultados relevantes para a organização.

PROMOÇÃO:

Mudança salarial, de um grupo salarial para outro grupo, após a aquisição de conhecimentos e habilidades específicas, valorizando a capacitação e qualificação profissional.



★ Salário atual: R\$3000,00

★ Salário proposto: R\$3300,00

Valor de promoção: R\$ 300,00 – 10% do salário

O valor do salário ajustado será imediatamente superior ao valor que o empregado possui (verificar questão de sobreposição de faixas). Se não houver sobreposição, irá sempre para LI.

O percentual para movimentação salarial vertical sugerido é de **10%** (mínimo) ou o percentual que ajuste o salário ao início da faixa salarial.

Quando da abertura de vaga, advindo da necessidade de preenchimento da posição pela **EMBRAPII**, os processos de promoção (movimentação vertical) deverão ser planejados e formalizados pelo(s) gerente(s) da(s) área(s), em conjunto com a validação da Diretoria.

Para ser elegível à promoção (movimentação vertical), o empregado deverá atender aos seguintes critérios:

- ★ Atender aos requisitos do cargo pretendido;
- ★ Ocupar o cargo atual por pelo menos 1 ano;
- ★ Estar posicionado no PM em diante no cargo atual;
- ★ Ter resultado na escala superior da AD durante os dois últimos ciclos;
- ★ Haver necessidade da posição solicitada pela **EMBRAPII**;
- ★ Haver disponibilidade orçamentária para movimentações salariais;
- ★ Não ter punição / advertência no período do ciclo de avaliação;
- ★ Não ter faltas injustificadas;

- ✦ Não possuir pendências administrativas (registro do ponto em atraso, Avaliação de Desempenho concluída, bem como descumprimento dos normativos).
- ✦ A movimentação será feita automaticamente para o LI da faixa salarial referente ao próximo nível de carreira. Caso o % de aumento seja maior que 10%, haverá escalonamento com intervalo mínimo de 90 dias (critério a ser avaliado com a diretoria).

Fluxo do processo de solicitação de movimentação salarial

A Diretoria é responsável pela aprovação das movimentações salariais de promoção por mérito, que será realizada da seguinte forma:

- 1 – O Gerente da área responsável deverá preencher documento com as informações atuais do empregado, as principais entregas / projetos, resultados obtidos, resultado da avaliação de desempenho e o motivo pelo qual está sendo solicitada a promoção por mérito do empregado.
- 2 – A solicitação é encaminhada para área de Gestão de Pessoas que irá analisar previamente os dados repassados e emitir parecer sobre a concordância ou não da solicitação em relação ao atendimento dos requisitos necessários para a promoção por mérito.
- 3 – O documento será submetido à Diretoria para aprovação.
- 4 – A área de RH deverá realizar todos os procedimentos necessários para comunicação da mudança de cargo e/ou salário para o empregado, bem como atualizar os registros internos e a folha de pagamento.

IMPLANTAÇÃO DO PCS

A implantação do Plano de Cargos e Salários consiste em realizar os ajustes de cargos e salários necessários conforme De/Para definido, para posterior divulgação ao corpo funcional.

É recomendado que o gestor entregue para cada colaborador seu enquadramento no novo PCS de maneira formal e oficial.

Regras para adaptação de empregados fora do perfil do cargo

Após verificação individual da situação atual *versus* a nova proposição, é natural que a **EMBRAPII** encontre situações em que sejam necessárias adaptações de empregados atuais às exigências funcionais estabelecidas. Este ajuste deve ser feito a médio e longo prazo, com critérios transparentes e objetivos seguindo um plano de ação estabelecido.

Sugere-se que a **EMBRAPII** proceda aos ajustes conforme a seguinte política:

- a) **Analisar individualmente adequação ao PCS:** identificar quais são os ajustes necessários ao cumprimento de todos os critérios exigidos para cada cargo;
- b) **Formalizar período de adequação do empregado:** no caso do empregado que foi enquadrado em um cargo, porém não possui os requisitos para o cargo, é necessário delimitar o plano de desenvolvimento individual e suas metas para adequação e do espaço de tempo necessário ao ajuste. O empregado deverá formalizar sua ciência e aceite às condições estabelecidas. Durante este período, o empregado não será elegível a progressões, nem promoções, podendo ser movimentado apenas por meio de acordos coletivos. Caso o empregado não cumpra os prazos estabelecidos, a Diretoria irá verificar as ações possíveis para ajuste da situação;
- c) **Definir possíveis ações da empresa para facilitar o alcance do objetivo pretendido para o empregado:** planejar o auxílio a ser oferecido pela empresa ao empregado, se existir, e as ações que o empregado deverá exercer por iniciativa própria, visando a adequação ao novo cargo que o empregado irá ocupar;
- d) **Acompanhar a adequação e realizar ajustes:** analisar o cumprimento do planejamento estipulado com *feedback* constante para eventuais correções do plano de ação criado. O empregado deverá estar apto a exercer o cargo segundo suas prerrogativas e exigências. Em caso de retorno negativo, caberá a **EMBRAPII** decidir pela manutenção ou desligamento do empregado.

MANUTENÇÃO DO PCS

Para manutenção do PCS como ferramenta eficaz de gestão, é desejável a revisão da tabela salarial, das descrições de cargo, da estrutura de cargos e das carreiras.

a) Revisão da Tabela Salarial:

Os valores que compõem a tabela salarial devem ser revisados **no máximo a cada 2 anos**, por meio de pesquisa salarial de mercado, a ser realizada com base na definição de empresas com as quais a **EMBRAPII** quer se comparar em termos de remuneração.

O resultado dessa pesquisa deverá ser analisado para verificar a necessidade de manutenção ou redefinição da estratégia de remuneração, de acordo com as orientações da Diretoria. A alteração dos valores da tabela dependerá de disponibilidade orçamentária da empresa quando implicar em elevação do seu valor.

b) Revisão das Descrições de Cargo:

As descrições de cargo devem ser revisadas a qualquer momento sempre que houver modificação substancial de seu conteúdo. O processo de revisão das descrições de cargo será orientado e conduzido pela área Administrativa Financeira/Recursos Humanos.

c) Revisão da Estrutura de Cargos e das Carreiras:

A estrutura de cargos e as carreiras serão revisadas quando houver modificação nas diretrizes estratégicas da **EMBRAPII**, observando essencialmente as competências e responsabilidades definidas para cada cargo, bem como o plano estratégico da empresa e o cenário em que a **EMBRAPII** está inserido.

ATUALIZAÇÃO DO PCS

Os princípios e diretrizes que determinaram a concepção do PCS requerem um constante acompanhamento, a fim de garantir a sua atualização ao longo do tempo, permitindo, assim, um alinhamento às necessidades da empresa, sua estratégia e políticas.

Para tanto, é desejável revisar este plano de **2 em 2 anos ou sempre que necessário**, para seu alinhamento com o plano estratégico da **EMBRAPII**, bem como suas principais ações e projetos com o objetivo de manter a competitividade da empresa em frente ao mercado de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As movimentações salariais serão vigentes na data determinada pela Diretoria Executiva da **EMBRAPII**.

As dúvidas quanto à interpretação deste documento serão dirimidas pela área de Gestão de Pessoas. As exceções e os casos omissos serão resolvidos pela Diretoria e Comitê.

Equipe do Projeto B2HR:

Gerente do Projeto:

✦ Daniel Allegretto Brayer (B2HR).

Equipe do Projeto:

✦ Luciana Machado (B2HR);

✦ Luiza Helena Dayrell Santos (B2HR).



Metodologia B2HR - Pontuação de Cargos

FATOR 1 - Complexidade Técnica

Tabela 1 - Complexidade do Cargo

Objetivo: Analisar a complexidade do cargo em relação ao grau de conhecimento técnico necessário para a realização das atividades do cargo (**complexidade técnica**) e o nível de abrangência e impactos da gestão exercida na empresa (**complexidade gerencial**).

1 - Operacional: operações primárias com nenhuma ou pouca experiência prática. Ensinamentos são passados pela própria empresa além de ampla experiência no assunto, seja por meio de outros cursos ou por diversos (superiores ou colegas de área) para realização das atividades que são exclusivamente operacionais. Podem envolver utilização de equipamentos ou materiais muito simples de uso manual.

2 - Rotineiro: possui pequena experiência na área e algum conhecimento sobre o assunto. Realiza um trabalho rotineiro padronizado com equipamentos simples, porém precisa de atenção a detalhes para conferência das informações repassadas. As atividades são operacionais e pode haver utilização de materiais informatizados no dia-a-dia.

3 - Técnico: possui informação e/ou conhecimento técnico, além de alguma experiência para realizar tarefas do dia-a-dia. Conhece normas e procedimentos, bem como pode trabalhar com equipamentos técnicos e especializados. As atividades são mais complexas porém, ainda de origem operacional.

4 - Analítico inicial: possui formação e alguma experiência em uma linha de conhecimento, entendendo teorias, práticas e realizando encadeamento com os impactos na sua área de atuação. As atividades realizadas são de origem mais analítica e já possuem um caráter informativo de maior complexidade, porém sendo ainda bem repetitivas para este nível de conhecimento.

FATOR 2 - Complexidade Gerencial

1 - Operacional: executa tarefas muito específicas e não necessita conhecer outras atividades para gerar os resultados do seu trabalho.

2 - Individual: executa tarefas e atividades específicas, mas necessita entender atividades correlatas para obter um resultado do trabalho de maneira mais adequada, conseguindo assim evitar retrabalho ou significativa perda de tempo.

3 - Liderança de processo: coordena ou aponta os caminhos para equipe na parte de conhecimento técnico e distribui algumas atividades operacionais / técnicas.

4 - Gerencial correlata: gerencia atividades correlatas / homogêneas (com a mesma natureza / área de conhecimento). Delega atividades e metas e é responsável pelo resultado da área.

5 - Gerencial diversificado: Gerencia equipes com atividades diversificadas / heterogêneas. É responsável pela delegação das atividades, metas e resultados de diversas áreas.

6 - Direção: compreende todas as áreas da organização com amplo conhecimento sobre os resultados que devem ser entregues por cada área da empresa, bem como define diretrizes e prioriza a execução do planejamento estratégico organizacional.

7 - Completo: realiza a validação do planejamento estratégico e alinha os resultados esperados com acionistas e conselhos. É responsável por delegar todas as funções e atividades estratégicas dentro da organização.

ANEXOS

	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7	7,5	8
0,5	30	34	38	43	50	57	67	79	93	111	132	158	190	229	276	334
1	34	37	41	47	53	61	71	82	97	114	136	162	193	232	280	338
1,5	38	42	46	51	58	66	75	87	101	119	140	166	198	237	284	342
2	44	47	52	57	64	71	81	93	107	124	146	172	204	243	290	348
2,5	51	55	59	64	71	79	88	100	114	132	153	179	211	250	297	355
3	60	64	68	73	80	88	97	109	123	141	162	188	220	259	306	364
3,5	72	75	80	85	91	99	109	121	135	152	174	200	232	270	318	376
4	86	90	94	99	106	114	123	135	149	167	188	214	246	285	332	390
4,5	104	108	112	118	124	132	141	153	168	185	206	232	264	303	351	408
5	127	131	135	141	147	155	164	176	190	208	229	255	287	326	373	431
5,5	156	160	164	169	176	184	193	205	219	237	258	284	316	355	402	460
6	193	196	200	206	212	220	230	241	256	273	294	321	352	391	439	497
6,5	238	242	246	252	258	266	275	287	301	319	340	366	398	437	484	542
7	296	300	304	309	316	323	333	345	359	377	398	424	456	495	542	600



Metodologia B2HR - Pontuação de Cargos

FATOR 3 - Autonomia do cargo

- Limitado:** cargos estão sujeitos a instruções e padrões de trabalho extremamente detalhados e rígidos, sem flexibilidade, seguido de supervisão constante e rigorosa sobre o resultado do trabalho. As atividades são curtas e constantes.
- Constante:** cargos que possuem instruções de trabalho rígidas com baixa flexibilidade na execução das atividades e supervisão constante dos resultados do trabalho. As atividades são curtas e geralmente constantes.
- Padrão:** os cargos possuem práticas e procedimentos claros e definidos. As regras de trabalho e instruções são um pouco mais amplas, porém obedecendo um padrão claro de execução. A supervisão ocorre durante o trabalho e na entrega dos resultados. As atividades são mais longas e um pouco mais diversificadas. Podem haver pequenas melhorias no processo operacional.
- Diversificado:** estes cargos estão limitados a políticas, normas e práticas anteriores, podendo ser adaptados ou melhorados no nível operacional e tático. As atividades realizadas são mais amplas, podendo ser diversificadas dentro da sua área de atuação. Há uma maior flexibilidade para atuação durante o processo laboral, porém o resultado é submetido à análise ou revisão gerencial.
- Amplio:** cargos posicionados nesta faixa estão limitados às políticas, normas e práticas gerais/gênicos ou pela realização de planos e diretrizes operacionais definidos pela gestão da área. Geralmente são atividades com flexibilidade na execução e o resultado final é entregue para tomada de decisões táticas e eventualmente estratégicas.
- Delegação:** cargos ligados aos objetivos e metas das suas áreas de atuação além de impactarem no negócio da empresa. Geralmente as atividades são flexíveis e cabendo ao ocupante definir a melhor forma de se obter o resultado. Tem liberdade para decidir a forma de operacionalização técnica das atividades sem consultar níveis superiores.
- Diretivo:** cargos são sujeitos às diretrizes, políticas, normas e práticas definidas. As regras de trabalho e instruções são um pouco mais amplas, porém obedecendo um padrão claro de execução. A supervisão ocorre durante o trabalho e na entrega dos resultados. As atividades são mais longas e um pouco mais diversificadas. Podem haver pequenas melhorias no processo operacional.
- Decisivo:** cargos sujeitos à alta estratégia e planejamento complexo. Define os rumos organizacionais por meio de análise dos dados e informações recebidas de outros cargos na empresa, baseando suas decisões nas diretrizes de conselho, sociedade e outros parceiros.

Tabela 2 - Abrangência de Atuação do Cargo

Objetivo: verificar o grau de influência e impacto do cargo na empresa relacionando os fatores de autonomia do cargo (liberdade de ação de operacionalização e responsabilidade dos atos) e tipo de solução (capacidade e liberdade de criação de soluções inovadoras).

FATOR 4 - Tipo de solução

- Repetitivo:** atua em situações iguais cuja solução é clara e simples.
- Padrão:** atua em situações parecidas onde a solução é conhecida, operacional e escolhida por meio de detalhes.
- Diversificado:** atua em situações distintas e requer conhecimento técnico para construir uma solução levando em consideração diversas variáveis.
- Complexo / Interpretativo:** atua em situações amplas e requer um raciocínio analítico complexo e aprofundado para conseguir interpretar dados, cenários e construir soluções.
- Evolução:** elabora soluções diferenciadas e evolútras por meio de adaptações ou adequações em produtos, serviços ou soluções anteriores.
- Inovação:** cria soluções inovadoras que possuem conceitos inéditos, sem se basearem em adaptações ou adequações.

	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7	7,5	8
0,5	24	27	30	34	39	45	52	61	71	84	100	120	144	173	209	252
1	28	30	34	38	42	48	56	64	75	88	104	124	148	177	212	256
1,5	33	35	39	43	47	53	60	69	80	93	109	129	153	182	217	261
2	39	42	45	49	54	60	67	76	86	100	116	135	159	188	224	267
2,5	48	50	54	58	62	68	75	84	95	108	124	144	167	197	232	276
3	59	61	65	69	74	79	87	95	106	119	135	155	179	208	243	287
3,5	73	76	79	83	88	94	101	110	121	134	150	169	193	222	258	301
4	93	95	99	103	107	113	121	129	140	153	169	189	213	242	277	321
4,5	118	121	124	128	133	139	146	155	165	178	194	214	238	267	303	346
5	151	154	157	161	166	172	179	188	199	212	228	247	271	300	336	379
5,5	195	197	201	205	209	215	223	231	242	255	271	291	315	344	379	423
6	252	255	258	262	267	273	280	289	299	312	328	348	372	401	437	480



Metodologia B2HR - Pontuação de Cargos

Tabela 3 - Resultados do Cargo

Objetivo: analisar o grau de relevância dos impactos que o ocupante do cargo poderá gerar na empresa relacionando os fatores **impacto financeiro** (valor receita e/ou despesa de responsabilidade do cargo) e **tipo de impacto no resultado** (poder de influência nos resultados finais da empresa).

Fator 6 - Tipo de impacto no resultado

Indireto: Não é responsável direto pelo impacto financeiro, porém gera problemas indiretos que se não forem corrigidos poderão gerar outros erros e impactar no resultado final.

1 - Pontual: realiza serviços de informação ou registro e repassam dados para outras pessoas / áreas.

2 - Apoio técnico: são serviços de assessoria, interpretação, apoio, análise que possuem como objetivo gerar dados que contribuam com o objetivo final e com a tomada de decisão. Geralmente as atividades meio encontram-se aqui.

Direto: é responsável direto pelo impacto financeiro, influenciando as decisões finais.

3 - Gerencial: influencia na decisão final do processo com informações relevantes de maneira individual ou compartilhada com pares e que são fundamentais.

4 - Essencial: contribui diretamente com os resultados finais da empresa, seja na parte financeira, política ou em negociações com fornecedores, clientes e vendas.

Fator 5 - Impacto financeiro do cargo

1 - Nível A - Até R\$ 500 mil reais.

4 - Nível D - Entre 15 milhões de reais e R\$ 50 milhões de reais.

2 - Nível B - Entre R\$ 500 mil reais e R\$ 3 milhões de reais.

5 - Nível E - Entre R\$ 50 milhões de reais e R\$ 150 milhões de reais.

3 - Nível C - Entre 3 milhões de reais até R\$ 15 milhões de reais.

6 - Nível F - Entre R\$ 150 milhões de reais e R\$ 500 milhões de reais.

7 - Nível G - Acima de R\$ 1 bilhão de reais.

	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7
0,5	24	27	31	36	42	50	60	72	88	107	132	163	203	252
1	30	34	37	42	49	56	66	79	94	114	139	170	209	258
1,5	40	43	47	52	58	66	76	88	104	124	148	180	219	268
2	55	58	62	67	73	81	91	104	119	139	164	195	234	283
2,5	78	82	85	90	97	104	114	127	142	162	187	218	257	306
3	114	117	121	126	132	140	150	162	178	197	222	253	293	342
3,5	168	172	175	180	187	194	204	217	232	252	277	308	347	396
4	252	255	259	264	270	278	288	300	316	335	360	391	431	480



Tabela 4 - Comunicação e Erros

Objetivo: medir o grau da responsabilidade e a gravidade do impacto que os erros e a comunicação do ocupante do cargo exerce na empresa, relacionando os fatores **responsabilidade por erro** (impacto dos erros cometidos na empresa) e **comunicação e contatos** (grau de alcance dos contatos e nível de complexidade da comunicação).

Fator 8 - Comunicação e contatos

- 1 - Informação rotineira:** o cargo envolve apenas contatos internos apenas para recebimento e transmissão de informações de natureza simples.
- 2 - Informação:** o cargo envolve contatos internos e externos com o objetivo apenas de receber e transmitir informações de natureza simples e sem complexidade.
- 3 - Comunicação operacional:** o cargo requer apenas contatos internos com o objetivo de receber e transmitir informações técnicas contendo baixa complexidade dentro da área de atuação ou entre outras áreas.
- 4 - Comunicação analítica:** o cargo requer contatos internos e externos com o objetivo de receber e transmitir informações técnicas que necessitem de algum tipo de análise e contendo alguma complexidade dentro ou fora da sua área de atuação.
- 5 - Comunicação detalhada:** o cargo possui contatos internos e externos com o objetivo de realizar pequenos ajustes específicos limitado por normas, políticas ou procedimentos. Para este cargo é necessário relacionamento técnico aprofundado para a obtenção de informações e discernimento sobre o que significa a informação passada, visando assim facilitar a tomada de decisão.
- 6 - Comunicação gerencial:** O cargo exige habilidades de negociação e motivação de equipes, além de manter contato com a alta gestão da empresa. O cargo é responsável por apresentar e discutir assunto variados e complexos, dentro da sua área de atuação.
- 7 - Decisão estratégica:** o cargo é responsável por discussões estratégicas de grande impacto para a organização e necessita de negociação de maneira elevada para a obtenção de resultados favoráveis a empresa tanto dentro como fora do ambiente organizacional

Metodologia B2HR - Pontuação de Cargos

Fator 7 - Responsabilidade por erro

- 1 - Simples:** o cargo pode cometer erros pequenos, dentro da própria área de trabalho e pode ocasionar perda de tempo para correção.
- 2 - Operacional:** o cargo pode cometer erros que seriam descobertos em outras áreas de trabalho, gerando perda de tempo para correção e descontentamento com outros funcionários.
- 3 - Técnico:** o cargo pode cometer erros que podem provocar o repasse de informações incorretas ou incompletas que prejudicam projetos, processos e decisões baseadas nas informações. Neste item as decisões possuem impacto apenas dentro da empresa.
- 4 - Tático:** o cargo pode cometer erros em processo e projeto, principalmente na parte operacional, e que resultam em atrasos, perdas de materiais / estoques e causam impacto / prejuízo em clientes.
- 5 - Supervisão:** cargos podem cometer erros no planejamento tático e operacional que acarretam em prejuízo no custo de produção, pessoal, logística e similares, podendo gerar impactos internos e externos.
- 6 - Gerencial:** cargos podem cometer erros que gerem tomada de decisões inadequadas por parte da direção da empresa e que podem acarretar em prejuízo no custo de produção, pessoal, logística e similares, além de causar danos à entidades privadas, públicas e clientes.
- 7 - Diretivo:** cargo s podem cometer erros que impactem no planejamento e estratégico da empresa, na definição de novos serviços e/ou produtos, na imagem organizacional e no relacionamento com entidades públicas, privadas e clientes ou até mesmo na divulgação de informações equivocadas para conselho ou órgãos semelhantes

	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7
0,5	22	25	28	33	39	46	55	66	81	99	121	150	186	231
1	25	28	31	36	42	49	58	69	83	101	124	153	189	234
1,5	28	31	35	39	45	52	61	73	87	105	128	156	192	237
2	33	36	39	44	50	57	66	77	91	109	132	161	197	242
2,5	39	42	45	50	55	62	71	83	97	115	138	166	202	248
3	46	49	52	57	62	70	79	90	104	122	145	174	210	255
3,5	55	58	61	66	71	79	88	99	113	131	154	183	219	264
4	66	69	73	77	83	90	99	110	125	143	165	194	230	275
4,5	81	83	87	91	97	104	113	125	139	157	180	208	244	290
5	99	101	105	109	115	122	131	143	157	175	198	226	262	308
5,5	121	124	128	132	138	145	154	165	180	198	220	249	285	330
6	150	153	156	161	166	174	183	194	208	226	249	278	313	359
6,5	186	189	192	197	202	210	219	230	244	262	285	313	349	395
7	231	234	237	242	248	255	264	275	290	308	330	359	395	440



FORMULÁRIO DE MOVIMENTAÇÃO SALARIAL – PROMOÇÃO

Preenchimento do Gestor Solicitante

Gestor solicitante:			
Nome do colaborador:			
Data de Admissão:	Última movimentação:	<input checked="" type="checkbox"/>) ___/___/___	Progressão
		<input checked="" type="checkbox"/>) ___/___/___	Promoção
Cargo de Origem:			
Área de atuação:			
Cargo Proposto:			
Área de atuação:			
Justificativa da solicitação de movimentação salarial:			<input type="checkbox"/>

Requisitos de Movimentação Salarial

Promoção (Movimentação Vertical) – CRITÉRIOS:

	<input checked="" type="checkbox"/>) sim () não
	<input checked="" type="checkbox"/>) sim () não
	<input checked="" type="checkbox"/>) sim () não
	<input checked="" type="checkbox"/>) sim () não
	<input checked="" type="checkbox"/>) sim () não
	<input checked="" type="checkbox"/>) sim () não
	<input checked="" type="checkbox"/>) sim () não
	<input checked="" type="checkbox"/>) sim () não
	<input checked="" type="checkbox"/>) sim () não
	<input checked="" type="checkbox"/>) sim () não

Preenchimento da área Administrativa/Gestão

Impacto Financeiro na Folha de Pagamento:

R\$ _____ *mensal* ▲ _____ %
 R\$ _____ *anual* ▲ _____ %

Atesto que o colaborador atende a todos os requisitos estabelecidos para a movimentação salarial proposta de promoção.

Análise do ADM/Gestão: _____

Parecer do ADM/Gestão: _____ Data: ___/___/___

Pedido Deferido () Pedido Deferido com Ressalvas () Pedido Indeferido

Justificativa e Ressalvas para a movimentação salarial:

FORMULÁRIO DE MOVIMENTAÇÃO DE SALARIAL PROGRESSÃO

Preenchimento do Gestor Solicitante

Gestor solicitante:			
Nome do colaborador:			
Data de Admissão:	Última movimentação:	<input type="checkbox"/>) ____/____	<input type="checkbox"/>) ____/____
Cargo de Origem:		Progressão	Promoção
Área de atuação:			
Cargo Proposto:			
Área de atuação:			

Justificativa da solicitação de movimentação salarial:

Requisitos de Movimentação Salarial

Progressão (Movimentação Horizontal) - CRITÉRIOS:

	<input type="checkbox"/>) sim	<input type="checkbox"/>) não
	<input type="checkbox"/>) sim	<input type="checkbox"/>) não
	<input type="checkbox"/>) sim	<input type="checkbox"/>) não
	<input type="checkbox"/>) sim	<input type="checkbox"/>) não
	<input type="checkbox"/>) sim	<input type="checkbox"/>) não
	<input type="checkbox"/>) sim	<input type="checkbox"/>) não

Impacto Financeiro na Folha de Pagamento:

R\$ _____ **mensal** _____ %

R\$ _____ **anual** _____ %

Preenchimento da área Administrativa/Gestão

Atesto que o colaborador atende a todos os requisitos estabelecidos para a movimentação salarial proposta de progressão.

Análise do ADM/Gestão: _____

Parecer do ADM/Gestão: _____ Data: ____/____

Pedido Deferido () Pedido Deferido com Ressalvas () Pedido Indeferido

Justificativa e Ressalvas para a movimentação salarial:
