



Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração – PCCR

FIEPE IEL CIEPE

PELO FUTURO DA INDÚSTRIA

SESI SENAI

PELO FUTURO DO TRABALHO

Agosto/2023



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

1 MISSÃO

2 VISÃO

3 VALORES

4 COMPOSIÇÃO

4.1 PASSOS DE COMPOSIÇÃO

4.2 COMPOSIÇÃO DO PCCR

5 DEFINIÇÕES

5.1 PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E REMUNERAÇÃO

5.2 REMUNERAÇÃO

5.3 SALÁRIO

5.4 BENEFÍCIOS

5.5 ORGANOGRAMA

5.5.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

5.5.2 TRANSPARÊNCIA E EQUIDADE

5.5.3 DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

5.5.4 SUPORTE À MOBILIDADE INTERNA

5.6 CARGO

5.7 FUNÇÃO

5.8 CARGO DE CONFIANÇA

5.9 DESCRIÇÃO DE CARGOS/FUNÇÃO

5.10 QUADRO DE COLABORADORES

5.11 POLÍTICA SALARIAL DE GANHOS VARIÁVEIS

5.12 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

5.13 CARREIRA

5.14 CARREIRA EM Y

5.15 FAIXAS SALARIAIS DO PLANO

5.16 ENQUADRAMENTO – PROGRESSÃO

6 APLICABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PCCR

6.1 APLICABILIDADE

6.2 MOVIMENTAÇÃO



6.3 ADMINISTRAÇÃO DO PCCR

7 ORGANOGRAMAS PRINCIPAIS DO SISTEMA FIEPE

7.1 SISTEMA FIEPE

7.2 FIEPE

7.3 IEL

7.4 SENAI

7.5 SESI

7.6 CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

7.7 CORPORATIVO

7.8 GERÊNCIAS COMPARTILHADAS

8 ESTRUTURA DE CARGOS/AGRUPAMENTO DAS FUNÇÕES

8.1 EIXO ESTRATÉGICO

8.2 EIXO TÁTICO

8.3 EIXO OPERACIONAL

9 TABELA SALARIAL

9.1 TABELA MENSALISTA

9.2 TABELA HORISTA

9.3 ATUALIZAÇÃO DA TABELA SALARIAL E PESQUISA DE MERCADO

9.3.1 OBJETIVO DA PESQUISA DE MERCADO

9.3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA

9.3.3 PERIODICIDADE DA ATUALIZAÇÃO E PESQUISA

9.3.4 COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS

9.4 AJUSTE DE CARGOS NOS NÍVEIS DA TABELA SALARIAL

10 PACOTE DE BENEFÍCIOS

11 CRITÉRIOS DE ENQUADRAMENTO E MOVIMENTAÇÕES

11.1 CRITÉRIOS DE CONTRATAÇÃO

11.2 SALÁRIO DE CONTRATAÇÃO

11.3 COMPOSIÇÃO DE REMUNERAÇÃO

11.4 DIRETRIZES PARA PROGRESSÃO SALARIAL

11.4.1 PROGRESSÃO HORIZONTAL

11.4.2 PROGRESSÃO VERTICAL

11.4.3 MUDANÇA DE SETOR/DEPARTAMENTO

11.5 PROCESSO SELETIVO INTERNO OU EXTERNO COM PARTICIPAÇÃO DE COLABORADOR ATIVO

11.5.1 DO CSC/CORPORATIVO PARA O NEGÓCIO

11.5.2 DO NEGÓCIO PARA O CSC/CORPORATIVO

11.5.3 DE NEGÓCIO PARA NEGÓCIO

12 INTERINIDADE E SUBSTITUIÇÕES TEMPORÁRIAS

12.1 TEMPORARIEDADE

12.2 RESPONSABILIDADES DO CARGO

12.3 REMUNERAÇÃO

12.4 MOTIVOS PARA INTERINIDADE E SUBSTITUIÇÕES TEMPORÁRIAS

12.5 PROCEDIMENTOS PARA NOMEAÇÃO

12.6 REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS DURANTE O PERÍODO DE INTERINIDADE

12.7 TÉRMINO DA INTERINIDADE

13 PLANO DE CARREIRA

13.1 FAIXA SALARIAL

13.2 NÍVEL SALARIAL

13.3 ENQUADRAMENTO DOS CARGOS DE CARREIRA – MENSALISTAS

13.4 ENQUADRAMENTO DOS CARGOS DE CARREIRA – HORISTAS

13.5 ALTERAÇÃO DE NOVOS CARGOS, FUNÇÕES, DEPARTAMENTOS OU SETORES

13.6 CARGOS DE INSTRUTORES E INSTRUTORES DE EDUCAÇÃO BÁSICA

14 DESCRIÇÃO DOS PERFIS DE FUNÇÃO/CARGOS

14.1 GENERALIDADES

14.2 DESCRITIVO DE FUNÇÃO

14.3 COMPETÊNCIAS/HABILIDADES COMPORTAMENTAIS – SIGNIFICADO

14.3.1 EIXO ESTRATÉGICO

14.3.2 EIXO TÁTICO

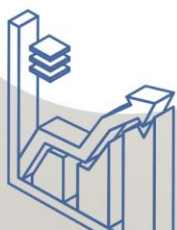
14.3.3 EIXO OPERACIONAL

15 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- 15.1 IMPORTÂNCIA E CRITÉRIOS
- 15.2 COMPOSIÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
- 15.3 PONTUAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – CONCEITOS
 - 15.3.1 NÃO ATENDE ÀS ATRIBUIÇÕES
 - 15.3.2 ESTÁ EM DESENVOLVIMENTO
 - 15.3.3 ATENDE PLENAMENTE ÀS ATRIBUIÇÕES
 - 15.3.4 SUPERA AS ATRIBUIÇÕES DO SEU NÍVEL
- 15.4 OBTENÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS
- 15.5 FORMATO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
- 15.6 PARTICIPANTES
- 15.7 PROCESSO DE AVALIAÇÃO
 - 15.7.1 COMUNICADO INICIAL
 - 15.7.2 TREINAMENTO
 - 15.7.3 AUTOAVALIAÇÃO
 - 15.7.4 AVALIAÇÃO PELO LÍDER
 - 15.7.5 COMPILAÇÃO DOS RESULTADOS
 - 15.7.6 FEEDBACK
 - 15.7.7 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI)
- 15.8 CONFIDENCIALIDADE
- 15.9 CICLOS DE AVALIAÇÃO
- 15.10 MONITORAMENTO E ATUALIZAÇÃO
- 15.11 BENEFÍCIOS
- 15.12 critérios de desempate para a PROGRESSÃO SALARIAL
- 15.13 COMITÊ DE CALIBRAGEM
 - 15.13.1 OBJETIVO
 - 15.13.2 FUNÇÕES PRINCIPAIS
 - 15.13.3 COMPOSIÇÃO DO COMITÊ DE CALIBRAGEM
 - 15.13.4 ESTRUTURA DAS REUNIÕES DO COMITÊ
 - 15.13.5 BENEFÍCIOS DE UM COMITÊ DE CALIBRAGEM

16 COMITÊ DE CARGOS, CARREIRAS E REMUNERAÇÕES

- 
- 
- 16.1 OBJETIVOS DO COMITÊ
 - 16.2 COMPOSIÇÃO DO COMITÊ
 - 16.3 FUNCIONAMENTO DO COMITÊ
 - 17 CONCLUSÃO**
 - 18 CONTROLE DE REVISÕES**





INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas tem passado por mudanças ao longo dos anos e vem adquirindo um viés cada vez mais estratégico dentro das organizações de tal forma que não mais se admite a visão antiquada de que as pessoas são apenas mais um recurso de igual ou menor relevância que os demais recursos organizacionais. A gestão de pessoas no Sistema FIEPE tem como referência o desenvolvimento de um Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração – PCCR em uma gestão baseada em competências com fins de valorização e reconhecimento.

Em termos de diretrizes de uma Organização, uma das mais importantes se relaciona com a política de salários que deve ser adotada para os seus colaboradores. O êxito de uma organização assenta-se, sobretudo, na qualidade e dedicação do seu pessoal, portanto, a adoção de uma política salarial coerente torna-se um dos melhores métodos para estimular a produtividade, visto que, naturalmente, há um maior esforço e interesse do colaborador quando recebe, da Organização, os incentivos e motivação adequados. Os salários se posicionam no centro das atenções nas relações entre o capital e o trabalho. Todas as pessoas, dentro das Organizações, dispensam o seu tempo e o seu esforço em troca de uma retribuição pecuniária que representa o intercâmbio de uma equivalência entre direitos e responsabilidades recíprocos entre colaboradores e empregadores.

A Política Salarial estabelece as diretrizes que irão disciplinar as movimentações internas e externas, possibilitando a sua adequada gestão, além de formalizar os critérios aos colaboradores.

Todas as Políticas contidas neste Plano são sancionadas pela Alta Gestão e por seus respectivos Conselhos que constituem o Sistema FIEPE.



1 MISSÃO

FIEPE

Representar e defender o setor industrial no Estado de Pernambuco.

IEL

Promover o desenvolvimento de pessoas e organizações, por meio de capacitação empresarial, recrutamento, seleção e qualificação de profissionais e estagiários no Estado de Pernambuco.

SENAI

Promover Educação Profissional, Soluções Tecnológicas e Inovação para uma indústria mais competitiva.

SESI

Promover Educação, Saúde e Segurança do Trabalho aos colaboradores da indústria pernambucana e de sua família.

2 VISÃO

FIEPE

Ser reconhecida como indispensável na representatividade e defesa do setor industrial de Pernambuco até 2027.

IEL

Ser referência como agente de estágios até 2027.

Ser reconhecido até 2027, por empresas e profissionais, como a instituição que oferece as melhores soluções em capacitação empresarial.

Se consolidar como agente de recrutamento e seleção em Pernambuco até 2027.

SENAI

Ser reconhecido como parceiro indispensável para o desenvolvimento da indústria pernambucana até 2027.

SESI

Educação Básica – estar entre as 5 maiores médias do ENEM na Rede Sesi até 2027.

Saúde e Segurança na Indústria – Estar entre as 10 melhores sustentabilidades operacionais da Rede Sesi até 2027.

3 VALORES

SISTEMA FIEPE – FIEPE , IEL, SENAI e SESI

- . Pela indústria e para a indústria;
- . Associativismo;
- . Gente é tudo para a gente;
- . Integridade e transparência;
- . Ética e responsabilidade socioambiental;
- . Desenvolvimento dos mantenedores;
- . Inovação e excelência;
- . Respeito à diversidade.

4 COMPOSIÇÃO

4.1 PASSOS DE COMPOSIÇÃO

O PCCR foi elaborado por análises minuciosas das ferramentas e sistemáticas que compõem a gestão de pessoas no Sistema FIEPE.

- Análise individual e validação dos organogramas ajustados de cada Casa do Sistema FIEPE;
- Análise das descrições de cargos/funções, tendo como referência os organogramas ajustados e a participação dos envolvidos, com a Unidade Compartilhada de Gestão de Pessoas – UCGP, na descrição delas;
- Com base nessa análise, as funções foram agrupadas em eixos de carreiras (Estratégico, Tático e Operacional) por similaridade de processos decisórios, ações de planejamento e cumprimento de rotinas definidas, com foco na obtenção dos resultados organizacionais;
- Proposta de uma tabela salarial, tomando como base a elaborada pela UCGP e os agrupamentos descritos anteriormente;
- Avaliação do impacto financeiro do enquadramento na nova tabela;
- Entendimento das práticas atuais de gestão de pessoas, esclarecendo os objetivos e metas para a gestão de pessoas, respeitando os agrupamentos das funções;
- Consolidação com as lideranças do modelo de perfil/comportamento desejado dos colaboradores mediante os organogramas validados;
- Concepção e implementação de uma metodologia para Avaliação de Desempenho com foco nos resultados;
- Elaboração de um manual de gestão de pessoas, para a retenção e gestão de conhecimento pela organização, incluindo os critérios do PCCR.

4.2 COMPOSIÇÃO DO PCCR

- Organograma;
- Estrutura de Cargos/Agrupamento das Funções;
- Tabela Salarial;
- Critérios de enquadramento e movimentações;

- Avaliações de desempenho.

5 DEFINIÇÕES

5.1 PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E REMUNERAÇÃO

O PCCR é uma ferramenta para descrever o que foi determinado pelos Executivos da organização, quanto a estruturas de cargos, salários, critérios de promoção e mérito, de forma justa para os colaboradores e, ao mesmo tempo, estratégica para a organização.

5.2 REMUNERAÇÃO

Remuneração é a soma do salário contratualmente estipulado (mensal, por hora, por tarefa, etc.) com outras vantagens na vigência do contrato de trabalho como horas extras, adicional noturno, adicional de periculosidade, adicional de insalubridade, comissões, percentagens, gratificações, diárias para viagem, entre outras. Toda e qualquer remuneração variável constará na Política Salarial.

5.3 SALÁRIO

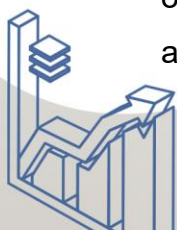
Salário é a contraprestação devida ao empregado pela prestação de serviços, em decorrência do contrato de trabalho, então vigente.

5.4 BENEFÍCIOS

São aquelas facilidades, conveniências ou vantagens que um colaborador recebe da empresa, no sentido de causar estímulos para que estes se sintam mais motivados. Podendo ser subsidiados parcialmente ou totalmente pela empresa. Em pecúnia ou não.

5.5 ORGANOGRAMA

Organograma é um gráfico que representa visualmente a estrutura organizacional de uma instituição. O principal propósito deste modelo estrutural é apresentar a hierarquização e as relações entre os diferentes setores da organização,





garantindo uma compreensão clara das responsabilidades e das relações entre os diferentes cargos e áreas.

É importante observar que, em conformidade com os princípios do PCCR, a estrutura do organograma é projetada de maneira abrangente, o que significa que foram incluídas todas as posições possíveis, mesmo que no momento elas não estejam ocupadas. Essa abordagem tem vários propósitos:

5.5.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao incluir todas as posições, estamos preparando nossa organização para o crescimento futuro. Isso nos permite identificar antecipadamente as necessidades de pessoal à medida que expandimos nossas operações, sem a necessidade de revisões frequentes na estrutura organizacional.

5.5.2 TRANSPARÊNCIA E EQUIDADE

Nosso compromisso com a transparência e a equidade é refletido na estrutura do organograma. Todos os colaboradores têm a oportunidade de ver como nossa empresa está organizada e entender a estrutura hierárquica, o que contribui para um ambiente de trabalho mais inclusivo.

5.5.3 DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

As posições incluídas na estrutura, mesmo que não estejam ocupadas, oferecem oportunidades para o desenvolvimento profissional. Os colaboradores podem aspirar a crescer dentro da organização, estabelecendo metas de carreira claras e identificando os caminhos disponíveis.

5.5.4 SUPORTE À MOBILIDADE INTERNA

À medida que promovemos a mobilidade interna e o desenvolvimento de nossos colaboradores, a estrutura organizacional completa fornece um guia sólido para as trajetórias de carreira disponíveis em nossa empresa.





No Sistema FIEPE, cada órgão da instituição é representado com os respectivos responsáveis pelos setores, organizados de forma hierárquica de responsabilidade e autoridade, sendo os postos mais altos localizados no topo da estrutura, seguidos por seus respectivos subordinados.

5.6 CARGO

Cargo é o nome dado à posição que uma pessoa ocupa dentro de uma empresa.

5.7 FUNÇÃO

Função é o conjunto de responsabilidades e tarefas que estão relacionadas com esse cargo.

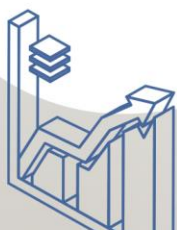
5.8 CARGO DE CONFIANÇA

Cargos de confiança são posições designadas dentro de uma organização para profissionais que desempenham funções de alta responsabilidade, gestão, direção ou representação. Esses cargos, em virtude de sua natureza, demandam dos ocupantes uma relação especial de fidúcia, tornando-os representantes diretos da visão e valores da empresa.

As características dos cargos de confiança são autonomia decisória, relação de fidúcia, jornada flexível sem registro de ponto e remuneração diferenciada.

Partindo dessas premissas, consta da estrutura do Sistema FIEPE, como cargos de confiança, todos os cargos do eixo estratégico, bem como cargos específicos do eixo tático, a saber: Assessor da Presidência, Pesquisador Líder, Coordenador, Secretário Acadêmico, Secretário Administrativo e Financeiro, Especialista, Assessor Executivo, Assessor Técnico e Médico Líder.

5.9 DESCRIÇÃO DE CARGOS/FUNÇÃO





É um documento para identificação e formalização da formação, experiências, conhecimentos, atribuições, responsabilidades e requisitos inerentes a um determinado cargo ou função na organização. Elaboram-se as descrições por meio de entrevistas e mapeamentos dos processos.

Visando um melhor detalhamento referente aos cargos e funções constantes na estrutura funcional do Sistema FIEPE, bem como seus respectivos requisitos, atribuições e competências requeridas, foi elaborada uma documentação com todos os cargos e funções, que está disponível no Repositório de Arquivos – Sistema FIEPE.

5.10 QUADRO DE COLABORADORES

É a quantidade de colaboradores, determinada pela empresa, em cada função dentro de um Departamento/Área/Núcleo/Processo.

Somente as funções pertencentes ao nível estratégico e as funções do nível tático classificadas como cargo de confiança e com atribuição de gestão de pessoas podem solicitar e autorizar a Gestão de Pessoas e o aumento de quadro, observados os procedimentos internos e seus respectivos níveis de autorização prévios.

5.11 POLÍTICA SALARIAL DE GANHOS VARIÁVEIS

A Política é constituída pelas regras internas de composição salarial variável.

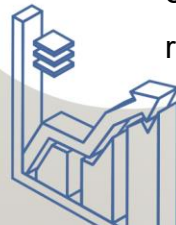
As variáveis comerciais são de responsabilidade dos Diretores/Executivos com as áreas correlatas, e apoio da UCGP, incluindo sua criação, manutenção, alteração ou extinção.

Os valores em percentual devem ser definidos, sendo observados os princípios salariais da CLT e legislação vigentes.

5.12 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

É o ato de se avaliar a efetividade da função desempenhada pelo colaborador.

Nesse PCCR será considerada a avaliação de desempenho por competências e resultados e com possibilidade de crescimento na tabela salarial, dentro dos requisitos determinados.





As avaliações serão feitas anualmente ou a critério do avaliador, conforme necessidade, desde que observadas as políticas e diretrizes estabelecidas e asseguradas as autorizações da Alta Gestão para determinados fins.

5.13 CARREIRA

Carreira é a palavra utilizada para definição do caminho profissional do colaborador. É o caminho a ser seguido para o crescimento, tanto horizontal quanto vertical.

Para crescimento interno, há dois caminhos, previstos na tabela salarial:

- . Carreira Horizontal: Crescimento salarial de faixa, sem a alteração de nível;
- . Carreira Vertical: Crescimento com alteração de nível, dentro do mesmo cargo.

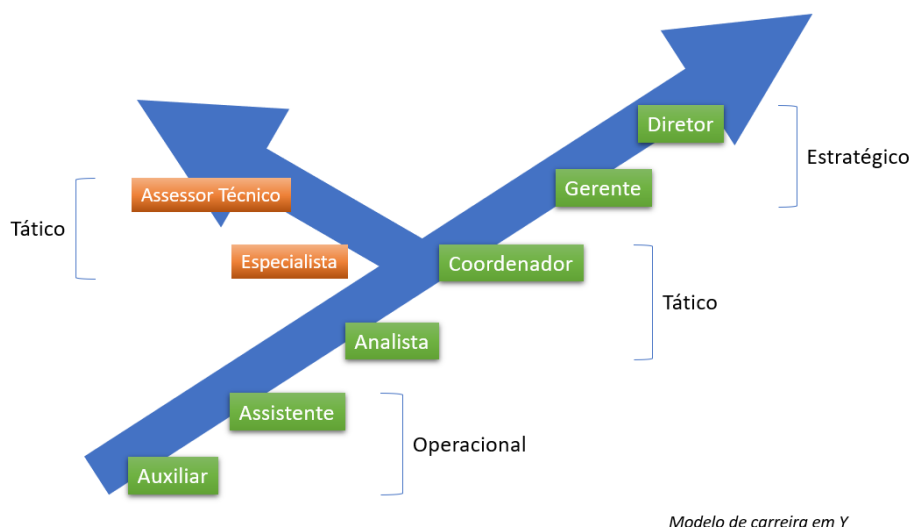
5.14 CARREIRA EM Y

Na Carreira em Y, o profissional pode optar entre seguir para o cargo operacional ou escolher a carreira gerencial, ou ainda, ser um especialista na área técnica de um determinado setor.

Caso o profissional não tenha aspirações gerenciais, pode dar continuidade em seu plano de carreira habitual (operacional ou técnico), podendo também aperfeiçoar os conhecimentos.



Carreira em Y



Para este plano será utilizada a carreira paralela para a área de docência.

5.15 FAIXAS SALARIAIS DO PLANO

As faixas são a formalização da carreira em salário, ou seja, os valores em salários de um plano de crescimento. Eles foram desenvolvidos dentro da realidade salarial atual da organização, perspectivas de crescimento por desempenho e validação de estudos de mercado, feitos anteriormente, que demonstraram que os salários estão na média adotada pelo segmento de negócio.

Temos 19 níveis de faixas, chamados de *steps*, onde ficam determinados:

Salário Inicial – Faixa 1: Salário fixo inicial à progressão de faixas.

Salário de Referência – Faixa 10: salário de preparação base para a progressão vertical.

Salário final de nível – Faixa 19: salário máximo do colaborador sem progressão vertical. Nessa faixa, as avaliações de desempenho permanecerão sendo aplicadas, mas não implicarão em aumentos horizontais ou verticais automáticos, ou seja, enquanto estiver posicionado nessa faixa, o colaborador terá aumentos salariais proporcionados pela alteração oficial da tabela (Ex.: Acordo Coletivo).

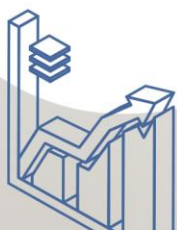
5.16 ENQUADRAMENTO – PROGRESSÃO



O enquadramento em Carreira é quando o profissional é promovido a um novo cargo/função com mudança de nível, ou mantendo o mesmo cargo/função/nível com mudança de faixa, conforme critérios estabelecidos no processo de Avaliação de Desempenho.

Para fins de aplicação prática nesse PCCR, as progressões verticais poderão ocorrer dentro do mesmo cargo, desde que observados os requisitos estabelecidos, progredindo-se de nível. As progressões verticais, com mudança de cargo poderão ocorrer quando o enquadramento se der para um cargo de confiança.

Os colaboradores, cuja Casa de contratação for FIEPE ou IEL não são alcançados pelo regramento previsto na Resolução de Processos Seletivos instituída pelo Departamento Nacional – DN. Dessa forma, as movimentações para essas Casas, especificamente, decorrerão de atendimento dos demais requisitos estabelecidos e da aprovação do Executivo responsável.



6 APLICABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PCCR

6.1 APLICABILIDADE

Com a estruturação do PCCR, fica instituído a padronização de processos internos de enquadramento, avaliação e movimentação de pessoas.

6.2 MOVIMENTAÇÃO

Em relação à movimentação, o PCCR instrui todas as movimentações existentes nas Casas e as que por necessidade forem criadas e anexadas a este Plano.

Exemplo de movimentações impactantes no PCCR:

a) Rotinas do processo seletivo (interno e externo)

- 1º. Seleção interna (oportunidade interna);
- 2º. Seleção mista (mesclada interno e externa);
- 3º. Seleção externa.

Dentro de todo o processo seletivo, teremos primeiramente a seleção interna, podendo ou não ter divulgação. É de responsabilidade dos colaboradores atualizar constantemente seus currículos internamente.

b) Alteração nas remunerações fixas e/ou variáveis

- Fixo;
- Bônus;
- Outros.

c) Pacote de Benefícios:

- Plano de Saúde;
- Plano Odontológico;
- Vale Alimentação ou Refeição;
- Previdência Privada;

- AFUSFI;
- Convênios e Parcerias;
- Empréstimo Consignado;
- Day off;
- Auxílio Creche;
- Auxílio Telefonia;
- Unindústria;
- Complemento de Auxílio Previdenciário;
- Demais benefícios que porventura vierem a compor a remuneração.

d) Desenvolvimento Interno:

- Desenvolvimento de treinamentos com base em avaliação de desempenho;
- Plano de Desenvolvimento Individual - PDI;
- Processo de *Coaching* e/ou *Mentoring*;
- Demais processos de desenvolvimento.

e) Processos de Avaliação de performance e desempenho:

- Avaliação de Desempenho;
- Avaliação 180°, 360°, etc.;
- Avaliação de Crescimento Horizontal e/ou Vertical;
- Demais avaliações.

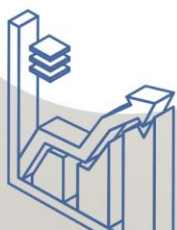
6.3 ADMINISTRAÇÃO DO PCCR

A administração do PCCR é de responsabilidade da Unidade Compartilhada de Gestão de Pessoas - UCGP, ressaltando que todas as movimentações internas que impactem no Plano necessitam de ciência e análise prévia dessa área, bem como da validação dos Diretores, Executivos e Presidência, conforme o caso.

As solicitações de movimentações e/ou alterações devem obedecer às rotinas internas e documentais do Sistema FIEPE.

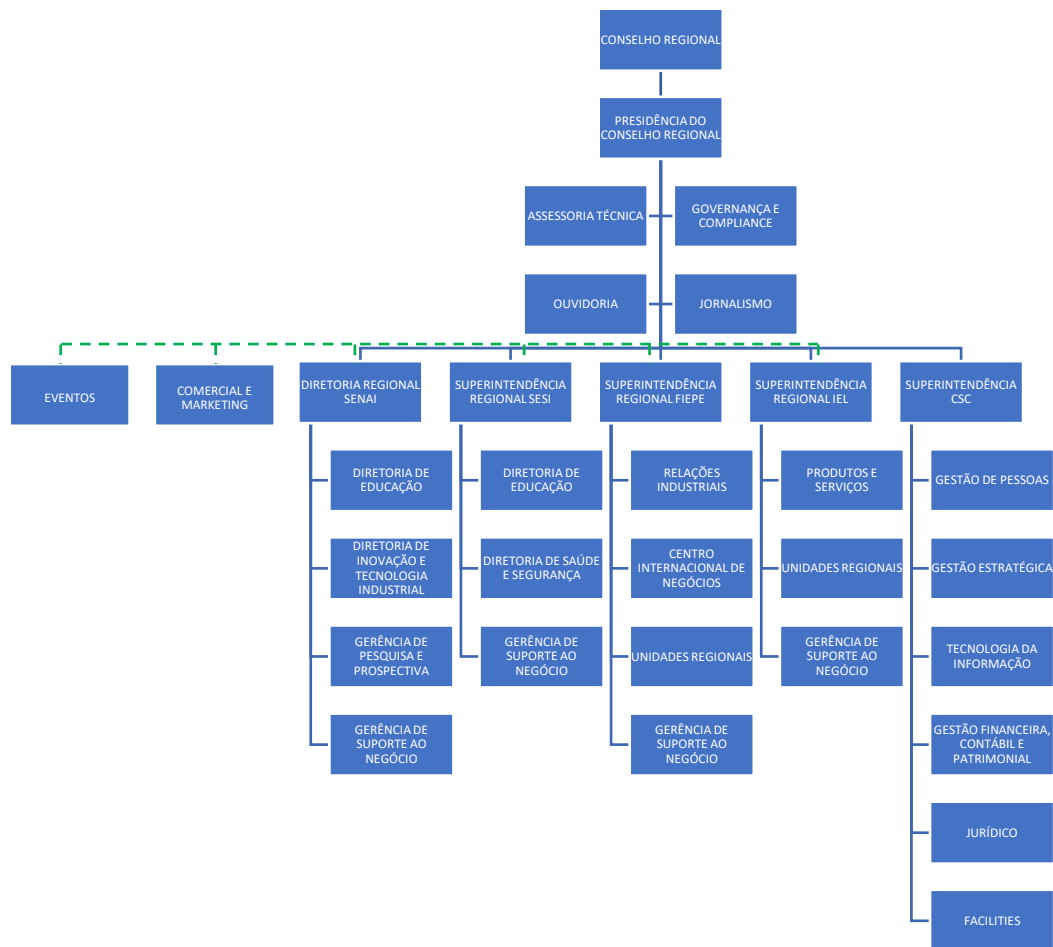
A validação de alterações tem como premissa básica a sequência abaixo:

- 
- 
- I) Não ferir nenhum preceito de Contrato de trabalho, Constituição Federal, CLT, Acordo/Convenção/Dissídio Coletivo de Trabalho;
 - II) Não ferir a política interna de crescimento da empresa;
 - III) Não ferir os itens de legalidade interna, crescimento e composição de organograma;
 - IV) Não ferir a meritocracia estabelecida;
 - V) Não ferir a base metodológica do PCCR.

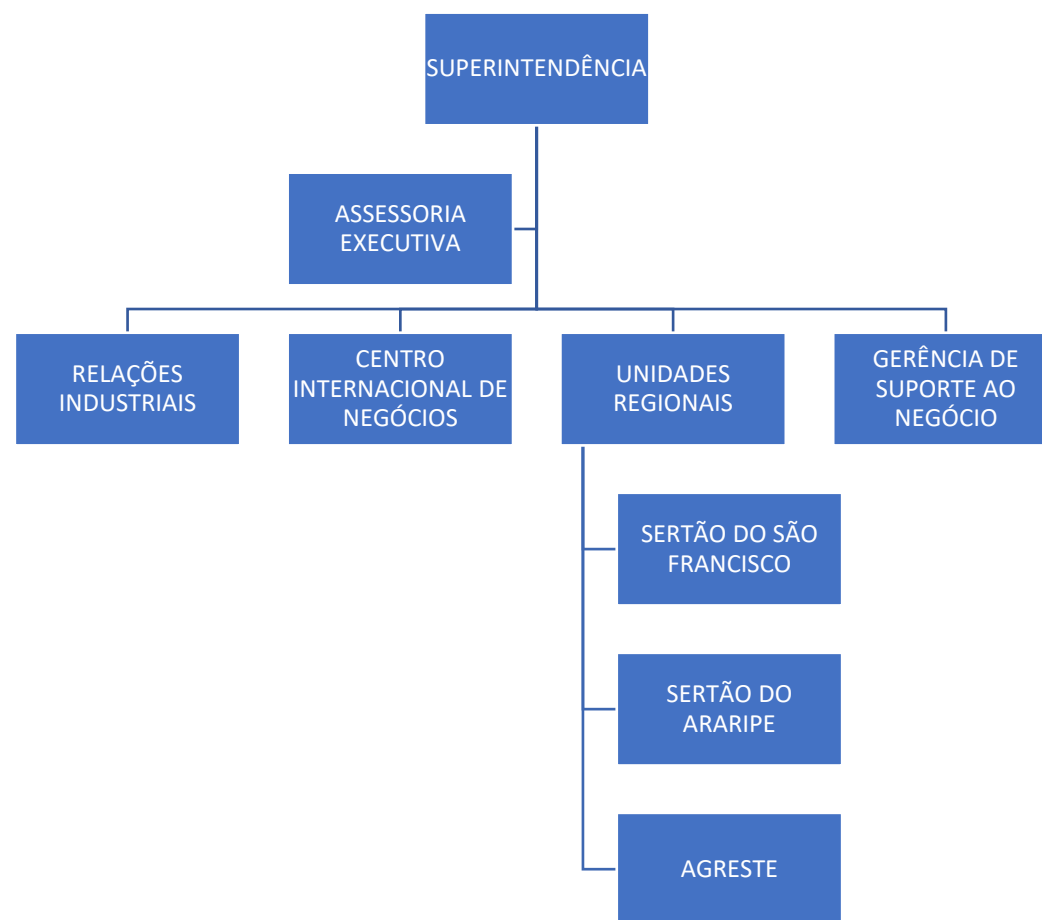


7 ORGANOGRAMAS PRINCIPAIS DO SISTEMA FIEPE

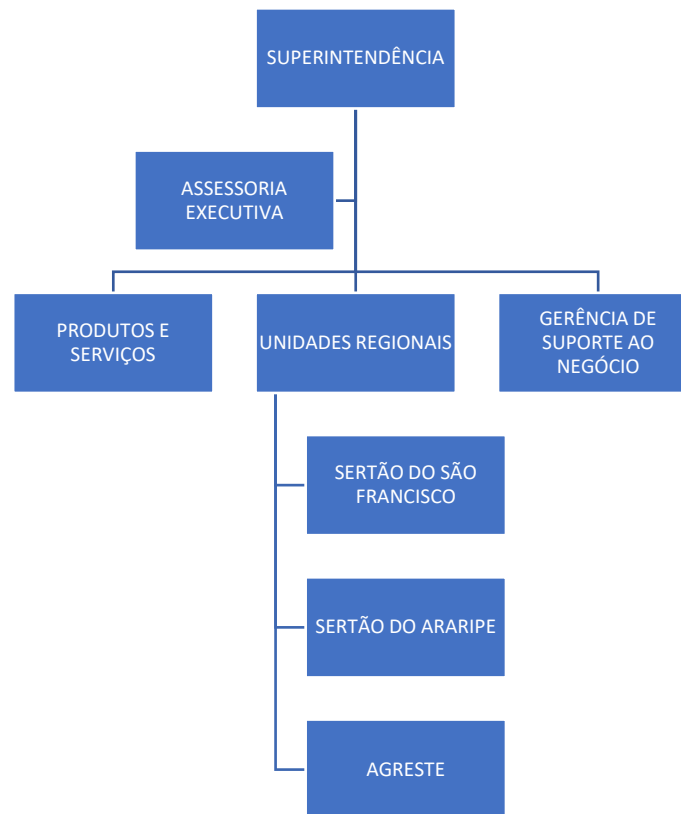
7.1 SISTEMA FIEPE



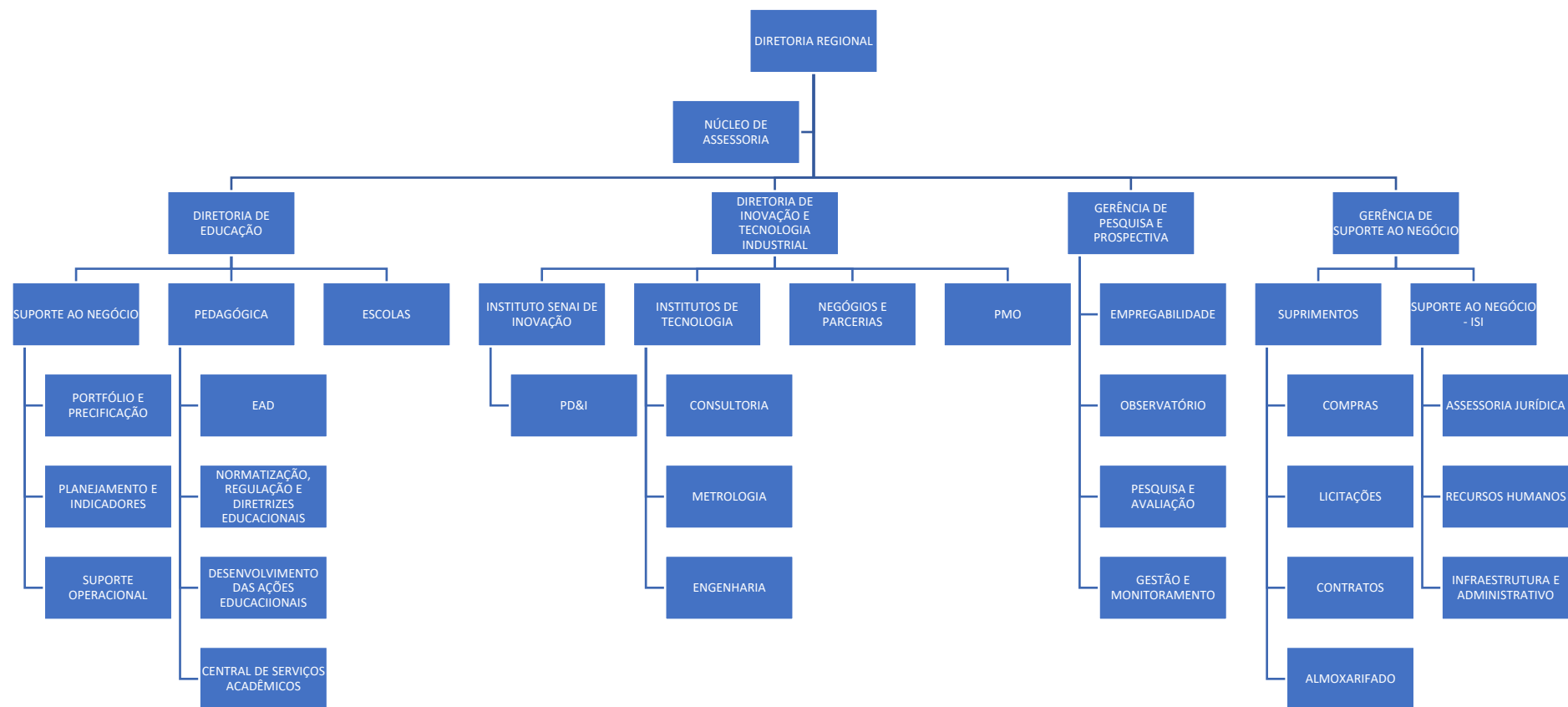
7.2 FIEPE



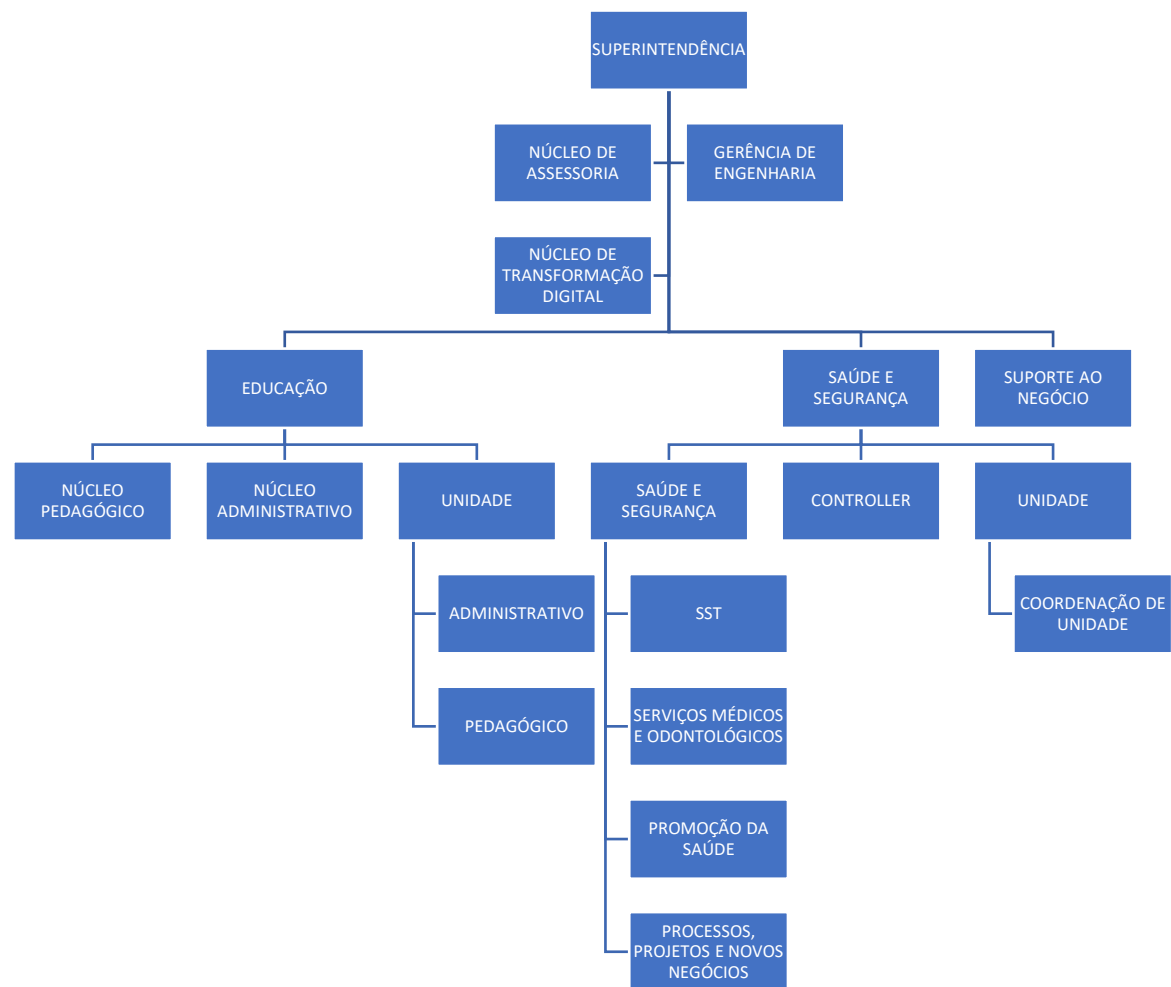
7.3 IEL



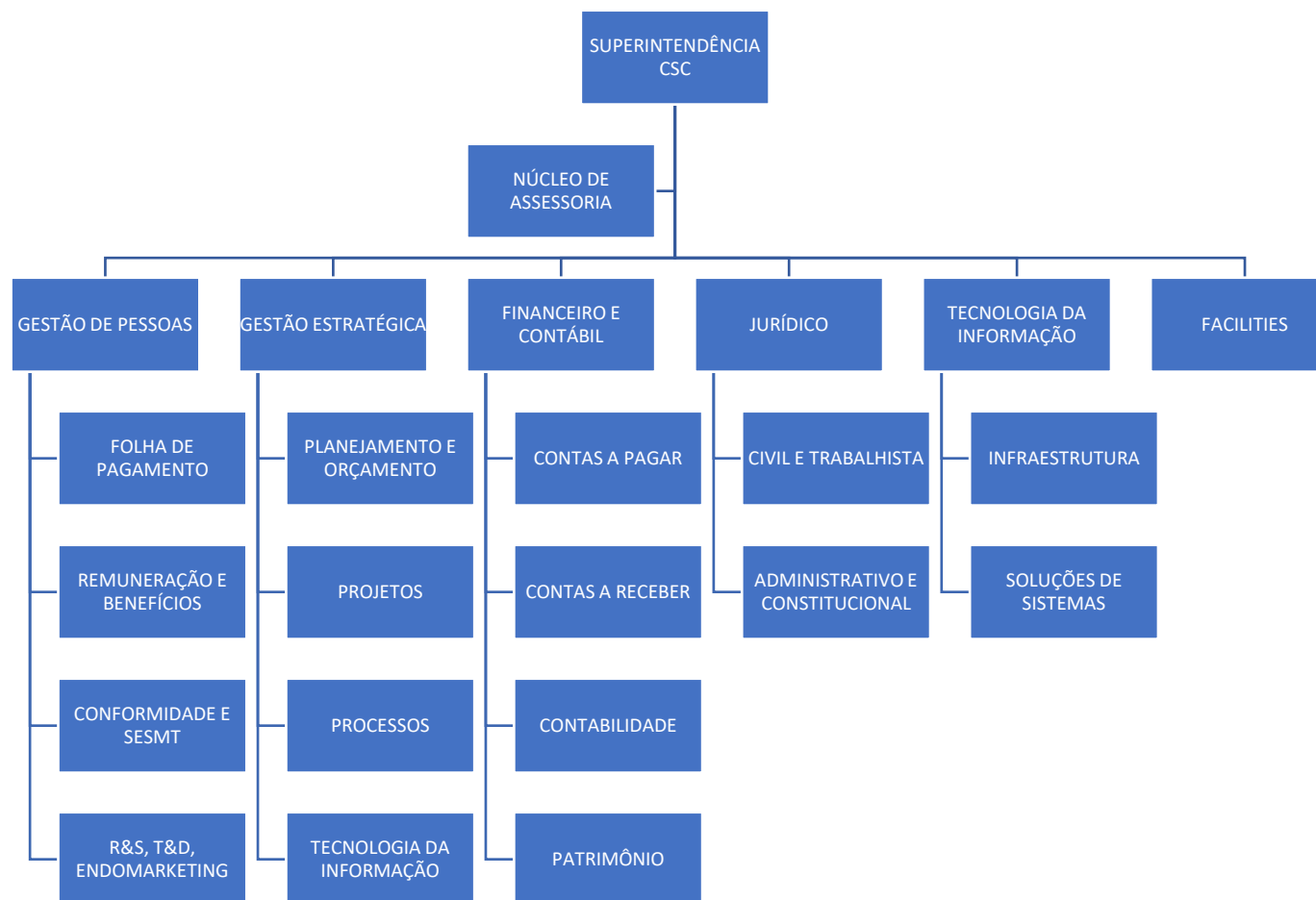
7.4 SENAI



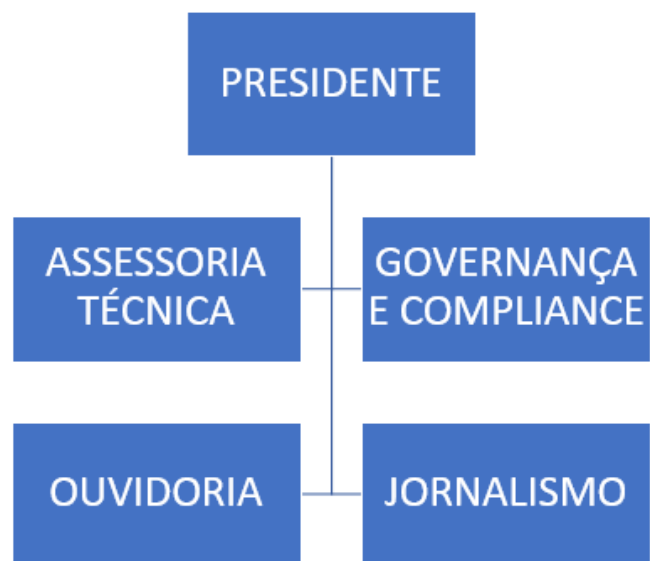
7.5 SESI



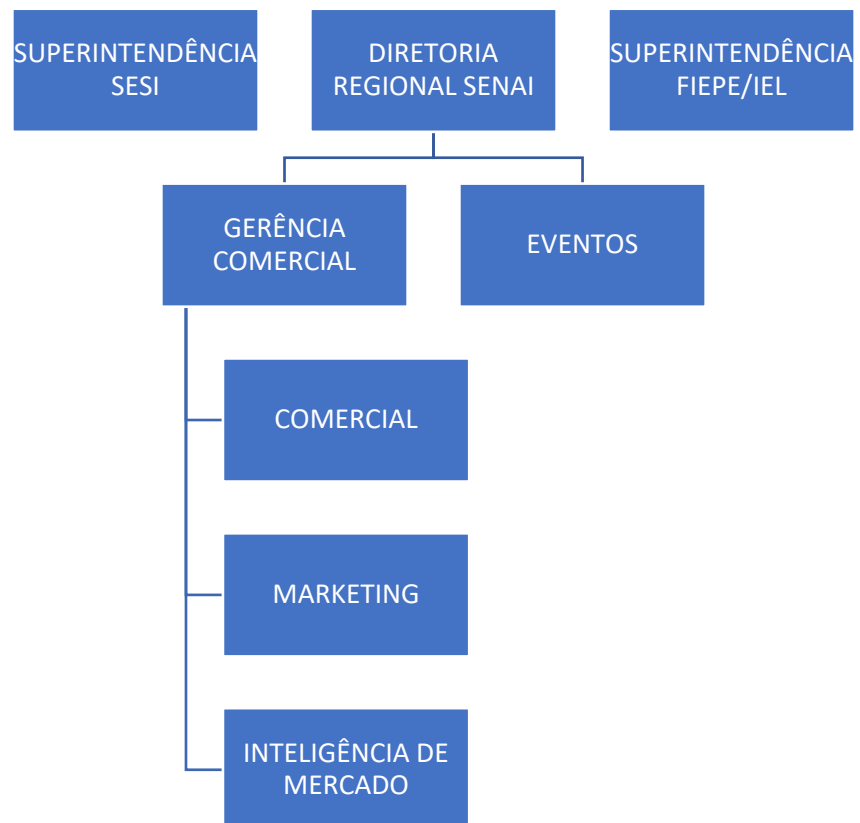
7.6 CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS



7.7 CORPORATIVO



7.8 GERÊNCIAS COMPARTILHADAS



8 ESTRUTURA DE CARGOS/AGRUPAMENTO DAS FUNÇÕES

Na gestão por processos, as atividades são potencializadas por meio do alinhamento entre a estratégia organizacional e os esforços realizados para desempenhar as rotinas institucionais.

Com relação aos eixos de gestão (estratégico, tático, operacional), a hierarquização ocorre de acordo com o nível de autonomia e responsabilidade na tomada de decisão. Assim, serve para descrever as competências de cada eixo e nível hierárquico.

Cada eixo apresenta abrangências, riscos e tomadas de decisão diferentes. Os eixos estão relacionados aos níveis de atuação do colaborador.

8.1 EIXO ESTRATÉGICO

Critério Básico: Funções com muita tomada de decisão e pouca atividade de rotina, avaliando a organização com base na tendência externa e nas características internas da organização (Negócio). Tomando como referência Cenários e Tendências Econômicos e Políticos – Brasil e Mundo, Sistema Financeiro – Brasil e Mundo, Gestão Estratégica da Informação. Estabelecem as medidas de desempenho do negócio, com base no contexto externo e interno da organização.

FIEPE:

- Superintendente FIEPE
- Gerente

IEL:

- Superintendente IEL
- Gerente

SENAI:

- Diretor Regional SENAI
- Diretor
- Diretor do ISI
- Gerente

SESI:

- Superintendente SESI
- Diretor
- Gerente

CSC:

- Superintendente CSC
- Gerente

CORPORATIVO:

- Gerente

COMPARTILHADO:

- Gerente

8.2 EIXO TÁTICO

Critério Básico: Funções responsáveis pelos planejamentos das sistemáticas operacionais com o objetivo de cumprir a missão e atingir a visão organizacional, por meio do Planejamento dos processos (*Business Plan*), viabilizando os Sistemas de Informação Corporativos, coletando e analisando os indicadores de desempenho com o objetivo de elaborar Relatórios analíticos que evidenciem o grau de atingimento das medidas de desempenho estabelecidas. Deve ter bom conhecimento das ferramentas de Análise de Problemas.

FIEPE:

- Coordenador
 - Especialista
 - Analista
 - Analista de TI
 - Arquiteto
 - Assessor da Presidência
 - Assessor Técnico
- 
- 

- Jornalista
- Assessor Executivo
- Supervisor

IEL:

- Coordenador
- Especialista
- Analista
- Analista de TI
- Assessor Técnico
- Jornalista
- Assessor Executivo
- Supervisor

SENAI:

- Coordenador
- Especialista
- Analista
- Analista de TI
- Arquiteto
- Consultor Técnico
- Consultor de Negócios
- Coordenador Pedagógico
- Assessor Técnico
- Desenvolvedor
- Designer
- Engenheiro
- Pesquisador
- Pesquisador Líder
- Assessor Executivo
- Secretário Acadêmico
- Secretário Administrativo e Financeiro



SESI:

- Coordenador
- Especialista
- Analista
- Analista de TI
- Arquiteto
- Assessor Técnico
- Enfermeiro
- Engenheiro
- Médico Líder
- Odontólogo
- Assessor Executivo
- Supervisor

CSC:

- Coordenador
- Especialista
- Analista
- Analista de TI
- Arquiteto
- Assessor Técnico
- Desenvolvedor
- Engenheiro
- Jornalista
- Assessor Executivo
- Supervisor

CORPORATIVO:

- Coordenador
 - Especialista
 - Analista
 - Analista de TI
 - Arquiteto
 - Assessor Técnico
- 
- 

- Jornalista
- Assessor Executivo

COMPARTILHADO:

- Coordenador
- Especialista
- Analista
- Consultor Comercial
- Assessor Executivo
- Supervisor

8.3 EIXO OPERACIONAL

Critério Básico: Funções responsáveis pela condução das sistemáticas operacionais, sendo exigido no cumprimento das rotinas, o que implica uma responsabilidade de utilização eficiente dos recursos materiais e financeiros e na execução das ações para viabilizar o atingimento de resultados. Apresenta comprometimento com a busca de melhoria contínua do trabalho, dentro de seu nível de atuação e no cumprimento dos padrões de qualidade definidos pela organização.

FIEPE:

- Assistente
- Auxiliar

IEL:

- Assistente
- Auxiliar

SENAI:

- Agente
- Assistente
- Auxiliar
- Auxiliar de Laboratório
- Docente

- 
- 
- Docente de Educação Básica
 - Instrutor
 - Instrutor de Educação Básica
 - Intérprete de Libras
 - Motorista
 - Operador
 - Técnico

SESI:

- Agente
- Assistente
- Auxiliar
- Monitor
- Intérprete de Libras
- Motorista
- Orientador de Atividade Física
- Professor
- Técnico
- Técnico de Enfermagem

CSC:

- Agente
- Assistente
- Auxiliar
- Motorista
- Operador
- Técnico
- Vigilante

CORPORATIVO:

- Assistente

COMPARTILHADO:

- Assistente
- 
- 

- Operador

9 TABELA SALARIAL

A tabela salarial tem como premissa ser unificada para todas as Casas do sistema e tomou como base a complexidade das funções agrupadas nos eixos Estratégico, Tático e Operacional, assim como os organogramas ora vigentes.

A tabela para mensalistas é constituída por 20 níveis verticais e 19 faixas horizontais. Para horistas, a tabela tem 11 níveis verticais e 19 faixas horizontais.

Dessa forma, para mensalistas, o eixo operacional verticalmente apresenta 8 níveis, o tático tem 7 níveis e o estratégico, 10 níveis, em que há coincidência de níveis para oportunizar a carreira em “Y”. A tabela de horistas apresenta 9 níveis operacionais e 7 níveis táticos.

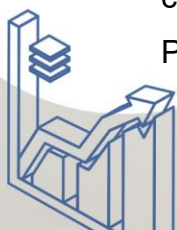
A metodologia utilizada para montagem da tabela considerou um valor de referência (faixa 10 – central) do nível mais baixo de salário, para obter o menor valor de salário (salário base – faixa 1).

A variação entre todas as faixas horizontais (1 a 19) é de 2,5%, dessa forma contemplando a maioria dos salários atuais do Sistema FIEPE.

Para os níveis foi utilizada uma variação de 20% a 30% aplicada na faixa central (10), dependendo dos níveis coincidentes entre os eixos. Essa regra não se aplica ao eixo estratégico que, por decisão dos Executivos do Sistema FIEPE, definiram aplicar os valores praticados na tabela vigente anterior a implantação desse no plano de carreiras, de salários na faixa 1. Nas demais faixas foi aplicado o acréscimo constante de 2,5%.

Outra característica da metodologia de montagem dessa tabela é que, preferencialmente, somente a partir da faixa central (faixa 10), é permitida a progressão vertical para o início da faixa imediatamente superior, partindo-se da premissa de experiência e desempenho do colaborador na função/nível atualmente exercida. Essa premissa é importante para evitar progressões e consequentes ajustes financeiros impactantes na folha de pagamento, sem que o colaborador tenha tempo de demonstrar a competência necessária para o próximo nível. Para os níveis estratégicos, devido à complexidade das funções, a tabela sugere maior flexibilidade, no entanto, sugere o desempenho como base para progressões verticais.

Outra estratégia de valorização da remuneração e equilíbrio remuneratório dos colaboradores foi a criação de um Salário Inicial Base (SIB: Nível 1, faixa 1) dentro do PCCR, criando, assim, um parâmetro em forma de “piso”, que serve como sistemática





de recomposição e atualização salarial de todas as carreiras sempre que o SIB for atualizado pela gestão.

A tabela salarial para mensalistas estabelece os valores de salário base para os diversos níveis e faixas dos cargos no Sistema FIEPE. A base de cálculo para esses valores é uma carga horária mensal de 200 horas.

Entretanto, reconhecemos que alguns cargos podem ter limites de carga horária diferentes de 200 horas mensais. Para estes casos, a base salarial será ajustada para refletir a carga horária limite do cargo em questão. Dessa forma, os colaboradores receberão seus salários proporcionais à sua carga horária. Por exemplo, se um cargo tiver uma carga horária limite de 220 horas mensais, a base de cálculo para esse cargo será de 220 horas, e o salário será calculado conforme essa nova base.

É importante observar que qualquer variação na carga horária limite de um cargo será devidamente documentada e comunicada aos colaboradores alcançados por essa variação, garantindo a transparência e a equidade em relação à remuneração.

Para os cargos, cuja carga horária base seja de 200 horas mensais, mas que, por força de contrato atue com uma carga horária superior a 200 horas mensais, o salário será proporcionalizado para a carga horária devida.

Os cargos contemplados nessa abordagem são: Auxiliar, Operador, Vigilante, Motorista, Agente, Técnico de Enfermagem, Jornalista, Enfermeiro

A seguir é apresentada a tabela atual, para um melhor entendimento, no entanto, apenas com as funções agrupadas, faixas e níveis, sem os salários pertinentes.

OBS.: A aplicação do Acordo Coletivo de Trabalho irá obedecer às particularidades do Sistema FIEPE com os órgãos competentes. A tabela salarial será corrigida com a mesma percentagem do acordo anual.



9.1 TABELA MENSALISTA

TABELA MENSALISTA																						
NÍVEL	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
E10	DIRETOR REGIONAL SENAI			N20F1	N20F2	N20F3	N20F4	N20F5	N20F6	N20F7	N20F8	N20F9	N20F10	N20F11	N20F12	N20F13	N20F14	N20F15	N20F16	N20F17	N20F18	N20F19
E9	SUPERINTENDENTE SESI			N19F1	N19F2	N19F3	N19F4	N19F5	N19F6	N19F7	N19F8	N19F9	N19F10	N19F11	N19F12	N19F13	N19F14	N19F15	N19F16	N19F17	N19F18	N19F19
E8	SUPERINTENDENTE CSC			N18F1	N18F2	N18F3	N18F4	N18F5	N18F6	N18F7	N18F8	N18F9	N18F10	N18F11	N18F12	N18F13	N18F14	N18F15	N18F16	N18F17	N18F18	N18F19
E7	SUPERINTENDENTE FIEPE			N17F1	N17F2	N17F3	N17F4	N17F5	N17F6	N17F7	N17F8	N17F9	N17F10	N17F11	N17F12	N17F13	N17F14	N17F15	N17F16	N17F17	N17F18	N17F19
E6	SUPERINTENDENTE IEL			N16F1	N16F2	N16F3	N16F4	N16F5	N16F6	N16F7	N16F8	N16F9	N16F10	N16F11	N16F12	N16F13	N16F14	N16F15	N16F16	N16F17	N16F18	N16F19
E5	DIRETOR			N15F1	N15F2	N15F3	N15F4	N15F5	N15F6	N15F7	N15F8	N15F9	N15F10	N15F11	N15F12	N15F13	N15F14	N15F15	N15F16	N15F17	N15F18	N15F19
E4	DIRETOR DO ISI			N14F1	N14F2	N14F3	N14F4	N14F5	N14F6	N14F7	N14F8	N14F9	N14F10	N14F11	N14F12	N14F13	N14F14	N14F15	N14F16	N14F17	N14F18	N14F19
E3	GERENTE III			N13F1	N13F2	N13F3	N13F4	N13F5	N13F6	N13F7	N13F8	N13F9	N13F10	N13F11	N13F12	N13F13	N13F14	N13F15	N13F16	N13F17	N13F18	N13F19
T8/E2	GERENTE II	MÉDICO LÍDER		N12F1	N12F2	N12F3	N12F4	N12F5	N12F6	N12F7	N12F8	N12F9	N12F10	N12F11	N12F12	N12F13	N12F14	N12F15	N12F16	N12F17	N12F18	N12F19
T7/E1	GERENTE I	MÉDICO II		N11F1	N11F2	N11F3	N11F4	N11F5	N11F6	N11F7	N11F8	N11F9	N11F10	N11F11	N11F12	N11F13	N11F14	N11F15	N11F16	N11F17	N11F18	N11F19
T6		ASSESSOR DA PRESIDÊNCIA ASSESSOR TÉCNICO MÉDICO I		N10F1	N10F2	N10F3	N10F4	N10F5	N10F6	N10F7	N10F8	N10F9	N10F10	N10F11	N10F12	N10F13	N10F14	N10F15	N10F16	N10F17	N10F18	N10F19
T5		COORDENADOR III COORDENADOR ENGENHEIRO III ESPECIALISTA II		N9F1	N9F2	N9F3	N9F4	N9F5	N9F6	N9F7	N9F8	N9F9	N9F10	N9F11	N9F12	N9F13	N9F14	N9F15	N9F16	N9F17	N9F18	N9F19
O8/T4		COORDENADOR II SECRETÁRIO ACADÊMICO SECRETÁRIO ADM E FINANCEIRO ANALISTA DE TI III ADVOGADO III ARQUITETO ASSESSOR EXECUTIVO ENGENHEIRO II DESIGNER III ESPECIALISTA I	DOCENTE IV	N8F1	N8F2	N8F3	N8F4	N8F5	N8F6	N8F7	N8F8	N8F9	N8F10	N8F11	N8F12	N8F13	N8F14	N8F15	N8F16	N8F17	N8F18	N8F19

TABELA MENSALISTA

NÍVEL	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
O7/T3		COORDENADOR I ANALISTA DE TI II ADVOGADO II ANALISTA III CONSULTOR COMERCIAL III DESIGNER II ODONTÓLOGO ENGENHEIRO I	DOCENTE III	N7F1	N7F2	N7F3	N7F4	N7F5	N7F6	N7F7	N7F8	N7F9	N7F10	N7F11	N7F12	N7F13	N7F14	N7F15	N7F16	N7F17	N7F18	N7F19
O6/T2		ADVOGADO I ANALISTA DE TI I ANALISTA II CONSULTOR COMERCIAL II COORDENADOR PEDAGÓGICO DESIGNER I JORNALISTA SUPERVISOR ENFERMEIRO	DOCENTE II	N6F1	N6F2	N6F3	N6F4	N6F5	N6F6	N6F7	N6F8	N6F9	N6F10	N6F11	N6F12	N6F13	N6F14	N6F15	N6F16	N6F17	N6F18	N6F19
O5/T1		CONSULTOR COMERCIAL I ANALISTA I	TÉCNICO III DOCENTE I	N5F1	N5F2	N5F3	N5F4	N5F5	N5F6	N5F7	N5F8	N5F9	N5F10	N5F11	N5F12	N5F13	N5F14	N5F15	N5F16	N5F17	N5F18	N5F19
O4			ASSISTENTE III DOCENTE DE EDUCAÇÃO BÁSICA INTÉRPRETE DE LIBRAS TÉCNICO II TÉCNICO DE ENFERMAGEM	N4F1	N4F2	N4F3	N4F4	N4F5	N4F6	N4F7	N4F8	N4F9	N4F10	N4F11	N4F12	N4F13	N4F14	N4F15	N4F16	N4F17	N4F18	N4F19
O3			ASSISTENTE II MONITOR TÉCNICO I	N3F1	N3F2	N3F3	N3F4	N3F5	N3F6	N3F7	N3F8	N3F9	N3F10	N3F11	N3F12	N3F13	N3F14	N3F15	N3F16	N3F17	N3F18	N3F19
O2			AGENTE ASSISTENTE I AUXILIAR DE LABORATÓRIO MOTORISTA VIGILANTE	N2F1	N2F2	N2F3	N2F4	N2F5	N2F6	N2F7	N2F8	N2F9	N2F10	N2F11	N2F12	N2F13	N2F14	N2F15	N2F16	N2F17	N2F18	N2F19
O1			OPERADOR AUXILIAR	N1F1	N1F2	N1F3	N1F4	N1F5	N1F6	N1F7	N1F8	N1F9	N1F10	N1F11	N1F12	N1F13	N1F14	N1F15	N1F16	N1F17	N1F18	N1F19

TABELA MENSALISTA - DI

NÍVEL	TÁTICO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
PL	PESQUISADOR LÍDER	N9F1	N9F2	N9F3	N9F4	N9F5	N9F6	N9F7	N9F8	N9F9	N9F10	N9F11	N9F12	N9F13	N9F14	N9F15	N9F16	N9F17	N9F18	N9F19
P2	PESQUISADOR II	N8F1	N8F2	N8F3	N8F4	N8F5	N8F6	N8F7	N8F8	N8F9	N8F10	N8F11	N8F12	N8F13	N8F14	N8F15	N8F16	N8F17	N8F18	N8F19
P1	PESQUISADOR I	N7F1	N7F2	N7F3	N7F4	N7F5	N7F6	N7F7	N7F8	N7F9	N7F10	N7F11	N7F12	N7F13	N7F14	N7F15	N7F16	N7F17	N7F18	N7F19
C3	CONSULTOR TÉCNICO III CONSULTOR DE NEGÓCIOS III	N6F1	N6F2	N6F3	N6F4	N6F5	N6F6	N6F7	N6F8	N6F9	N6F10	N6F11	N6F12	N6F13	N6F14	N6F15	N6F16	N6F17	N6F18	N6F19
C2	CONSULTOR TÉCNICO II CONSULTOR DE NEGÓCIOS II	N5F1	N5F2	N5F3	N5F4	N5F5	N5F6	N5F7	N5F8	N5F9	N5F10	N5F11	N5F12	N5F13	N5F14	N5F15	N5F16	N5F17	N5F18	N5F19
C1	CONSULTOR TÉCNICO I CONSULTOR DE NEGÓCIOS I	N4F1	N4F2	N4F3	N4F4	N4F5	N4F6	N4F7	N4F8	N4F9	N4F10	N4F11	N4F12	N4F13	N4F14	N4F15	N4F16	N4F17	N4F18	N4F19
D3	DESENVOLVEDOR III	N3F1	N3F2	N3F3	N3F4	N3F5	N3F6	N3F7	N3F8	N3F9	N3F10	N3F11	N3F12	N3F13	N3F14	N3F15	N3F16	N3F17	N3F18	N3F19
D2	DESENVOLVEDOR II	N2F1	N2F2	N2F3	N2F4	N2F5	N2F6	N2F7	N2F8	N2F9	N2F10	N2F11	N2F12	N2F13	N2F14	N2F15	N2F16	N2F17	N2F18	N2F19
D1	DESENVOLVEDOR I	N1F1	N1F2	N1F3	N1F4	N1F5	N1F6	N1F7	N1F8	N1F9	N1F10	N1F11	N1F12	N1F13	N1F14	N1F15	N1F16	N1F17	N1F18	N1F19

9.2 TABELA HORISTA

TABELA HORISTA																					
NÍVEL	TÁTICO	OPERACIONAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
T7	MÉDICO II		N11F1	N11F2	N11F3	N11F4	N11F5	N11F6	N11F7	N11F8	N11F9	N11F10	N11F11	N11F12	N11F13	N11F14	N11F15	N11F16	N11F17	N11F18	N11F19
T6	MÉDICO I		N10F1	N10F2	N10F3	N10F4	N10F5	N10F6	N10F7	N10F8	N10F9	N10F10	N10F11	N10F12	N10F13	N10F14	N10F15	N10F16	N10F17	N10F18	N10F19
T5/O9		DOCENTE IV	N9F1	N9F2	N9F3	N9F4	N9F5	N9F6	N9F7	N9F8	N9F9	N9F10	N9F11	N9F12	N9F13	N9F14	N9F15	N9F16	N9F17	N9F18	N9F19
T4/O8	ODONTÓLOGO	DOCENTE III	N8F1	N8F2	N8F3	N8F4	N8F5	N8F6	N8F7	N8F8	N8F9	N8F10	N8F11	N8F12	N8F13	N8F14	N8F15	N8F16	N8F17	N8F18	N8F19
T3/O7	ANALISTA III	DOCENTE II	N7F1	N7F2	N7F3	N7F4	N7F5	N7F6	N7F7	N7F8	N7F9	N7F10	N7F11	N7F12	N7F13	N7F14	N7F15	N7F16	N7F17	N7F18	N7F19
T2/O6	ANALISTA II	PROFESSOR DOCENTE I	N6F1	N6F2	N6F3	N6F4	N6F5	N6F6	N6F7	N6F8	N6F9	N6F10	N6F11	N6F12	N6F13	N6F14	N6F15	N6F16	N6F17	N6F18	N6F19
T1/O5	ANALISTA I	ORIENTADOR DE ATIVIDADE FÍSICA DOCENTE DE EDUCAÇÃO BÁSICA	N5F1	N5F2	N5F3	N5F4	N5F5	N5F6	N5F7	N5F8	N5F9	N5F10	N5F11	N5F12	N5F13	N5F14	N5F15	N5F16	N5F17	N5F18	N5F19
O4		TÉCNICO DE ENFERMAGEM TÉCNICO III INTÉRPRETE DE LIBRAS	N4F1	N4F2	N4F3	N4F4	N4F5	N4F6	N4F7	N4F8	N4F9	N4F10	N4F11	N4F12	N4F13	N4F14	N4F15	N4F16	N4F17	N4F18	N4F19
O3		TÉCNICO II	N3F1	N3F2	N3F3	N3F4	N3F5	N3F6	N3F7	N3F8	N3F9	N3F10	N3F11	N3F12	N3F13	N3F14	N3F15	N3F16	N3F17	N3F18	N3F19
O2		TÉCNICO I	N2F1	N2F2	N2F3	N2F4	N2F5	N2F6	N2F7	N2F8	N2F9	N2F10	N2F11	N2F12	N2F13	N2F14	N2F15	N2F16	N2F17	N2F18	N2F19
O1		ASSISTENTE	N1F1	N1F2	N1F3	N1F4	N1F5	N1F6	N1F7	N1F8	N1F9	N1F10	N1F11	N1F12	N1F13	N1F14	N1F15	N1F16	N1F17	N1F18	N1F19

9.3 ATUALIZAÇÃO DA TABELA SALARIAL E PESQUISA DE MERCADO

O Sistema FIEPE se compromete a oferecer uma remuneração competitiva e justa aos seus colaboradores. A atualização da tabela salarial por meio de pesquisa de mercado é uma das ferramentas que nos permite alcançar esse objetivo, garantindo que nossos salários estejam alinhados às práticas atuais de mercado.

9.3.1 OBJETIVO DA PESQUISA DE MERCADO

Avaliar a competitividade dos salários da empresa em relação ao mercado.

Identificar discrepâncias ou desalinhamentos que possam afetar a retenção e atração de talentos.

Garantir a equidade interna e externa na remuneração dos colaboradores.

9.3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Seleção de Empresas Comparáveis: A pesquisa focará em empresas de tamanho, setor e localização similares às Casas que compõem o Sistema FIEPE.

Dados Analisados: Serão considerados salários base, benefícios, bônus e outras formas de remuneração.

Fontes de Dados: Utilizaremos pesquisas salariais de consultorias reconhecidas, associações setoriais e, quando aplicáveis, pesquisas primárias.

9.3.3 PERIODICIDADE DA ATUALIZAÇÃO E PESQUISA

A tabela salarial será revisada e, se necessário, atualizada anualmente.

A pesquisa de mercado para fins de atualização salarial será realizada a cada dois anos ou quando houver mudanças significativas no mercado ou na estrutura da empresa.

Eventuais ajustes identificados em uma pesquisa podem ser implementados de forma imediata ou gradativa, dependendo do impacto financeiro e da estratégia da a ser adotada.

9.3.4 COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS

Os gestores serão capacitados para discutir as atualizações com suas equipes, esclarecendo dúvidas e fornecendo contexto.

A atualização da tabela salarial por meio de pesquisa de mercado é uma prática que reflete o compromisso do Sistema FIEPE com a justiça, transparência e competitividade. Todos os colaboradores podem ter confiança de que o Sistema FIEPE busca, de forma proativa, alinhar sua remuneração às melhores práticas de mercado.

9.4 AJUSTE DE CARGOS NOS NÍVEIS DA TABELA SALARIAL

O compromisso do Sistema FIEPE é de garantir que a estrutura remuneratória seja justa, competitiva e alinhada com as necessidades da organização e dos colaboradores. Para alcançar esse objetivo realizamos análises e validações regulares dos cargos e da tabela salarial.

Conforme necessário e mediante análises, os cargos poderão ser ajustados nos níveis da tabela salarial. Esse processo de ajuste visa melhor adequar a faixa salarial de cada cargo à sua realidade e às expectativas do mercado.

Os principais pontos a serem observados neste processo incluem:

- Análise de Mercado: Monitoramos continuamente as tendências do mercado e as práticas de remuneração em nossa área de atuação para garantir que nossos salários sejam competitivos.

- Avaliação de Funções: Realizamos avaliações detalhadas das funções e responsabilidades de cada cargo para determinar sua posição apropriada na tabela salarial.

- Equidade Interna: Asseguramos que a estrutura salarial seja equitativa internamente, considerando fatores como experiência, desempenho e responsabilidades.

- Comunicação Transparente: Qualquer ajuste nos níveis da tabela salarial será comunicado de forma transparente aos colaboradores afetados. Isso inclui informações sobre o motivo do ajuste, os novos valores salariais e o cronograma de implementação.



- Avaliação Contínua: O processo de ajuste não é estático. Continuaremos a monitorar e avaliar nossos cargos e tabela salarial regularmente para garantir que permaneçam alinhados com nossos objetivos organizacionais e as expectativas do mercado.



10 PACOTE DE BENEFÍCIOS

O pacote de benefícios do Sistema FIEPE reflete nosso compromisso com o bem-estar, saúde e desenvolvimento contínuo de nossos colaboradores.

Visando um melhor detalhamento referente aos benefícios ofertados aos colaboradores, bem como seus respectivos critérios de elegibilidade e forma de concessão, foi elaborada uma documentação com o Pacote de Benefícios, que está disponível no Repositório de Arquivos – Sistema FIEPE.

11 CRITÉRIOS DE ENQUADRAMENTO E MOVIMENTAÇÕES

11.1 CRITÉRIOS DE CONTRATAÇÃO

Fica estabelecido que toda contratação irá obedecer aos critérios de Recrutamento do Sistema FIEPE, com seus editais e demais formas de contratação.

Fica também estabelecido que os critérios de Seleção são seguidos pela UCGP com suas normas e diretrizes.

Com vaga em aberto no quadro, prioritariamente, a mesma deve ser preenchida por progressão ou remanejamento interno, no entanto, conforme justificativa da área requisitante poderá ser contratado um profissional externo, com salário dentro da política de níveis e faixas previstas na tabela salarial e mediante avaliação de perfil da área competente de Gestão de Pessoas.

11.2 SALÁRIO DE CONTRATAÇÃO

O salário de contratação será submetido à avaliação de perfil. Podendo configurar dentro dos *steps*, passando pela avaliação do setor de Gestão de Pessoas e suas rotinas estabelecidas.

O salário de contratação deverá estar posicionado, preferencialmente, no *step* 1, o inicial da respectiva faixa do cargo. Eventuais necessidades de contratação em *step* maior que o inicial da respectiva faixa do cargo deverão ser avaliadas pela área de Gestão de Pessoas e validadas pelo Executivo da Casa de contratação. Em casos de atuação em áreas compartilhadas, a validação será por decisão colegiada dos Executivos.

11.3 COMPOSIÇÃO DE REMUNERAÇÃO

A remuneração será composta pela Política Salarial do cargo/função prevista na tabela salarial, somada aos benefícios padrões, seguindo características regionais estabelecidas pelo Sistema FIEPE.

11.4 DIRETRIZES PARA PROGRESSÃO SALARIAL

Esse plano prevê critérios de movimentação que permitem aos colaboradores crescimento na carreira, em termos salariais (horizontal) e de desenvolvimento – maturidade (vertical).

Estas alterações são denominadas:

- Progressão Horizontal;
- Progressão Vertical.

11.4.1 PROGRESSÃO HORIZONTAL

É a elevação do valor salarial, permanecendo o colaborador no mesmo nível. Esta progressão será concedida por merecimento/desempenho, cumprindo os seguintes critérios:

- Existência de recursos para a movimentação;
- Ter todos os requisitos de acesso ao nível atual, ou pendências em plano de ação de desenvolvimento concluídas;
- Não ter sofrido punições administrativas nos últimos 12 meses;
- Ter avaliação de desempenho na faixa “Atende”;
- Não ter obtido movimentação salarial nos últimos 6 meses;
- Ter assiduidade no trabalho desenvolvido.

11.4.2 PROGRESSÃO VERTICAL

Consiste na mudança de nível da função atual para uma de nível imediatamente superior de maior complexidade das tarefas a serem desempenhadas pelo colaborador. Essa progressão será concedida por merecimento/desempenho, cumprindo os seguintes critérios:

- Existência de recursos para a movimentação;
- Existência de vaga;
- Ter todos os requisitos de acesso do nível atual, e todos, ou parte, dos requisitos do nível de progressão;
- Estar, preferencialmente, na faixa 10 (referência) ou superior;

- Não ter sofrido punições administrativas nos últimos 12 meses;
- Ter avaliação de desempenho na faixa “Supera”;
- Não ter obtido movimentação salarial nos últimos 6 meses;
- Ter assiduidade no trabalho desenvolvido.

Todas as progressões serão autorizadas pelo Executivo específico da vaga e seguirão os critérios de enquadramento descritos nesse PCCR. Em casos de progressões para quem atua em áreas compartilhadas, a validação será por decisão colegiada dos Executivos.

11.4.3 MUDANÇA DE SETOR/DEPARTAMENTO

Fica estabelecido os seguintes critérios para mudança de setor/departamento:

Ter autorização expressa e oficializada em meio de comunicação interno dos seguintes:

- Gestor Cedente (quem está cedendo o colaborador);
- Gestor Receptor (quem está acolhendo o colaborador);
- Gestão de Pessoas.

Deve-se também:

- Obedecer à composição do Organograma Oficial;
- Obedecer ao princípio da Isonomia do art. 461 da CLT (exceto itens previstos em lei);
 - A remuneração no novo setor/departamento deve ser igual ou maior, conforme tabela salarial;
 - O candidato deve ser aprovado, se necessário, em Processo Seletivo Interno pelo Departamento de Gestão de Pessoas.

11.5 PROCESSO SELETIVO INTERNO OU EXTERNO COM PARTICIPAÇÃO DE COLABORADOR ATIVO

11.5.1 DO CSC/CORPORATIVO PARA O NEGÓCIO



Quando um colaborador com atuação no CSC/Corporativo participar de processo seletivo interno ou externo e for selecionado para a vaga, sendo esta para uma posição no Negócio de uma Casa diferente daquela em que foi admitido, ele deverá formalizar seu desligamento da Casa atual por um pedido de demissão. Isso se faz necessário devido às diferenças contratuais entre as Casas. Nessa situação, o colaborador é dispensado do cumprimento do aviso-prévio.

No caso em que o colaborador com atuação no CSC for selecionado para a vaga, sendo esta para uma posição no Negócio da mesma Casa em que foi admitido, não será necessário o pedido de demissão. O colaborador passará por um processo interno de mudança para a nova posição, mantendo seu vínculo empregatício inalterado.

11.5.2 DO NEGÓCIO PARA O CSC/CORPORATIVO

Se um colaborador com atuação no Negócio participar de um processo seletivo interno ou externo e for selecionado para a vaga, sendo esta para uma posição no CSC, independentemente da Casa, ele não precisará formalizar pedido de demissão. O processo de transferência será feito internamente, garantindo a continuidade do vínculo empregatício.

11.5.3 DE NEGÓCIO PARA NEGÓCIO

Quando um colaborador com atuação no Negócio participar de processo seletivo interno ou externo e for selecionado para a vaga, sendo esta para uma posição no Negócio de uma Casa diferente daquela em que foi admitido, ele deverá formalizar seu desligamento da Casa atual por um pedido de demissão. Isso se faz necessário devido às diferenças contratuais entre as Casas. Nessa situação o colaborador é dispensado do cumprimento do aviso-prévio.



12 INTERINIDADE E SUBSTITUIÇÕES TEMPORÁRIAS

A interinidade e as substituições temporárias ocorrem quando um colaborador assume, por um período pré-determinado, as funções de outro cargo, normalmente de hierarquia superior ou de igual importância, em virtude de ausências, afastamentos ou vacância.

As características de interinidade e substituições temporárias são:

12.1 TEMPORARIEDADE

A designação é por um período definido, seja ele determinado desde o início ou não. Ao término desse período, o colaborador retorna às suas funções originais.

12.2 RESPONSABILIDADES DO CARGO

Durante o período de substituição, o colaborador assume todas as responsabilidades e funções inerentes ao cargo que está ocupando interinamente.

12.3 REMUNERAÇÃO

O colaborador em interinidade recebe um acréscimo salarial proporcional às novas responsabilidades, conforme definido neste manual ou acordado com a gestão.

12.4 MOTIVOS PARA INTERINIDADE E SUBSTITUIÇÕES TEMPORÁRIAS

- a) Férias do titular do cargo.
- b) Licenças de curta ou longa duração (licença-maternidade, licença médica, entre outras).
- c) Vagas em aberto enquanto o processo seletivo está em andamento.
- d) Projetos ou tarefas especiais que demandem temporariamente a capacidade de um profissional de outro departamento ou função.

12.5 PROCEDIMENTOS PARA NOMEAÇÃO

A nomeação para interinidade ou substituição temporária deverá ser formalizada, especificando as responsabilidades, o período previsto e a remuneração adicional, se aplicável.



O colaborador interino ou substituto deve ser devidamente treinado e orientado sobre suas novas responsabilidades.

A decisão sobre quem assumirá a posição temporariamente deve considerar a capacidade, experiência e competências do colaborador em relação às demandas do cargo e ser validada pelo Executivo.

12.6 REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS DURANTE O PERÍODO DE INTERINIDADE

O colaborador que assume um cargo de forma interina ou substituta deve receber uma compensação proporcional à complexidade e responsabilidades do novo cargo. Esse acréscimo será a diferença do salário do colaborador substituído ou, em caso de vacância, a diferença do valor do salário no inicial da faixa do cargo.

Ao término do período de interinidade, a remuneração do colaborador retorna ao valor original, salvo acordos ou progressões subsequentes.

O colaborador receberá, também observando a proporcionalidade aplicada, os benefícios relativos aos cargos e carga horária assumida na posição interina.

12.7 TÉRMINO DA INTERINIDADE

Ao final do período de substituição ou quando o motivo da interinidade cessar, o colaborador deve retornar ao seu cargo original, salvo se houver uma reestruturação ou progressão formal.

O colaborador que assume um cargo de forma interina ou substituta deverá receber *feedback* sobre seu desempenho durante o período de interinidade.



13 PLANO DE CARREIRA

A Carreira foi criada para oportunizar o crescimento do colaborador de forma que ele veja o caminho a seguir dentro da empresa.

13.1 FAIXA SALARIAL

Existem as faixas horizontais de salários e cada uma tem seu determinado valor. Neste caso, Faixas de 1 a 19. Existe um incremento padrão (amplitude de cálculo) entre as faixas, ou seja, existe uma porcentagem padrão entre uma faixa e outra, demonstrada na tabela salarial.

13.2 NÍVEL SALARIAL

Na tabela salarial dos mensalistas existem 20 níveis verticais de cargos/funções, a tabela dos horistas apresenta 11 níveis verticais, os quais representam as possibilidades de progressões verticais.

Esses cargos/funções foram agrupados nos níveis por complexidade (semelhança) de atuação nos processos, nos eixos Estratégico, Tático e Operacional.

A progressão salarial entre os níveis ocorre por um percentual, definido pela organização, o qual é aplicado na faixa central da tabela (faixa 10) e descrito na própria tabela.

As variações nos incrementos percentuais foram definidas considerando os níveis salariais (quanto menor o salário, maior o incremento), a perspectiva de carreira em “Y” e o impacto financeiro na organização.

As revisões das faixas, níveis salariais e percentuais de progressão, são de responsabilidade colegiada dos Executivos com a Gestão de Pessoas, com aprovação final pela Presidência e seus respectivos Conselhos.

13.3 ENQUADRAMENTO DOS CARGOS DE CARREIRA – MENSALISTAS

Para um melhor entendimento, são mostrados a seguir os enquadramentos atuais previstos neste PCCR.

NÍVEL	EIXOS		
	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
E10	Diretor Regional SENAI		
E9	Superintendente SESI		
E8	Superintendente CSC		
E7	Superintendente FIEPE		
E6	Superintendente IEL		
E5	Diretor		
E4	Diretor do ISI		
E3	Gerente III		
E2	Gerente II		
E1/T7	Gerente I	Médico Líder	
T6		Assessor da Presidência	
		Assessor Técnico	
		Médico II	
T5		Coordenador III	
		Engenheiro III	
		Especialista II	
		Médico I	
T4/ O8		Coordenador II	Docente IV
		Secretário Acadêmico	
		Secretário Administrativo e Financeiro	
		Analista de TI III	
		Arquiteto	
		Assessor Executivo	
		Engenheiro II	
		Designer III	
		Especialista I	
T3 /O7		Coordenador I	Docente III
		Analista de TI II	
		Analista III	
		Advogado III	
		Consultor Comercial III	
		Designer II	
		Odontólogo	

T2/O6		Enfermeiro	Docente II
		Engenheiro I	
		Advogado II	
		Analista de TI I	
		Analista II	
		Consultor Comercial II	
T1/O5		Coordenador Pedagógico	Técnico III
		Designer I	
		Jornalista	
		Supervisor	
O4		Consultor Comercial I	Docente I
		Advogado I	
		Analista I	
			Assistente III
			Docente de Educação Básica
O3			Intérprete
			Técnico II
			Técnico de Enfermagem
O2			Assistente II
			Monitor
			Técnico I
			Agente
			Assistente I
O1			Auxiliar de Laboratório
			Motorista
			Vigilante
			Operador
			Auxiliar

NÍVEL	TÁTICO
PL	Pesquisador Líder
P2	Pesquisador II
P1	Pesquisador I
C3	Consultor Técnico III
	Consultor de Negócios III
C2	Consultor Técnico II
	Consultor de Negócios II
C1	Consultor Técnico I
	Consultor de Negócios I
D3	Desenvolvedor III
D2	Desenvolvedor II
D1	Desenvolvedor I

13.4 ENQUADRAMENTO DOS CARGOS DE CARREIRA – HORISTAS

Para um melhor entendimento, são mostrados a seguir os enquadramentos atuais previstos nesse PCCR.

NÍVEL	EIXOS	
	TÁTICO	OPERACIONAL
T7	Médico II	
T6	Médico I	
T5/O9		Docente IV
T4/O8	Odontólogo	Docente III
T3/O7	Analista III	Docente II
T2/O6	Analista II	Docente I Professor

T1/O5	Analista I	Orientador de Atividade Física
		Docente Educação Básica
O4		Técnico de Enfermagem
		Técnico III
		Intérprete de Libras
O3		Técnico II
O2		Técnico I
O1		Assistente

13.5 ALTERAÇÃO DE NOVOS CARGOS, FUNÇÕES, DEPARTAMENTOS OU SETORES

A criação, a alteração ou a extinção de novos cargos, funções, departamentos ou setores estão condicionadas à análise técnica da Gestão da área com a Alta Gestão e Gestão de Pessoas. Essa análise deve ser feita em reunião extraordinária do Comitê de Cargos e Salários. Deve conter Ata assinada pelo Comitê para anexar ao próximo registro.

13.6 CARGOS DE INSTRUTORES E INSTRUTORES DE EDUCAÇÃO BÁSICA

Os cargos/funções de Instrutor e Instrutor de Educação Básica, na modalidade de contrato por prazo determinado, exclusivamente do SENAI/PE, terão mantidas suas bases remuneratórias, não tendo previsibilidade de enquadramento na nova tabela unificada pelo PCCR.

Os reajustes salariais e de benefícios ocorrerão mediante definições de Acordos Coletivos.

A estrutura, em níveis, para esses cargos/funções será:



Cargos e Níveis	
Instrutor	Instrutor de Educação Básica
I	I
II	II
III	-
IV	-



14 DESCRIÇÃO DOS PERFIS DE FUNÇÃO/CARGOS

14.1 GENERALIDADES

O PCCR pode ser compreendido como um instrumento que tem na sua composição as atribuições e funções, indo assim ao encontro das ações elaboradas pela área de Gestão de Pessoas. Essa composição é discernida por três aspectos elementares: cargos, carreiras e remuneração. É definido que cargo é um composto de funções de mesmo cunho e especificidades, já função é um complexo de incumbências atribuídas a cada colaborador na organização.

As funções são coerentes com as atividades exercidas e mapeadas nos processos.

14.2 DESCRITIVO DE FUNÇÃO

Para descrever as funções, além das atividades principais, também foram identificadas as competências (habilidades) inerentes ao eixo específico dessa função, assim como os requisitos de acesso a esta, como conhecimentos organizacionais e específicos necessários para a execução das atividades previstas.

O modelo de descrição dos perfis das funções é composto pelas seguintes informações:

DESCRIPTIVO DE FUNÇÃO

Função:	Nome da função, conforme processo		
Cargo:	Nome do cargo, conforme tabela salarial		
CBO:	Número do CBO para utilização no eSocial	Eixo de Atuação:	Estratégico, Tático ou Operacional, conforme agrupamento dos cargos
Áreas de Atuação (processo):	É o processo/área que o colaborador irá desempenhar essa função		

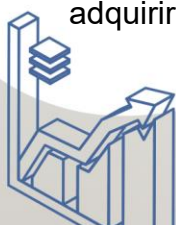
Resumo das Responsabilidades				
Esse resumo descreve a missão da função				
Requisitos	Senioridade			
	I	II	III	
Formação:	Requisitos de acesso à função, conforme senioridade			
Experiência desejável:				
Registro Profissional:				
Principais Atribuições		SENIORIDADE		
		I	II	III
São as principais atividades a serem exercidas por essa função na área/processo especificado. Sendo sinalizadas no(s) níveis de senioridade que executam essa atividade.				
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS				
São aquelas intrínsecas que, quando bem desenvolvidas e cultivadas, permitem à empresa alcançar suas metas estratégicas, adaptar-se às mudanças do mercado e sustentar vantagens competitivas ao longo do tempo.				
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS				
São aquelas que o colaborador adquire por meio de treinamentos, cursos, palestras, experiências em outras organizações, etc. Elas ajudam o profissional a ter um melhor desempenho nas atividades que desempenha.				
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS				
São aquelas relacionadas ao comportamento do colaborador, adquiridas e desenvolvidas ao longo do tempo a partir de experiências vivenciadas pelo profissional. São habilidades que mostram como o profissional reage a determinadas situações de trabalho, relacionamento interpessoal e desenvolvimento pessoal.				

14.3 COMPETÊNCIAS/HABILIDADES COMPORTAMENTAIS – SIGNIFICADO

14.3.1 EIXO ESTRATÉGICO

Visão do Negócio. Relaciona-se à compreensão dos movimentos do negócio da organização, envolvendo a busca contínua por informações pertinentes ao negócio da empresa. A correta interpretação dessas informações avalia, assim, os possíveis impactos sobre a organização, dentro de seu escopo de atuação.

Gestão de Recursos e Prazos. Relaciona-se ao conjunto de processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para os processos, para que o prazo seja cumprido. A





gestão de recursos visa garantir que os recursos estarão disponíveis para a equipe no prazo e no lugar certo.

Gestão de Processo de Mudança. Esta está ligada à responsabilidade por identificar, planejar, conduzir e/ou controlar as mudanças necessárias para enfrentar os desafios do negócio, dentro de seu escopo de atuação/nível de abrangência.

Orientação Estratégica. Esta envolve o grau de responsabilidade por definir estratégias e planos de ação, a partir da análise das tendências do ambiente interno e externo, dentro de seu escopo de atuação. Inclui também o comprometimento exigido com os valores, missão e visão da empresa e com a sua disseminação.

Liderança. Ela envolve a responsabilidade por: Mobilizar os esforços das pessoas para o atingimento dos objetivos e metas da empresa, criando um clima motivador; Criar oportunidades para o desenvolvimento e crescimento das pessoas, conduzindo-as a comportamentos apropriados; Permanecer atento à coesão entre as pessoas que lidera.

Articulação de Relacionamentos. Ela envolve a responsabilidade por construir e gerenciar redes de relacionamento (*networks*) na busca de maximização dos resultados e identificação de oportunidades para a organização e seus parceiros.

Visão Integrada do Processo. Refere-se à correta compreensão do seu papel nos processos da organização, visando à integração de sua atuação com outros movimentos que ocorram na organização.

14.3.2 EIXO TÁTICO

Visão do Negócio. Relaciona-se à compreensão dos movimentos do negócio da organização, envolvendo: A busca contínua por informações pertinentes ao negócio da empresa. A correta interpretação destas informações ajuda a avaliar os possíveis impactos sobre a organização, dentro de seu escopo de atuação.

Gestão de Recursos e Prazos. Relaciona-se ao conjunto de processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para os processos, para que o prazo seja cumprido. A gestão de recursos visa garantir que os recursos estarão disponíveis para a equipe no prazo e no lugar certo.

Orientação para Resultados. Ela envolve a responsabilidade na utilização eficiente dos recursos materiais e financeiros e no planejamento das ações para viabilizar o atingimento de resultados.

Trabalho em Equipe. Este está associado à obtenção de resultados a partir da integração com outros profissionais e parceiros, compreendendo: O entendimento dos papéis que cada





pessoa assume na equipe ou parceria. Clareza no processo de comunicação, facilitando o entendimento comum das questões em que está envolvido e a coesão das equipes em que participa.

Visão Integrada do Processo. Refere-se à correta compreensão do seu papel nos processos da organização, visando à integração de sua atuação com outros movimentos que ocorram na organização.

14.3.3 EIXO OPERACIONAL

Cultura da Qualidade. Esta trata do comprometimento com a busca de melhoria contínua do trabalho, dentro de seu nível de atuação, e o cumprimento dos padrões de qualidade definidos pela companhia.

Gestão do Conhecimento. Ela diz respeito à internalização e ao uso que faz do conhecimento adquirido, dentro de seu escopo de responsabilidade, abrangendo: Busca constante pelo seu desenvolvimento e das pessoas com quem interage; Sistematização, registro e disseminação do conhecimento na companhia; Utilização do conhecimento adquirido no aprimoramento das atividades.

Orientação para Resultados. Esta envolve a responsabilidade na utilização eficiente dos recursos materiais e financeiros e no planejamento das ações para viabilizar o atingimento de resultados.

Trabalho em Equipe. Este está associado à obtenção de resultados a partir da integração com outros profissionais e parceiros. Ele compreende: O entendimento dos papéis que cada pessoa assume na equipe ou parceria; Clareza no processo de comunicação, facilitando o entendimento comum das questões em que se está envolvido e a coesão das equipes em que participa.

Inovação e Criatividade. Refere-se à responsabilidade por identificar oportunidades de aperfeiçoamento e de adoção de novas práticas e padrões, bem como pela implementação de ações que concretizem as inovações na organização.



15 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

15.1 IMPORTÂNCIA E CRITÉRIOS

A Avaliação de Desempenho faz parte das Políticas de Pessoal do Sistema FIEPE, dessa forma, é aplicada conforme planejamento e de forma imparcial.

O Sistema FIEPE incentiva a possibilidade de crescimento dentro do eixo de carreira, em que o profissional passa de um nível de atuação operacional – com abrangência de atuação local e com atividades de alto nível de padronização, estruturação e rotina – e pode ir galgando espaços até a chegada ao nível estratégico – onde terá uma abrangência de atuação mais ampla, com atividades de baixo nível de padronização e alto nível de autonomia e decisão.

Para que ocorra essa caminhada do profissional dentro do eixo de carreira, o Sistema FIEPE entende que o colaborador precisa ter os *inputs* necessários (que seriam as capacidades), para trazer para a organização os *outputs* esperados (que seriam os resultados) para o nível de complexidade que o empregado se encontra.

A Avaliação de Desempenho é um processo que permite o acompanhamento sistemático da atuação dos colaboradores, focado na definição de objetivos e metas, na realização de resultados e na qualidade do trabalho, e ainda, voltado para o desenvolvimento pessoal e profissional, por meio do exercício do *feedback* profissional e das percepções dos envolvidos das equipes de trabalho.

A Avaliação de Desempenho é a ferramenta utilizada pelo setor de Gestão de Pessoas para medir e evidenciar o atingimento dos requisitos exigidos para o cargo/função no eixo e nível pertinentes à função exercida pelo colaborador, sendo critério essencial para promoções e mudança de função.

Avaliar um desempenho significa julgar o resultado alcançado por um colaborador no exercício de sua atividade ocupacional. Ressaltando que é avaliado o comportamento do colaborador dentro de um processo e não da pessoa.

A Avaliação será realizada anualmente de forma planejada ou sempre que necessário por solicitação do gestor.

15.2 COMPOSIÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO





O Sistema FIEPE adota modelos de avaliação por eixo de agrupamento das funções (Estratégico, Tático ou Operacional) e são compostos por:

- **REQUISITOS TÉCNICOS:** Representam o conjunto de conhecimentos e experiência mínimos exigidos para as atribuições e responsabilidades esperadas em cada um dos níveis de complexidade. Tem caráter cumulativo. Podem ser gerais – válidos para o nível como um todo ou específicos por área funcional.
- **ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES:** Traduzem os resultados esperados dos profissionais em cada nível de complexidade (agregação de valor). Representam a entrega esperada para cada competência – o que cada um pode agregar ao negócio/área, considerando seu papel na organização (níveis de complexidade).
- **POSTURAS PESSOAIS DESEJADAS (HABILIDADES):** Representam as atitudes observáveis nas relações interpessoais no dia a dia. Traduzem os valores organizacionais e espelham a adequação do profissional à Cultura da Organização.

15.3 PONTUAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – CONCEITOS

O modelo de avaliação de desempenho adotado pelo Sistema FIEPE preconiza os seguintes Estágios de atendimento às competências requeridas.

15.3.1 *NÃO ATENDE ÀS ATRIBUIÇÕES*

Não tem realizado seu trabalho corretamente, tem dificuldades e/ou não mostra interesse em melhorar.

15.3.2 *ESTÁ EM DESENVOLVIMENTO*

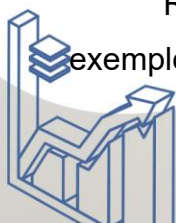
Realiza irregularmente seu trabalho. Assume suas responsabilidades em algumas situações apenas. Tem interesse, mas precisa se empenhar para melhorar.

15.3.3 *ATENDE PLENAMENTE ÀS ATRIBUIÇÕES*

Realiza seu trabalho regularmente e da maneira correta. Tem bom conhecimento e pode pensar em assumir mais responsabilidades.

15.3.4 *SUPERA AS ATRIBUIÇÕES DO SEU NÍVEL*

Realiza o trabalho regularmente, superando as expectativas com muita frequência. É um exemplo para os outros, antecipando-se nas soluções e resultados.



15.4 OBTENÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A soma dos valores individuais de cada competência será dividida pelo número de competências (média simples).

Valores	Indicativo
Abaixo de 60%	Indicativo de não atendimento ao desempenho exigido.
Entre 60% e 70%	Indicativo de necessidade de desenvolvimento para atender ao desempenho exigido.
Entre 70,1% e 85%	Indicativo de atendimento pleno ao desempenho exigido.
Acima de 85%	Indicativo de superação de desempenho.

O valor é apenas uma forma de quantificar o resultado; por isso, destaca-se o conceito e não o valor. Portanto, o valor em pontos da avaliação não é um objetivo final, apenas um meio de identificar necessidades de desenvolvimento, de reconhecimento e de ações de gestão de pessoas, sendo esta a finalidade principal e razão da existência da avaliação.

15.5 FORMATO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O processo de avaliação de desempenho por competências será no formato 180° e terá como objetivo avaliar o colaborador sob a perspectiva de seus líderes diretos e autoavaliação, oferecendo uma visão abrangente sobre seus pontos fortes e áreas de desenvolvimento.

15.6 PARTICIPANTES

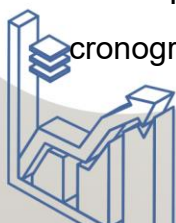
Avaliado: o próprio colaborador.

Avaliador: líder ou superior imediato do colaborador. Em algumas situações ocorrerão avaliações compartilhadas por mais de um líder.

15.7 PROCESSO DE AVALIAÇÃO

15.7.1 COMUNICADO INICIAL

Todos os envolvidos devem ser informados sobre o propósito, os benefícios, o processo e o cronograma da avaliação.





15.7.2 TREINAMENTO

Capacitar avaliadores e avaliados sobre como realizar a avaliação.

15.7.3 AUTOAVALIAÇÃO

O colaborador avalia seu próprio desempenho.

15.7.4 AVALIAÇÃO PELO LÍDER

O líder avalia o desempenho do colaborador.

15.7.5 ETAPA CONSENSUAL DAS COMPETÊNCIAS

Após a conclusão das autoavaliações pelos colaboradores e das avaliações pelos gestores, será realizada uma etapa de avaliação consensual. Esta etapa é crucial para garantir que a avaliação de desempenho seja justa, transparente e construtiva. Essa etapa visa proporcionar um feedback construtivo e direto ao colaborador, bem como alinhar as percepções do gestor e do colaborador sobre o desempenho e ajustar as respostas da avaliação, se necessário, para refletir uma visão mais precisa e acordada com o desempenho do colaborador.

15.7.6 COMPILAÇÃO DOS RESULTADOS

15.7.7 FEEDBACK

Reunião entre o líder e o colaborador para discutir os resultados.

15.7.8 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI)

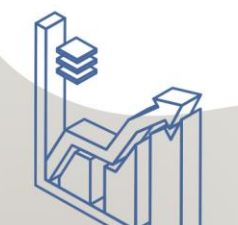
Elaborado com base nos resultados para aprimorar competências e performance.

15.8 CONFIDENCIALIDADE

Garantir que todas as informações coletadas sejam tratadas de forma confidencial, sendo compartilhadas apenas com os envolvidos no processo.

15.9 CICLOS DE AVALIAÇÃO

Recomenda-se que a avaliação ocorra anualmente, podendo ser semestral em casos específicos.



15.10 MONITORAMENTO E ATUALIZAÇÃO

Realizar periodicamente reuniões para acompanhar os PDIs e avaliar a necessidade de atualizações no processo.

15.11 BENEFÍCIOS

- Identificar pontos fortes e áreas de desenvolvimento.
- Criar planos de carreira e desenvolvimento alinhados às necessidades da organização e dos colaboradores.
- Melhorar a comunicação entre líderes e subordinados.
- Potencializar a performance e engajamento dos colaboradores.

15.12 CRITÉRIOS DE DESEMPATE PARA A PROGRESSÃO SALARIAL

É importante destacar que o plano de progressão salarial do Sistema FIEPE está vinculado, dentre outros requisitos, a disponibilidade orçamentária. Esses orçamentos são cuidadosamente planejados para garantir o crescimento sustentável e saudável da organização.

Em cenários em que o orçamento designado para as progressões salariais não seja abrangente o suficiente para todos os colaboradores que atendem aos critérios de desempenho, serão aplicados os seguintes critérios de desempate:

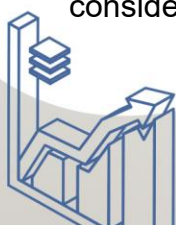
Abaixo, listamos os critérios de desempate que serão considerados, em ordem de prioridade:

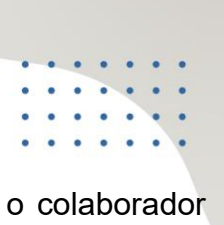
1º. Histórico de Avaliações Anteriores: Serão considerados os resultados de avaliações de desempenho dos últimos 3 anos. Colaboradores com histórico consistente de desempenho elevado terão preferência.

2º. Formações e Capacitações Adicionais: Colaboradores que realizaram formações, cursos ou capacitações relevantes para sua área ou para a empresa terão prioridade.

3º. Tempo de Serviço na Empresa: O colaborador com mais tempo de serviço no Sistema FIEPE terá prioridade no recebimento da progressão.

Os colaboradores que tiverem sido transferidos de uma Casa para outra, ou que tenham sido desligados e admitidos imediatamente, seja por decisão de estruturação do Executivo, seja por ter sido aprovado em processo seletivo para outra vaga dentro do Sistema FIEPE, será considerado todo o período de vínculo do colaborador, desde o mais antigo.





4º. Participação ativa no Plano de Desenvolvimento Individual (PDI): Caso o colaborador tenha realizado de forma proativa, e com progressão média mínima de 50%, o seu PDI em nossa plataforma de desenvolvimento, demonstrando comprometimento com o seu crescimento profissional e a busca por oportunidades de aprendizado na carreira.

5º. *Feedbacks* Positivos de Clientes e/ou Colegas: Caso existam registros de *feedbacks* positivos ou reconhecimentos espontâneos de clientes e colegas, estes serão considerados.

Reforçamos que o Sistema FIEPE valoriza todos os seus colaboradores e busca constantemente maneiras de recompensá-los adequadamente. Esses critérios são estabelecidos com o intuito de manter a transparência e equidade em situações, exclusivamente, onde o orçamento não permite progressões para todos os elegíveis.

15.13 COMITÊ DE CALIBRAGEM

O Comitê de Calibragem é um grupo formado por líderes, gestores e especialistas, que se reunirá regularmente para garantir consistência, justiça e objetividade nas avaliações de desempenho e outras decisões relacionadas ao desenvolvimento de talentos. Esse comitê terá o papel de revisar e ajustar avaliações para assegurar que critérios e padrões sejam aplicados de maneira uniforme em toda a organização.

15.13.1 OBJETIVO

O objetivo principal do Comitê de Calibragem será garantir que avaliações, promoções, sucessões e outras decisões relacionadas aos talentos sejam justas, consistentes e isentas de vieses, oferecendo aos colaboradores igualdade de oportunidades e reconhecimento.

15.13.2 FUNÇÕES PRINCIPAIS

Revisar Avaliações de Desempenho: Garantir que os critérios estabelecidos para avaliação de desempenho sejam aplicados consistentemente em todos os níveis e departamentos da organização.

Identificar Inconsistências: Por exemplo, se um departamento tende a avaliar seus colaboradores de forma mais rigorosa ou leniente em comparação a outros departamentos.

Promover a Consistência: Ao identificar avaliações que se desviam dos padrões estabelecidos, o comitê discute e, se necessário, recalibra os *ratings* para garantir alinhamento.





Treinamento e Desenvolvimento: Identificar necessidades de treinamento ou desenvolvimento com base nas avaliações, garantindo a evolução contínua da equipe.

Tomada de Decisões de Talentos: Auxiliar em decisões relacionadas a promoções, sucessões, remunerações, entre outras, assegurando que sejam tomadas de forma justa e equitativa.

15.13.3 *COMPOSIÇÃO DO COMITÊ DE CALIBRAGEM*

Gerente de Gestão de Pessoas: Garante que as práticas estejam alinhadas com as políticas e diretrizes gerais da organização.

Representantes de Gestores de Diferentes Departamentos: Diversificar os departamentos representados ajuda a trazer diferentes perspectivas e evita vieses setoriais.

Business Partner: Por atuarem diretamente na ponta, contribuirão com a vivência entre os gestores e colaboradores, para aportar uma visão técnica.

Coordenador de Remuneração e Benefícios: Conduzir a reunião, apresentando os resultados e pontos a serem discutidos e garantindo que todos tenham voz e que a reunião siga a agenda proposta.

15.13.4 *ESTRUTURA DAS REUNIÕES DO COMITÊ*

Preparação

- Documentação: Antes da reunião, todos os membros devem receber os dados e avaliações que serão discutidos.

- Local: Será definido e informado aos participantes do comitê o local tranquilo, privado e adequado para a quantidade de participantes.

Agenda

Abertura: Realizada pelo facilitador ou líder do comitê, reforçando o objetivo e importância da reunião.

Apresentação dos Dados: Uma visão geral das avaliações e possíveis inconsistências identificadas.

Discussão Aberta: Os membros compartilham suas percepções, questionamentos e *insights* sobre os dados.

Calibragem: Ajuste de avaliações específicas com base na discussão, visando à uniformidade.





Definição de Ações: Com base na calibragem e discussão, definem-se ações para correções, treinamentos ou qualquer outro encaminhamento necessário.

Encerramento: Recapitulação dos principais pontos discutidos e ações definidas.

Pós-Reunião

- Atas: Um resumo escrito das decisões tomadas e ações definidas deve ser compartilhado com todos os membros.

- *Feedback*: Um canal aberto para *feedback* sobre a reunião pode ajudar a melhorar as futuras sessões.

- Acompanhamento: Garantir que as ações definidas sejam realmente implementadas.

Recomendações Gerais

- Frequência: As reuniões poderão ser trimestrais, semestrais ou anuais, dependendo da necessidade e da programação dos ciclos de avaliação.

- Duração: Recomendado entre 1h30 e 3 horas, dependendo da quantidade de avaliações e tópicos a serem discutidos.

- Confidencialidade: Todas as discussões e decisões do comitê devem ser tratadas com a máxima confidencialidade para garantir a integridade do processo.

- Capacitação: Investir em treinamento e capacitação para os membros, garantindo que todos estejam aptos a desempenhar suas funções no comitê.

15.13.5 *BENEFÍCIOS DE UM COMITÊ DE CALIBRAGEM*

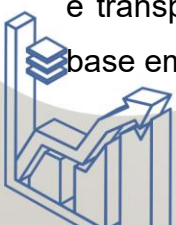
- Justiça e Transparência: Ao promover avaliações mais consistentes, garante-se que todos os colaboradores sejam avaliados sob os mesmos padrões.

- Redução de Vieses: A natureza colaborativa do comitê ajuda a identificar e corrigir possíveis vieses nas avaliações.

- Desenvolvimento de Lideranças: Ao participar das discussões, os líderes desenvolvem uma compreensão mais profunda sobre os critérios de avaliação e as expectativas da organização.

- Decisões de Talentos Mais Informadas: As decisões baseadas em avaliações mais justas e objetivas resultam em melhores desfechos para a organização e seus colaboradores.

O Comitê de Calibragem é essencial para a promoção de uma cultura de justiça, igualdade e transparência. Ele ajuda a garantir que avaliações e decisões de talento sejam tomadas com base em critérios consistentes, reduzindo vieses e promovendo o desenvolvimento de talentos.





16 COMITÊ DE CARGOS, CARREIRAS E REMUNERAÇÕES

Devido à complexidade e à natureza dinâmica do ambiente de trabalho, é essencial ter um mecanismo que garanta flexibilidade e responsividade no tratamento de questões relacionadas ao plano de cargos, carreiras e remunerações. O Comitê de Cargos, Carreiras e Remunerações do Sistema FIEPE foi estabelecido com esse propósito.

16.1 OBJETIVOS DO COMITÊ

Analisar e decidir sobre casos e situações omissos neste manual.

Propor revisões e atualizações no manual, conforme a evolução das práticas de mercado e necessidades da empresa.

Garantir a conformidade do manual e suas práticas com a legislação vigente.

Servir como instância consultiva e decisória em temas relacionados ao plano de cargos, carreiras e remunerações, conforme citado em outros capítulos do manual.

16.2 COMPOSIÇÃO DO COMITÊ

O Comitê será composto pelos seguintes membros:

Membro da área de Remuneração e Benefícios: Responsável por fornecer insights técnicos sobre as práticas de remuneração e benefícios.

Gestor de Gestão de Pessoas: Representando a visão estratégica da gestão de pessoas.

Membro da área Jurídica: Para assegurar a conformidade legal das decisões e práticas.

Superintendente do CSC: Garantindo a viabilidade operacional e a integração das práticas em todo o Sistema FIEPE.

16.3 FUNCIONAMENTO DO COMITÊ

Reuniões: O Comitê se reunirá conforme a necessidade, podendo ser convocado por qualquer um de seus membros.



Decisões: Para que uma decisão seja tomada, é necessária a concordância da maioria dos membros do Comitê. Em caso de empate, o Gestor de Gestão de Pessoas terá o voto de desempate.

Registro: Todas as decisões tomadas pelo Comitê serão documentadas e arquivadas pelo departamento de Gestão de Pessoas.

Confidencialidade: O Comitê tratará todas as suas deliberações com confidencialidade, divulgando as decisões conforme sua natureza e impacto.

O Comitê de Cargos, Carreiras e Remunerações reforça o compromisso do Sistema FIEPE em manter práticas de gestão de pessoas atualizadas, justas e transparentes. Este Comitê garante que situações não previstas ou ambíguas sejam tratadas com a seriedade, conhecimento e visão integrada que merecem.



17 CONCLUSÃO

O plano de cargos, carreiras e remuneração (PCCR) é um eficaz mecanismo adotado para estabelecer e assegurar as bases estruturais de cargos e salários de forma coesa e justa, dentro do Sistema FIEPE. Esse plano tem como alvo atingir uma paridade harmônica interna e externa, por meio da definição das competências, deveres e atribuições de cada cargo/função e igualmente para seus respectivos níveis salariais.

Acreditar, efetuar e fomentar avaliação de desempenho é uma política que exerce um papel ímpar e imprescindível para o desenvolvimento de uma cultura pautada em resultados, em vista de que os objetivos intrínsecos dos colaboradores e das equipes às metas da organização ocasionam uma robusta interação e conexão desses colaboradores nos diversos níveis, em que estes se sentem diretamente responsáveis pelo êxito da organização.

Em uma organização é possível constatar que todo colaborador que se sente valorizado, quando na execução de suas tarefas, possui uma produtividade elevada. Para toda e qualquer organização, isso é bastante benéfico, visto que a atual situação do país impõe às empresas, de um modo geral, a reduzir os custos, aproveitando as capacidades dos seus recursos humanos ao máximo possível.

Um colaborador valorizado e comprometido contribui diretamente nesse processo devido ao sentimento de valorização, comprometimento e uma maior sensibilidade em relação ao negócio.

Dessas formas torna-se uma árdua tarefa diferenciar quais parâmetros devem ser levados em consideração para entregar essas premiações de forma merecida e para as pessoas certas.

Para dar continuidade à política de valorização e reconhecimento, representada materialmente pelo PCCR, faz-se necessário que ele seja implementado e passe por revisões periódicas a fim de se manter contemporâneo e venha a satisfazer os interesses organizacionais, ganhando o envolvimento dos colaboradores na medida em que os valoriza e mantém uma política de pessoal justa e alinhada aos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, compreende-se que gestão de pessoas é uma robusta vertente consolidada de política, atos e ações que cooperam para proporcionar a compatibilização de expectativas, interesses e objetivos entre colaboradores e organização, para que de forma mútua seja possível realizá-los ao longo do tempo.

18 CONTROLE DE REVISÕES

Nº	Data	Descrição da Revisão
00	30/8/2023	Elaboração