



PERSPECTIVA
Consultores Associados Ltda.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE PROFISSIONAL



PROCESSO METODOLÓGICO

APRESENTAÇÃO

Este documento apresenta o processo metodológico desenvolvido e utilizado pela PERSPECTIVA Consultores Associados para avaliar a Maturidade Profissional dos empregados, bem como para calcular o Salário Potencial ou de Referência de empregados atuais e futuros, com o intuito de garantir o equilíbrio salarial interno da organização.

CONCEITO DE MATURIDADE PROFISSIONAL

A Maturidade Profissional pode ser definida como a capacidade potencial para desempenhar com sucesso uma determinada função e produzir os resultados que a organização espera.

Esta capacidade potencial para produzir resultados é determinada por uma série de fatores denominados Fatores de Maturidade Profissional. A definição destes fatores, bem como a influência relativa de cada um deles na Maturidade Profissional, depende da natureza das atividades que cada empregado executa. Na prática, costuma-se definir Fatores de Maturidade e pesos relativos por Grupo Ocupacional ou por Cargo e Funções.

Entre os Fatores de Maturidade utilizados com maior frequência cabe destacar:

✓ *Experiência Profissional:*

Quanto mais experiente o empregado é, pressupõe-se que sua capacidade de produzir resultados aumenta como consequência da sua vivência profissional e da repetição de trabalhos similares ao longo dos anos, o que lhe permite inclusive antecipar e agilizar a solução de problemas já enfrentados anteriormente.

✓ *Tempo de Empresa:*

A contribuição deste fator para a maturidade profissional dos empregados está vinculada ao conhecimento que ele adquire, ao longo dos anos de trabalho na mesma empresa, sobre a “cultura da casa”, sobre suas normas e procedimentos, sobre a organização formal e informal, sobre os colegas de trabalho, sobre os clientes e fornecedores, sobre a legislação que regulamenta o ramo de atividade, etc., aumentando sua capacidade de produzir resultados em comparação com quem não os possui.

✓ *Nível de Instrução:*

O nível de instrução ou formação formal do empregado, quando superior à exigência do cargo que ocupa, também constitui um fator importante de maturidade profissional. Isto significa que ele possui uma qualificação profissional superdimensionada em relação àquilo que sua ocupação demanda e, portanto, é lógico esperar que esta superqualificação aumente sua capacidade potencial de produzir resultados.

✓ *Treinamento Específico:*

Quanto maior for a carga de treinamento voltado especificamente para as funções que o empregado desempenha, parece lógico imaginar que sua preparação e habilitação para o exercício de suas atividades será maior, em função dos conhecimentos e atualização profissional adquiridos através deste tipo de atividade.

✓ *Experiência Gerencial:*

O exercício de funções diretivas e gerenciais dá ao empregado a oportunidade de conviver com situações, demandas e problemas próprios deste tipo de funções, tais como: gerenciar pessoas, administrar conflitos, avaliar desempenho, tomar decisões, assumir riscos, delegar autoridade, cobrar resultados, etc., o que aumenta, naturalmente, sua capacidade de produzir resultados, mesmo após ter deixado de exercer este tipo de funções.

✓ *Experiência na Coordenação de Projetos:*

Este tipo de atividade, da mesma forma que a experiência gerencial, costuma aumentar a maturidade profissional dos empregados, em virtude das oportunidades que ela oferece para vivenciar o exercício de atribuições específicas, tais como: coordenação do trabalho de equipes multidisciplinares, pesquisa de soluções para problemas novos, enfrentamento de desafios, gerenciamento de recursos tecnológicos, matérias e financeiros, etc.

Diversos outros fatores, além dos aqui comentados, podem influenciar ou determinar a maturidade profissional dos empregados e, conseqüentemente, sua capacidade potencial para produzir resultados, tais como: proficiência em idiomas, experiência em consultoria, domínio de ferramentas de tecnologia da informação, experiência internacional, etc. No entanto, é preciso utilizar o bom senso para estabelecer Fatores de Maturidade que sejam de fato importantes e que apresentem, na medida do possível, uma relativa facilidade para serem certificados.

A escolha dos Fatores de Maturidade para cada Grupo Ocupacional, bem como seus pesos relativos, é obtida, para cada Empresa, a partir de uma pesquisa de opinião realizada junto a uma amostra representativa de gerentes e empregados.

A Avaliação da Maturidade Profissional dos empregados atende às seguintes finalidades principais:

- a) Garantir um adequado equilíbrio interno dos salários praticados pela organização;
- b) Calcular o salário potencial do empregado, a qualquer momento;
- c) Estabelecer os requisitos de acesso os diversos Blocos ou Níveis de Maturidade da Faixa Salarial de cada cargo (Junior, Pleno, Sênior);
- d) Subsidiar decisões referentes a promoções salariais por merecimento;
- e) Definir e divulgar os fatores que determinam a evolução funcional e salarial dos empregados, além do desempenho;
- f) Estabelecer o salário de admissão de novos empregados.

PROCESSO METODOLÓGICO

O processo desenvolvido e utilizado pela PERSPECTIVA Consultores Associados para avaliar a Maturidade Profissional é composto pelas seguintes etapas:

AVALIAÇÃO DA MATURIDADE PROFISSIONAL Processo Metodológico	
ETAPA	DESCRIÇÃO
01	Pesquisa de Fatores de Maturidade Profissional
02	Tabulação da Pesquisa de Opinião sobre Fatores de Maturidade
03	Seleção dos Fatores de Maturidade Profissional
04	Definição de Pesos Relativos dos Fatores de Maturidade Profissional
05	Estratificação de Fatores de Maturidade Profissional
06	Desenho de Curvas de Maturidade Profissional
07	Construção de Tabelas de Maturidade Profissional
08	Levantamento de Informações para Cálculo da Maturidade Profissional
09	Tabulação e Depuração das Informações para Cálculo da Maturidade
10	Certificação de Informações
11	Cálculo da Maturidade Profissional
12	Cálculo do Salário Potencial
13	Simulação de Alternativas de Realinhamento Salarial

A seguir é apresentada uma breve descrição de cada uma destas etapas.

PESQUISA DE FATORES DE MATURIDADE PROFISSIONAL

A escolha dos Fatores de Maturidade para cada Grupo Ocupacional, bem como seus pesos relativos, é obtida, para cada Empresa, a partir de uma pesquisa de opinião realizada junto a uma amostra representativa de gerentes e empregados.

Nesta pesquisa de opinião é solicitado que os participantes assinalem, inicialmente, quais os Fatores que contribuem para determinar a Maturidade Profissional dos diversos Grupos Ocupacionais existentes na empresa, dado que a definição destes fatores, bem como a influência relativa de cada um deles na Maturidade Profissional, depende da natureza das atividades que cada empregado executa.

Os Grupos Ocupacionais são conjuntos de cargos de igual natureza, conforme ilustra a tabela seguinte.

ESTRUTURA OCUPACIONAL	
GRUPOS OCUPACIONAIS	CARGOS
Cargos Administrativos	Auxiliar Administrativo
	Assistente Administrativo
	Assistente Financeiro
	Assistente Comercial
Cargos Operacionais	Eletricista
	Mecânico
	Pedreiro
	Auxiliar de Serviços Gerais
	Soldador
Cargos Técnicos	Técnico em Contabilidade
	Técnico em Edificações
	Técnico Eletrotécnico
	Técnico de Segurança do Trabalho
Cargos Universitários	Administrador
	Engenheiro
	Economista
	Analista Econômico Financeiro

No caso de empresas cuja estrutura ocupacional é composta por um pequeno número de cargos é possível efetuar a pesquisa de opinião sobre Fatores de Maturidade Profissional diretamente por cargos e não por Grupos Ocupacionais.

Na página seguinte é apresentado um exemplo do formulário de pesquisa a ser utilizado nesta etapa.



PERSPECTIVA
Consultores Associados Ltda.

PESQUISA DE OPINIÃO SOBRE FATORES DE MATURIDADE PROFISSIONAL

NOME:	CARGO/FUNÇÃO:	LOTAÇÃO:
--------------	----------------------	-----------------

CONCEITO DE MATURIDADE PROFISSIONAL

A Maturidade Profissional é a capacidade potencial para desempenhar com sucesso uma determinada função e produzir os resultados que a organização espera. A maturidade profissional é determinada por uma série de fatores, tais como: experiência, escolaridade, etc. O número e tipo de fatores, bem como a contribuição relativa de cada um deles para a maturidade profissional dependem da natureza das funções que cada empregado desempenha.

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Assinale com "X" na coluna "INDICAÇÃO", os fatores que, em sua opinião, contribuem para determinar a maturidade profissional em cada Grupo Ocupacional. Alguns Fatores de Maturidade estão relacionados na primeira coluna da tabela, apenas como referência. Você pode agregar outros nos espaços em branco. Finalmente, na coluna "Peso" de cada Grupo Ocupacional, indique o peso relativo (%) de cada um dos fatores de maturidade que você selecionou. Observe que a somatória dos pesos relativos atribuídos aos Fatores de Maturidade selecionados, em cada Grupo Ocupacional, deve ser igual a 100%.

FATORES DE MATURIDADE	CARGOS ADMINISTRATIVOS		CARGOS OPERACIONAIS		CARGOS TÉCNICOS		CARGOS UNIVERSITÁRIOS	
	INDICAÇÃO	PESO	INDICAÇÃO	PESO	INDICAÇÃO	PESO	INDICAÇÃO	PESO
Experiência no Cargo								
Tempo de Empresa								
Experiência Gerencial								
Nível de Instrução (*)								
Treinamento Específico								
Pós-Graduação								
Proficiência em Inglês								



PERSPECTIVA
Consultores Associados Ltda.

TOTAL		100%		100%		100%		100%

TABULAÇÃO DA PESQUISA DE OPINIÃO

Após a aplicação da pesquisa de opinião sobre Fatores de Maturidade Profissional os resultados devem ser tabulados, de forma a identificar e consolidar o conjunto de Fatores sugeridos, bem os pesos relativos atribuídos a cada um deles pelos participantes da pesquisa.

Especial atenção deve ser dada nesta etapa à verificação da somatória resultante dos pesos atribuídos por cada participante da pesquisa aos Fatores selecionados para cada Grupo Ocupacional. Caso esta somatória seja diferente de 100%, será necessário adotar uma das seguintes providências:

- ✓ Entrar em contato com o participante da pesquisa que cometeu o erro e solicitar sua correção;
- ✓ Eliminar a resposta que não atendeu este requisito da pesquisa.

Na página seguinte é apresentado um exemplo da tabulação dos resultados da pesquisa de opinião sobre Fatores de Maturidade Profissional.



PERSPECTIVA
Consultores Associados Ltda.

PESQUISA SOBRE FATORES DE MADUREZ																										
CARGOS ADMINISTRATIVOS																										
RESPOSTA No.	FATORES DE MADUREZ PROFISSIONAL																									TOTAL
	Experiência no Cargo	Tempo de Empresa	Experiência Gerencial	Nível de Instrução	Treinamento Específico	Pós-Graduação	Proficiência em Inglês	Complexidade das Tarefas	Responsabilidade por Contatos	Gestão de Pessoas	Planejamento	Cooperação	Administração de Conflitos	Disciplina	Equilíbrio Emocional	Qualidade do Trabalho	Relacionamento Interpessoal	Competência	Liderança em Equipe	Espírito de Equipe	Zelo Profissional	Relacionamento Profissional	Lidar com Situações Difíceis	Capacidade Analítica	Interesse Profissional	
1	20	20		15	15			15	15																	100
2	20	15	20	20	15		10																			100
3	20	40	0	40	0	0	0																			100
4	40	10		30	20																					100
5	20	20		30	30																					100
6	25	10		25	40																					100
7	20	10	10	10	50																					100
8	25	10	10		20	15				10	10															100
9	30	25		20	15		10																			100
10	25	25		25	25																					100
11	15				20							20	5	10	10	10	10									100
12		100																								100
13	25	0	10	10	0	0	5											25	25							100
14	20	15	5	20	30	5	5																			100
15	30			30	40																					100
16	25	25		25	20		5																			100
17	30	10	10	20	30																					100
18	15	15												10	10	15	15			10	10					100
19	20	20		30	30																					100
21	20	15	10	20	10	20	5																			100
23	20	30		40	10																					100
24	30	10		30	30																					100
25	20	10		30	40																					100

SELEÇÃO DOS FATORES DE MATURIDADE PROFISSIONAL

Normalmente, a pesquisa de opinião sobre Fatores de Maturidade Profissional aponta um número significativo de Fatores.

No entanto, nem todos os Fatores apontados pela pesquisa precisam ou devem ser considerados para o cálculo da Maturidade Profissional dos empregados, dado que a quantidade de Fatores de Maturidade não guarda nenhuma relação direta com a qualidade da avaliação. Pelo contrário; a utilização de um número exagerado de Fatores de Maturidade pode tornar o processo de avaliação complexo, subjetivo e ineficiente.

Assim, após a tabulação dos resultados da pesquisa de opinião é preciso selecionar os Fatores de Maturidade Profissional que deverão ser efetivamente utilizados na avaliação.

Para efetuar a seleção dos Fatores de Maturidade Profissional, o processo metodológico desenvolvido e utilizado pela PERSPECTIVA Consultores Associados para avaliar a Maturidade Profissional utiliza três critérios ou filtros. São eles:

1. Frequência da Indicação

De acordo com este critério, um Fator de Maturidade só será selecionado se for sugerido por mais de 50% dos participantes da pesquisa de opinião.

Este critério garante a utilização de Fatores de Maturidade que a maior parte dos participantes da pesquisa considera relevante.

2. Peso Relativo Médio

De acordo com este segundo critério, um Fator de Maturidade só será selecionado se o peso médio relativo a ele atribuído pelos participantes da pesquisa for superior a 10%.

Este critério garante a utilização de Fatores cuja contribuição para a Maturidade Profissional dos empregados é significativa, na opinião do conjunto dos participantes da pesquisa de opinião, o que evita um aumento desnecessário do número de Fatores, bem como a inclusão de variáveis que pouco influenciam a Maturidade Profissional.

3. Facilidade de Certificação de Informações

Todas as informações utilizadas na avaliação da Maturidade Profissional devem ser previamente certificadas pela empresa, o que nem sempre constitui uma tarefa simples.

Assim, de acordo com este terceiro critério, a facilidade de certificação das informações vinculadas a um determinado Fator de Maturidade é classificada como: Alta, Média e Baixa.

Á princípio, devem ser selecionados apenas Fatores de Maturidade cuja facilidade de certificação tenha sido classificada como Alta.

Excepcionalmente, poderá ser incluído na seleção de Fatores de Maturidade um Fator cuja facilidade de certificação tenha sido classificada como Média, desde que ele tenha sido selecionado pelos dois critérios anteriores.

Ao contrário dos dois critérios anteriores, este terceiro critério de seleção é subjetivo. Porém, é de extrema importância para a eficácia e eficiência do processo de avaliação da Maturidade Profissional.



Na página seguinte é apresentado um exemplo da aplicação dos critérios de seleção dos Fatores de Maturidade.



PESQUISA SOBRE FATORES DE MATURIDADE																										
CARGOS ADMINISTRATIVOS																										
RESPOSTA No.	FATORES DE MATURIDADE PROFISSIONAL																									TOTAL
	Experiência no Cargo	Tempo de Empresa	Experiência Gerencial	Nível de Instrução	Treinamento Específico	Pós-Graduação	Proficiência em Inglês	Complexidade das Tarefas	Responsabilidade por Contatos	Gestão de Pessoas	Planejamento	Cooperação	Administração de Conflitos	Disciplina	Equilíbrio Emocional	Qualidade do Trabalho	Relacionamento Interpessoal	Competência	Liderança em Equipe	Espírito de Equipe	Zelo Profissional	Relacionamento Profissional	Lidar com Situações Difíceis	Capacidade Analítica	Interesse Profissional	
FREQUÊNCIA																										
F	46	41	13	43	42	8	19	1	1	1	1	1	2	3	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
%	97,9	87,2	27,7	91,5	89,4	17,0	40,4	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	4,3	6,4	8,5	6,4	4,3	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	
PESO RELATIVO MÉDIO																										
%	22,98	18,09	3,40	22,87	19,79	2,02	3,72	0,32	0,32	0,21	0,21	0,43	0,32	0,64	0,85	0,85	0,53	0,53	0,53	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,32	100,00
FACILIDADE DE APURAÇÃO																										
	A	A	A	A	A	A	M	M	B	B	A	M	M	B	B	M	B	B	B	B	B	B	B	B	B	
CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE FATORES DE MATURIDADE PROFISSIONAL																										
1.	A frequência com que o Fator de Maturidade foi indicado na Pesquisa de Opinião deve ser superior a 50%.																									
2.	O peso médio relativo do Fator de Maturidade deve ser superior a 10%																									
3.	A facilidade de apuração e confirmação das informações vinculadas ao Fator de Maturidade deve ser "Alta"																									
PESO RELATIVO MÉDIO AJUSTADO																										
%	27,4	21,6		27,3	23,6																					100,0

DEFINIÇÃO DOS PESOS RELATIVOS DOS FATORES DE MATURIDADE PROFISSIONAL

Uma vez selecionados os Fatores de Maturidade a serem utilizados, nesta etapa do processo deverá ser estabelecido o peso relativo de cada um deles – nos diversos Grupos Ocupacionais – efetuando o ajuste proporcional dos pesos relativos médios resultantes da pesquisa de opinião.

O ajuste proporcional dos pesos relativos médios deve ser feito através do seguinte cálculo:

$$PMA_j = PRM_j \div \left(\sum_{i=1}^n PRM_i \right)$$

Onde:

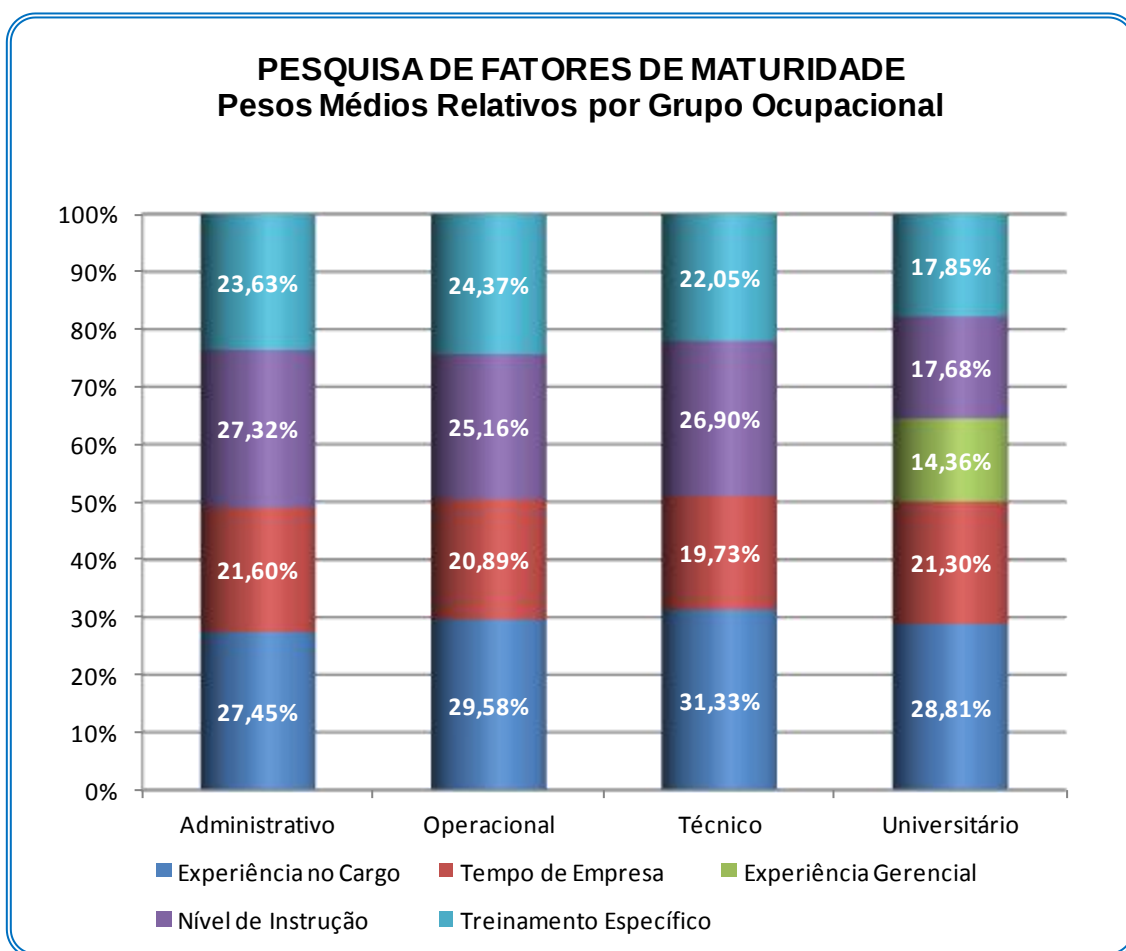
- PMA_j** = Peso Médio Ajustado do Fator de Maturidade Selecionado J
PRM_j = Peso Relativo Médio Original do Fator de Maturidade Selecionado J
PRM_i = Peso Relativo Médio Original do Fator de Maturidade Selecionado I
N = Número de Fatores de Maturidade Selecionados

A tabela seguinte ilustra o resultado final desta etapa para o Grupo Ocupacional Operacional.

PESQUISA SOBRE FATORES DE MATURIDADE PROFISSIONAL					
RESULTADOS CONSOLIDADOS					
GRUPO OCUPACIONAL OPERACIONAL					
FATORES DE MATURIDADE	Frequência de	Peso Médio	Facilidade de	Resultado da	Peso Médio
	Indicação	Pesquisado	Apuração	Seleção	Ajustado
Experiência no Cargo	97,50%	25,13%	Alta	Selecionado	29,6%
Tempo de Empresa	90,00%	17,75%	Alta	Selecionado	20,9%
Experiência Gerencial	27,50%	3,38%	Alta	Eliminado	
Nível de Instrução	90,00%	21,38%	Alta	Selecionado	25,2%
Treinamento Específico	95,00%	20,70%	Alta	Selecionado	24,4%
Pós-Graduação	15,00%	2,00%	Alta	Eliminado	
Proficiência em Inglês	40,00%	3,55%	Média	Eliminado	
Complexidade das Tarefas	2,50%	0,50%	Baixa	Eliminado	
Responsabilidade por Contatos	2,50%	0,25%	Baixa	Eliminado	
Gestão de Pessoas	2,50%	0,25%	Baixa	Eliminado	
Planejamento	2,50%	0,25%	Baixa	Eliminado	
Cooperação	2,50%	0,38%	Baixa	Eliminado	
Administração de Conflitos	2,50%	0,13%	Baixa	Eliminado	
Disciplina	5,00%	0,50%	Baixa	Eliminado	
Equilíbrio Emocional	7,50%	0,63%	Baixa	Eliminado	
Iniciativa	2,50%	0,13%	Baixa	Eliminado	
Qualidade do Trabalho	5,00%	0,50%	Baixa	Eliminado	
Relacionamento Interpessoal	5,00%	0,50%	Baixa	Eliminado	
Competência	2,50%	0,50%	Baixa	Eliminado	
Liderança em Equipe	2,50%	0,38%	Baixa	Eliminado	
Espírito de Equipe	2,50%	0,25%	Baixa	Eliminado	
Zelo Profissional	2,50%	0,25%	Baixa	Eliminado	
Relacionamento Profissional	2,50%	0,25%	Baixa	Eliminado	
Demonstração de Segurança	2,50%	0,50%	Baixa	Eliminado	
TOTAL		100,0%			100,0%

A tabela e gráfico seguintes ilustram os resultados finais do processo de seleção dos Fatores a serem utilizados na avaliação da Maturidade Profissional.

GRUPO OCUPACIONAL	FATORES DE MATURIDADE				
	Experiência no Cargo	Tempo de Empresa	Experiência Gerencial	Nível de Instrução	Treinamento Específico
Administrativo	27,45%	21,60%	-	27,32%	23,63%
Operacional	29,58%	20,89%	-	25,16%	24,37%
Técnico	31,33%	19,73%	-	26,90%	22,05%
Universitário	28,81%	21,30%	14,36%	17,68%	17,85%



ESTRATIFICAÇÃO DOS FATORES DE MATURIDADE PROFISSIONAL

Nesta etapa devem ser conceituados e estratificados os Fatores de Maturidade Profissional previamente selecionados, de forma a permitir atribuir uma pontuação referente a cada um desses Fatores.

Na sequência são apresentados alguns exemplos de conceituação e estratificação para os Fatores de Maturidade Profissional utilizados com maior frequência.

Experiência Profissional:

Este fator quantifica, em número de anos, a experiência profissional do empregado no cargo atual ou em cargos similares na empresa atual ou em outras empresas e instituições, limitado a 35 anos.

Para efeitos de cálculo da pontuação correspondente a este Fator, deve ser apurada a experiência profissional a partir das informações que constam do Perfil Profissional e Ocupacional, do Currículo, da Carteira Profissional ou de Declarações fornecidas pelas empresas nas quais o empregado prestou serviços ao longo da sua vida profissional.

A graduação e respectiva pontuação correspondentes a este Fator de Maturidade Profissional é apresentada na tabela seguinte:

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL			
INTERVALO	PONTOS	INTERVALO	PONTOS
Até 1 ano	29	De 18,01 a 19 anos	543
De 1,01 a 2 anos	57	De 19,01 a 20 anos	571
De 2,01 a 3 anos	86	De 20,01 a 21 anos	600
De 3,01 a 4 anos	114	De 21,01 a 22 anos	629
De 4,01 a 5 anos	143	De 22,01 a 23 anos	657
De 5,01 a 6 anos	171	De 23,01 a 24 anos	686
De 6,01 a 7 anos	200	De 24,01 a 25 anos	714
De 7,01 a 8 anos	229	De 25,01 a 26 anos	743
De 8,01 a 9 anos	257	De 26,01 a 27 anos	771
De 9,01 a 10 anos	286	De 27,01 a 28 anos	800
De 10,01 a 11 anos	314	De 28,01 a 29 anos	829
De 11,01 a 12 anos	343	De 29,01 a 30 anos	857
De 12,01 a 13 anos	371	De 30,01 a 31 anos	886
De 13,01 a 14 anos	400	De 31,01 a 32 anos	914
De 14,01 a 15 anos	429	De 32,01 a 33 anos	943
De 15,01 a 16 anos	457	De 33,01 a 34 anos	971
De 16,01 a 17 anos	486	De 34,01 a 35 anos	1000
De 17,01 a 18 anos	514	Mais de 35 anos	1000

Na Tabela de Maturidade que se refere à Experiência Profissional, o limite de tempo (35 anos) é estabelecido considerando como referência o tempo necessário para que um empregado atinja o

requisito para se habilitar à aposentadoria, de acordo com as regras que regulamentam este benefício. Considerar um tempo menor faria com que um empregado pudesse atingir a pontuação máxima deste Fator, antes de adquirir a condição de aposentaria sem a possibilidade de aumentar sua pontuação neste Fator, em decorrência dos anos adicionais que ele terá que trabalhar até se aposentar. Por outro lado, considerar um tempo maior, faria com que a pontuação máxima fosse inalcançável para empregados que decidam se aposentar assim que cumprirem o requisito para tal. No que se refere aos pontos de cada graduação, os mesmos resultam da divisão da pontuação máxima da escala de medida da Maturidade Profissional (1.000 pontos) pelo número de graduações da Tabela de Maturidade.

Tempo de Empresa:

Este fator quantifica, em número de anos, o tempo em que o empregado presta serviços no empresa, limitado a 35 anos. A graduação e respectiva pontuação correspondentes a este fator é apresentada na tabela seguinte:

TEMPO DE EMPRESA			
INTERVALO	PONTOS	INTERVALO	PONTOS
Até 1 ano	29	De 18,01 a 19 anos	543
De 1,01 a 2 anos	57	De 19,01 a 20 anos	571
De 2,01 a 3 anos	86	De 20,01 a 21 anos	600
De 3,01 a 4 anos	114	De 21,01 a 22 anos	629
De 4,01 a 5 anos	143	De 22,01 a 23 anos	657
De 5,01 a 6 anos	171	De 23,01 a 24 anos	686
De 6,01 a 7 anos	200	De 24,01 a 25 anos	714
De 7,01 a 8 anos	229	De 25,01 a 26 anos	743
De 8,01 a 9 anos	257	De 26,01 a 27 anos	771
De 9,01 a 10 anos	286	De 27,01 a 28 anos	800
De 10,01 a 11 anos	314	De 28,01 a 29 anos	829
De 11,01 a 12 anos	343	De 29,01 a 30 anos	857
De 12,01 a 13 anos	371	De 30,01 a 31 anos	886
De 13,01 a 14 anos	400	De 31,01 a 32 anos	914
De 14,01 a 15 anos	429	De 32,01 a 33 anos	943
De 15,01 a 16 anos	457	De 33,01 a 34 anos	971
De 16,01 a 17 anos	486	De 34,01 a 35 anos	1000
De 17,01 a 18 anos	514	Mais de 35 anos	1000

Na Tabela de Maturidade que se refere ao Tempo de Empresa, o limite de tempo (35 anos) é estabelecido considerando a mesma referência utilizada para o Fator Experiência Profissional no Cargo, assumindo a premissa de que é possível que o primeiro e último emprego de um profissional seja numa única empresa. No que se refere aos pontos de cada graduação, os mesmos resultam da divisão da pontuação máxima da escala de medida da Maturidade Profissional (1.000 pontos) pelo número de graduações da Tabela de Maturidade.

Treinamento Específico:

Este fator quantifica a carga horária de treinamentos, estágios e visitas técnicas vinculados direta ou indiretamente às atividades que o empregado desempenha, limitada ao máximo de 1.200 horas.

Não serão considerados para efeitos de pontuação neste Fator de Maturidade os cursos de idiomas nem de formação.

Inicialmente, a carga horária de treinamento específico de cada empregado deverá ser apurada a partir de informações constantes de certificados e declarações emitidas pelas empresas ou instituições que ministraram o treinamento.

Posteriormente, serão considerados para estes efeitos os treinamentos internos, os treinamentos externos total ou parcialmente patrocinados pela empresa, os treinamentos realizados por interesse do empregado, desde que sejam considerados de interesse da empresa pelo gestor imediato, e as horas de instrutoria interna. A graduação e respectiva pontuação correspondentes a este fator é apresentada na tabela seguinte:

TREINAMENTO ESPECÍFICO			
INTERVALO	PONTOS	INTERVALO	PONTOS
Sem Treinamento	0	De 600,1 a 640 horas	533
De 1 a 40 horas	33	De 640,1 a 680 horas	567
De 40,1 a 80 horas	67	De 680,1 a 720 horas	600
De 80,1 a 120 horas	100	De 720,1 a 760 horas	633
De 120,1 a 160 horas	133	De 760,1 a 800 horas	667
De 160,1 a 200 horas	167	De 800,1 a 840 horas	700
De 200,1 a 240 horas	200	De 840,1 a 880 horas	733
De 240,1 a 280 horas	233	De 880,1 a 920 horas	767
De 280,1 a 320 horas	267	De 920,1 a 960 horas	800
De 320,1 a 360 horas	300	De 960,1 a 1.000	833
De 360,1 a 400 horas	333	De 1.000,1 a 1.040	867
De 400,1 a 440 horas	367	De 1.040,1 a 1.080	900
De 440,1 a 480 horas	400	De 1.080,1 a 1.120	933
De 480,1 a 520 horas	433	De 1.120,1 a 1.160	967
De 520,1 a 560 horas	467	De 1.160,1 a 1.200	1000
De 560,1 a 600 horas	500	Acima de 1.200 horas	1000

Na Tabela de Maturidade que se refere ao Treinamento Específico, o limite de horas (1.200 horas) é estabelecido considerando duas referências simultaneamente. Inicialmente, é considerado um parâmetro geralmente aceito e praticado por um grande número de empresas, no Brasil e no exterior, o qual considera adequada uma carga horária anual média de treinamento específico de 40 horas por empregado. A segunda referência considerada é o tempo durante o qual o empregado recebe treinamento específico, o qual deve ser necessariamente menor do que o tempo de trabalho necessário para adquirir o direito à aposentadoria, dado que é lógico presumir que ao investir em treinamento a empresa deseja obter resultados desse investimento, o que não seria possível se o empregado deixa a empresa para se aposentar. É por esta razão que esta tabela está limitada a

1.200 horas de treinamento específico, parâmetro este que resulta da multiplicação de 40 horas/ano x 30 anos. No que se refere aos pontos de cada graduação, os mesmos resultam da divisão da pontuação máxima da escala de medida da Maturidade Profissional (1.000 pontos) pelo número de graduações da Tabela de Maturidade.

Experiência Gerencial:

Este fator quantifica, em número de anos, a experiência gerencial do empregado, limitada a 25 anos, incluindo o exercício de funções diretivas e gerenciais na empresa atual ou em outras empresas e instituições. Na maior parte dos casos, as pesquisas de opinião sobre Fatores de Maturidade Profissional apontam que este fator deve ser aplicado apenas para ocupantes de cargos universitários.

A graduação e respectiva pontuação correspondentes a este fator é apresentada na tabela seguinte:

EXPERIÊNCIA GERENCIAL			
INTERVALO	PONTOS	INTERVALO	PONTOS
Até 1 ano	40	De 13,01 a 14 anos	560
De 1,01 a 2 anos	80	De 14,01 a 15 anos	600
De 2,01 a 3 anos	120	De 15,01 a 16 anos	640
De 3,01 a 4 anos	160	De 16,01 a 17 anos	680
De 4,01 a 5 anos	200	De 17,01 a 18 anos	720
De 5,01 a 6 anos	240	De 18,01 a 19 anos	760
De 6,01 a 7 anos	280	De 19,01 a 20 anos	800
De 7,01 a 8 anos	320	De 20,01 a 21 anos	840
De 8,01 a 9 anos	360	De 21,01 a 22 anos	880
De 9,01 a 10 anos	400	De 22,01 a 23 anos	920
De 10,01 a 11 anos	440	De 23,01 a 24 anos	960
De 11,01 a 12 anos	480	De 24,01 a 25 anos	1000
De 12,01 a 13 anos	520	Mais de 25 anos	1000

Na Tabela de Maturidade que se refere à Experiência Gerencial, o limite de tempo (25 anos) é estabelecido considerando as seguintes premissas:

- Que um empregado dificilmente assume funções gerenciais nos primeiros anos de sua vida profissional;
- Que, com muita frequência, o exercício de funções gerenciais, principalmente em empresas públicas, não é contínuo, sofrendo inúmeras interrupções ao longo do tempo;
- Que, ao contrário da experiência profissional, a maturidade plena em relação a este fator se atinge em menos tempo;

- d) Que, do ponto de vista conceitual, é interessante que os gerentes experientes, com perspectivas de aposentadoria em poucos anos, sejam aproveitados como formadores de novos gerentes ou como gestores de grandes projetos, abandonando as funções gerenciais de linha.

O tempo de experiência gerencial deverá ser apurado a partir de informações constantes do currículo do empregado, da Carteira de Trabalho ou de declarações, resoluções e portarias emitidas pelas empresas ou instituições nas quais o empregado exerceu este tipo de funções.

Escolaridade e Formação:

Este fator valoriza o nível de escolaridade do empregado, quando este for superior àquele exigido para acesso ao cargo que ele ocupa. No caso específico de formações correspondentes ao Ensino Médio Técnico, cursos de Ensino Superior e de Pós-Graduação, a contagem de pontuação referente a este Fator só ocorrerá se tais cursos forem considerados compatíveis com o cargo ou função que o empregado desempenha.

A escolaridade do empregado será comprovada através de certificação emitida por instituições de ensino formalmente reconhecidas pelo MEC.

A pontuação deste Fator não será cumulativa, prevalecendo a graduação de maior hierarquia, mesmo que o empregado possua mais de uma formação.

Abaixo são apresentados alguns exemplos de Tabelas de Maturidade para diversos Grupos Ocupacionais.

- ✓ *Pontuação do Fator para cargos cujo requisito de escolaridade é o Ensino Fundamental:*

ESCOLARIDADE E FORMAÇÃO	
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	PONTOS
Ensino Fundamental	0
Ensino Médio	500
Ensino Médio Técnico	800
Ensino Superior	1000

- ✓ *Pontuação do Fator para cargos cujos requisito de escolaridade é o Ensino Médio:*

ESCOLARIDADE E FORMAÇÃO	
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	PONTOS
Ensino Médio	0
Ensino Médio Técnico	500
Ensino Superior	800
Especialização/MBA	1000

- ✓ *Pontuação do Fator para cargos cujos requisito de escolaridade é o Ensino Médio Técnico:*

ESCOLARIDADE E FORMAÇÃO	
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	PONTOS
Ensino Médio Técnico	0
Ensino Superior	800
Especialização/MBA	1000

✓ Pontuação do Fator para cargos cujos requisito de escolaridade é o Ensino Superior:

ESCOLARIDADE E FORMAÇÃO	
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	PONTOS
Ensino Superior	0
Especialização/MBA	600
Mestrado	800
Doutorado	1000

Nas Tabelas de Maturidade que se referem ao Nível de Escolaridade, a escala da pontuação de Maturidade Profissional é dividida entre os Níveis de Escolaridade que a empresa pretende valorizar, de acordo com o Grupo Ocupacional.

No que se refere aos pontos de cada graduação, os mesmos resultam da divisão da pontuação máxima da escala de medida da Maturidade Profissional (1.000 pontos) pelo número de graduações de cada Tabela de Maturidade.

DESENHO DE CURVAS DE MATURIDADE PROFISSIONAL

A Curva de Maturidade Profissional Multifatorial corresponde a uma equação que relaciona salários e Maturidade Profissional para cada Grupo Ocupacional, se todos os cargos que a compõem possuem a mesma faixa salarial, ou para cada cargo, se estes apresentam faixas salariais diferentes.

A Curva de Maturidade Profissional apresenta, normalmente, um comportamento exponencial, obedecendo à seguinte equação:

$$S_R = S_I \times (1+i)^M$$

Onde:

S_R = Salário de Referência

S_I = Salário Inicial da Faixa Salarial de cada Grupo Ocupacional ou Cargo

M = Pontuação de Maturidade Profissional, variando entre 0 e 1000 pontos

A taxa de crescimento do Salário em função da Maturidade Profissional (i), é calculada com base na seguinte fórmula:

$$i = (S_F/S_I)^{(1/1000)} - 1$$

Onde:

S_F = Salário Final da Faixa Salarial de cada Grupo Ocupacional ou Cargo

S_I = Salário Inicial da Faixa Salarial de cada Grupo Ocupacional ou Cargo

M = Pontuação de Maturidade Profissional, variando entre 0 e 1000 pontos

A Curva de Maturidade assim definida pode também ser utilizada para estabelecer Níveis de Maturidade Profissional para cada Grupo Ocupacional ou Cargo, definindo intervalos de pontuação de Maturidade Profissional para cada nível (Junior, Pleno, Sênior).

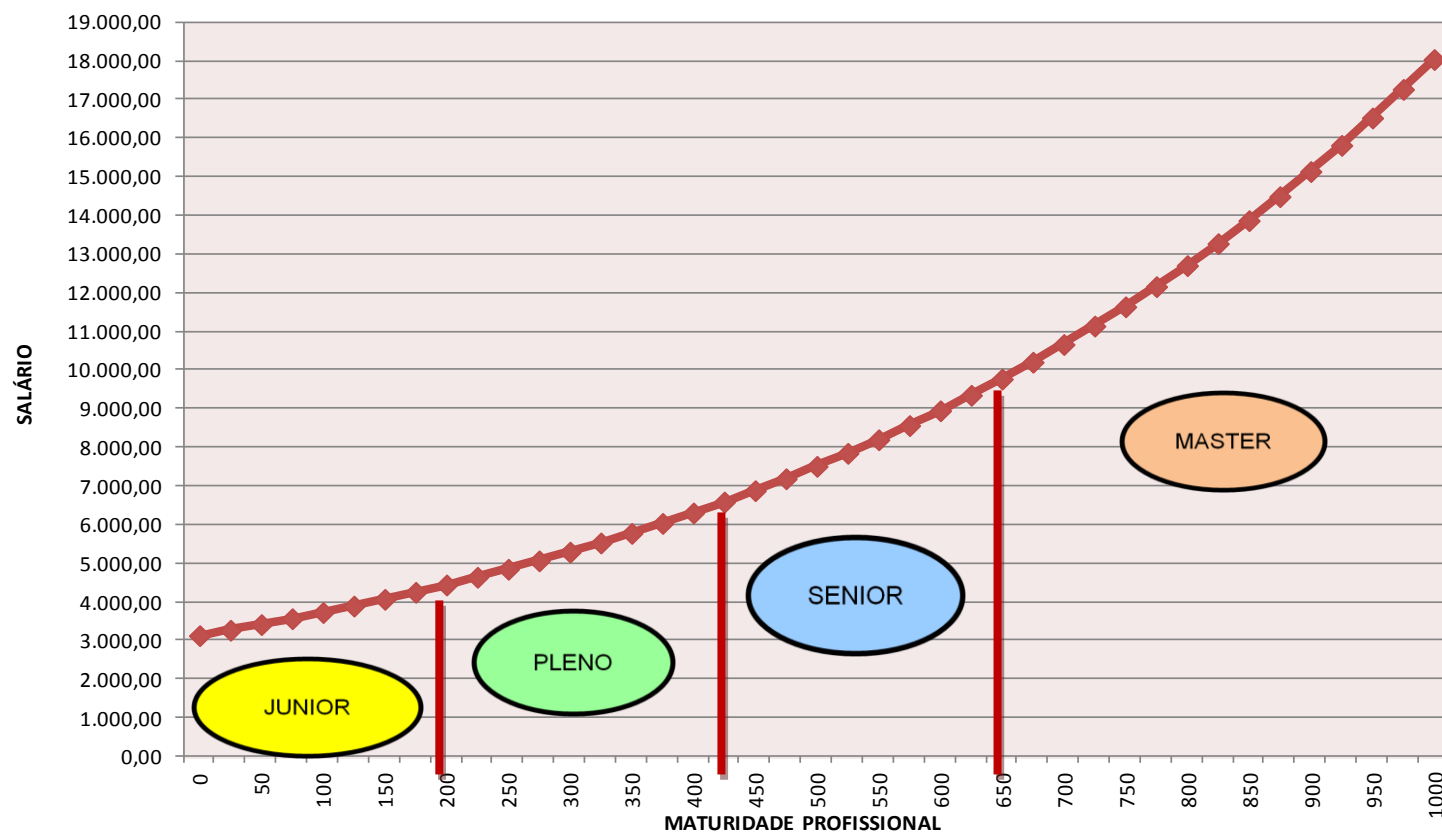
Por outro lado, a sistemática da Curva de Maturidade Multifatorial também permite estabelecer o posicionamento salarial de novos empregados, considerando sua qualificação e experiência profissional.

O gráfico na página seguinte ilustra a Curva de Maturidade Profissional Multifatorial para os cargos universitários.



PERSPECTIVA
Consultores Associados Ltda.

CURVA DE MATURIDADE PROFISSIONAL Cargos Universitários



CONSTRUÇÃO DE TABELAS DE MATURIDADE PROFISSIONAL E SALÁRIOS

Uma vez definida a Curva de Maturidade é necessário transformá-la numa função discreta, dado que, na prática, as tabelas salariais não são funções contínuas e sim funções discretas.

Para efetuar esta transformação é preciso estabelecer os intervalos de pontuação de Maturidade Profissional que correspondem a cada referência salarial.

O limite superior de cada intervalo de Maturidade Profissional, correspondente a cada valor da tabela de salários, é determinado através da seguinte equação:

$$L_S = \ln(S_x/S_i) / \ln(\sqrt[1000]{(S_F/S_i)})$$

Onde:

L_S = Limite Superior do intervalo de pontuação da Maturidade Profissional

S_x = Salário para o qual se deseja determinar o Limite Superior do intervalo de pontuação da Maturidade Profissional

S_F = Salário Final da Faixa Salarial de cada Grupo Ocupacional ou Cargo

S_i = Salário Inicial da Faixa Salarial de cada Grupo Ocupacional ou Cargo

O limite inferior de cada intervalo de Maturidade Profissional, correspondente a cada valor da tabela de salários, é determinado através da seguinte equação:

$$L_i = L_{S-1} + 1$$

Onde:

L_{S-1} = Limite Superior do intervalo de pontuação da Maturidade Profissional, correspondente à referência salarial n -1

L_i = Limite Inferior do intervalo de pontuação da Maturidade Profissional correspondente à referência salarial n.

A Curva de Maturidade Profissional Multifatorial, além de ser utilizada para subsidiar promoções horizontais por merecimento (evolução salarial dentro da faixa correspondente ao Nível de Maturidade no qual o empregado está enquadrado) e verticais (evolução funcional e salarial entre dois Níveis de Maturidade), permite efetuar realinhamentos salariais com o intuito recuperar e garantir o equilíbrio interno dos salários.

É comum em empresas que não dispõem de mecanismos permanentes de avaliação e reconhecimento da “meritocracia” que, com o passar do tempo, se produzam distorções no equilíbrio interno dos salários, em decorrência da aplicação repetida de critérios subjetivos para avaliação de desempenho e concessão de promoções ou, simplesmente, pela falta de mecanismos de reconhecimento e valorização de aspectos que melhoram a performance e a qualificação do empregado, tais como: carga horária de treinamento, aumento do nível de escolaridade, realização de cursos de pós-graduação, muitas vezes patrocinados total ou parcialmente pela própria empresa, etc.

Na página seguinte é apresentado um exemplo de Tabela de Maturidade Profissional e Salários para cargos universitários.

TABELA DE MATURIDADE v/s SALÁRIO

CARGOS UNIVERSITÁRIOS

REFERÊNCIAS, MATURIDADE E VALORES SALARIAIS

JUNIOR				PLENO				SENIOR				MASTER			
REFERÊNCIA	MATURIDADE		SALÁRIO	REFERÊNCIA	MATURIDADE		SALÁRIO	REFERÊNCIA	MATURIDADE		SALÁRIO	REFERÊNCIA	MATURIDADE		SALÁRIO
	INICIAL	FINAL			INICIAL	FINAL			INICIAL	FINAL			INICIAL	FINAL	
R-01			1.644,00	R-02			1.685,10	R-03			1.727,23	R-04			1.770,41
R-05			1.814,67	R-06			1.860,04	R-07			1.906,54	R-08			1.954,20
R-09			2.003,05	R-10			2.053,13	R-11			2.104,46	R-12			2.157,07
R-13			2.211,00	R-14			2.266,27	R-15			2.322,93	R-16			2.381,00
R-17			2.440,53	R-18			2.501,54	R-19			2.564,08	R-20			2.628,18
R-21			2.693,89	R-22			2.761,23	R-23			2.830,26	R-24			2.901,02
R-25			2.973,55	R-26			3.047,88	R-27	0	14	3.124,08	R-28	15	28	3.202,18
R-29	29	42	3.282,24	R-30	43	56	3.364,29	R-31	57	70	3.448,40	R-32	71	84	3.534,61
R-33	85	98	3.622,98	R-34	99	112	3.713,55	R-35	113	126	3.806,39	R-36	127	140	3.901,55
R-37	141	154	3.999,09	R-38	155	169	4.099,07	R-39	170	183	4.201,54	R-40	184	197	4.306,58
R-41	198	211	4.414,24	R-42	212	225	4.524,60	R-43	226	239	4.637,72	R-44	240	253	4.753,66
R-45	254	267	4.872,50	R-46	268	281	4.994,31	R-47	282	295	5.119,17	R-48	296	309	5.247,15
R-49	310	323	5.378,33	R-50	324	338	5.512,79	R-51	339	352	5.650,61	R-52	353	366	5.791,87
R-53	367	380	5.936,67	R-54	381	394	6.085,09	R-55	395	408	6.237,21	R-56	409	422	6.393,14
R-57	423	436	6.552,97	R-58	437	450	6.716,80	R-59	451	464	6.884,72	R-60	465	478	7.056,83
R-61	479	492	7.233,25	R-62	493	507	7.414,09	R-63	508	521	7.599,44	R-64	522	535	7.789,42
R-65	536	549	7.984,16	R-66	550	563	8.183,76	R-67	564	577	8.388,36	R-68	578	591	8.598,07
R-69	592	605	8.813,02	R-70	606	619	9.033,34	R-71	620	633	9.259,18	R-72	634	647	9.490,66
R-73	648	661	9.727,92	R-74	662	676	9.971,12	R-75	677	690	10.220,40	R-76	691	704	10.475,91
R-77	705	718	10.737,81	R-78	719	732	11.006,25	R-79	733	746	11.281,41	R-80	747	760	11.563,44
R-81	761	774	11.852,53	R-82	775	788	12.148,84	R-83	789	802	12.452,56	R-84	803	816	12.763,88
R-85	817	830	13.082,97	R-86	831	845	13.410,05	R-87	846	859	13.745,30	R-88	860	873	14.088,93
R-89	874	887	14.441,16	R-90	888	901	14.802,19	R-91	902	915	15.172,24	R-92	916	929	15.551,55
R-93	930	943	15.940,33	R-94	944	957	16.338,84	R-95	958	971	16.747,31	R-96	972	985	17.166,00
R-97	986	999	17.595,15	R-98	1000	1000	18.035,03								

LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES PARA CÁLCULO DA MATURIDADE PROFISSIONAL

Nesta etapa deverá ser feito o levantamento de todas as informações necessárias para efetuar o cálculo da Maturidade Profissional dos empregados.

A identificação completa e detalhada das informações a serem levantadas dependerá dos Fatores de Maturidade Profissional selecionados previamente. No entanto, na maior parte dos casos, estas informações incluem:

- ✓ Data de Admissão;
- ✓ Cursos de Formação Profissional;
- ✓ Histórico Profissional;
- ✓ Histórico de Treinamento;
- ✓ Experiência Gerencial.

Em algumas empresas estas informações já estão disponíveis em bancos de dados ou na Pasta Funcional de cada empregado. Em outros casos, porém, será necessário efetuar um levantamento específico das informações necessárias, através de uma consulta aos próprios empregados.

Nas páginas seguintes é apresentado um exemplo do formulário a ser utilizado para efetuar o levantamento das informações necessárias, quando for o caso.

IDENTIFICAÇÃO DO EMPREGADO

NOME COMPLETO:	MATRÍCULA:
----------------	------------

IDENTIFICAÇÃO FUNCIONAL

UNIDADE ORGANIZACIONAL:	ESCRITÓRIO:	
ESCRITÓRIO:		
CARGO:	FUNÇÃO:	D.ADMISSÃO:

NÍVEL DE ESCOLARIDADE E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Registre nesta seção o seu nível de escolaridade marcando com "X" o quadrado correspondente.

☐ 1º. G. Incompleto	☐ 1º. G. Completo	☐ 2º. G. Incompleto	☐ 2º. G. Completo
☐ 3º. G. Incompleto	☐ 3º. G. Completo	☐ Pós-Graduação	

Registre nesta seção seus cursos de formação profissional de nível técnico, universitário e de pós-graduação, utilizando os códigos apresentados no rodapé da tabela para identificar o nível de cada curso.

CURSO:	CONCLUSÃO:	NÍVEL (*):
INSTITUIÇÃO:	CIDADE:	UF:
CURSO:	CONCLUSÃO:	NÍVEL (*):
INSTITUIÇÃO:	CIDADE:	UF:
CURSO:	CONCLUSÃO:	NÍVEL (*):
INSTITUIÇÃO:	CIDADE:	UF:
CURSO:	CONCLUSÃO:	NÍVEL (*):
INSTITUIÇÃO:	CIDADE:	UF:
CURSO:	CONCLUSÃO:	NÍVEL (*):
INSTITUIÇÃO:	CIDADE:	UF:

(*) T = Curso Técnico de 2º Grau G = Curso de 3º Grau E = Especialização/MBA M = Mestrado D = Doutorado

HISTÓRICO PROFISSIONAL

Registre nesta seção sua experiência profissional, identificando as empresas ou instituições nas quais prestou serviços e os cargos e funções que ocupou.

EMPRESA:		CIDADE:		UF:
UNIDADE ORGANIZACIONAL:				
CARGO:	FUNÇÃO:	D.INÍCIO:	D.TÉRMINO:	
EMPRESA:		CIDADE:		UF:
UNIDADE ORGANIZACIONAL:				
CARGO:	FUNÇÃO:	D.INÍCIO:	D.TÉRMINO:	
EMPRESA:		CIDADE:		UF:
UNIDADE ORGANIZACIONAL:				
CARGO:	FUNÇÃO:	D.INÍCIO:	D.TÉRMINO:	
EMPRESA:		CIDADE:		UF:
UNIDADE ORGANIZACIONAL:				
CARGO:	FUNÇÃO:	D.INÍCIO:	D.TÉRMINO:	
EMPRESA:		CIDADE:		UF:
UNIDADE ORGANIZACIONAL:				
CARGO:	FUNÇÃO:	D.INÍCIO:	D.TÉRMINO:	
EMPRESA:		CIDADE:		UF:
UNIDADE ORGANIZACIONAL:				
CARGO:	FUNÇÃO:	D.INÍCIO:	D.TÉRMINO:	
EMPRESA:		CIDADE:		UF:
UNIDADE ORGANIZACIONAL:				
CARGO:	FUNÇÃO:	D.INÍCIO:	D.TÉRMINO:	
EMPRESA:		CIDADE:		UF:
UNIDADE ORGANIZACIONAL:				
CARGO:	FUNÇÃO:	D.INÍCIO:	D.TÉRMINO:	

HISTÓRICO DE TREINAMENTO

Registre nesta seção todas as atividades de treinamento das quais participou.

CURSO/SEMINÁRIO/CONGRESSO, ETC:	D.INÍCIO:	D.TÉRMINO:	C.HORÁRIA:
INSTITUIÇÃO:	CIDADE:		UF:
CURSO/SEMINÁRIO/CONGRESSO, ETC:	D.INÍCIO:	D.TÉRMINO:	C.HORÁRIA:
INSTITUIÇÃO:	CIDADE:		UF:
CURSO/SEMINÁRIO/CONGRESSO, ETC:	D.INÍCIO:	D.TÉRMINO:	C.HORÁRIA:
INSTITUIÇÃO:	CIDADE:		UF:
CURSO/SEMINÁRIO/CONGRESSO, ETC:	D.INÍCIO:	D.TÉRMINO:	C.HORÁRIA:
INSTITUIÇÃO:	CIDADE:		UF:
CURSO/SEMINÁRIO/CONGRESSO, ETC:	D.INÍCIO:	D.TÉRMINO:	C.HORÁRIA:
INSTITUIÇÃO:	CIDADE:		UF:
CURSO/SEMINÁRIO/CONGRESSO, ETC:	D.INÍCIO:	D.TÉRMINO:	C.HORÁRIA:
INSTITUIÇÃO:	CIDADE:		UF:
CURSO/SEMINÁRIO/CONGRESSO, ETC:	D.INÍCIO:	D.TÉRMINO:	C.HORÁRIA:
INSTITUIÇÃO:	CIDADE:		UF:
CURSO/SEMINÁRIO/CONGRESSO, ETC:	D.INÍCIO:	D.TÉRMINO:	C.HORÁRIA:
INSTITUIÇÃO:	CIDADE:		UF:
CURSO/SEMINÁRIO/CONGRESSO, ETC:	D.INÍCIO:	D.TÉRMINO:	C.HORÁRIA:
INSTITUIÇÃO:	CIDADE:		UF:

TABULAÇÃO E DEPURAÇÃO DAS INFORMAÇÕES PARA CÁLCULO DA MATURIDADE

Nesta etapa, as informações coletadas na etapa anterior deverão ser tabuladas e depuradas, visando prepará-las para serem utilizadas, posteriormente, no cálculo da Maturidade Profissional dos empregados.

Especial atenção deve ser dada nesta etapa ao preenchimento correto e completo de todos os campos necessários, principalmente quando as informações foram fornecidas diretamente pelos empregados e não pela área de Recursos Humanos da empresa.

Se forem identificadas algumas não conformidades elas deverão ser corrigidas antes de efetuar o cálculo da Maturidade Profissional e, se isto não for possível, as informações incompletas deverão ser simplesmente desconsideradas.

As tabelas seguintes apresentam um exemplo da tabulação das informações a serem utilizadas para o cálculo da Maturidade Profissional dos empregados, após a depuração das mesmas.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL					
MATRÍCULA	NOME	EMPRESA	CARGO	D. INÍCIO	D. TÉRMINO
91	Empregado 01	Empresa A-1	Analista de Cargos e Salários	01/02/1980	01/01/1989
91	Empregado 01	Empresa B-1	Analista de Recursos Humanos	01/01/1989	01/01/1991
91	Empregado 01	Empresa C-1	Consultor	01/01/1991	01/07/1992
91	Empregado 01	Empresa D-1	Chefe do Departamento de Pessoal	01/07/1992	01/07/1994
91	Empregado 01	Empresa E-1	Gerente de Recursos Humanos	01/07/1994	01/01/1997
172	Empregado 02	Empresa A-2	Analista de TI	01/01/1996	31/05/1999
172	Empregado 02	Empresa B-2	Técnico em Informática	03/06/1996	20/04/1998
97	Empregado 03	Empresa A-3	Recepcionista	16/07/1990	05/08/1993
97	Empregado 03	Empresa A-3	Assistente Administrativo	11/10/1993	26/09/1996
97	Empregado 03	Empresa B-3	Telefonista	01/10/1996	28/01/1997
149	Empregado 04	Empresa A-4	Arquiteto	28/06/1993	23/01/1994
149	Empregado 04	Empresa A-4	Arquiteto	21/06/1994	21/12/1994
149	Empregado 04	Empresa A-4	Arquiteto	27/06/1994	27/01/1995
149	Empregado 04	Empresa B-4	Arquiteto	16/10/1995	16/03/1996
149	Empregado 04	Empresa B-4	Arquiteto	16/10/1995	16/03/1996
149	Empregado 04	Empresa C-4	Arquiteto	16/10/1995	16/03/1996
149	Empregado 04	Empresa D-4	Arquiteto	16/10/1995	16/03/1996
175	Empregado 05	Empresa A-5	Programador e Analista de Sistemas	01/12/1976	05/07/1990
175	Empregado 05	Empresa B-5	Analista de Sistemas	10/07/1990	30/04/2000
126	Empregado 06	Empresa A-6	Engenheiro Civil	20/05/1996	31/03/1997
287	Empregado 07	Empresa A-7	Analista de Sistemas	02/01/2007	17/04/2011
201	Empregado 08	Empresa A-8	Telefonista	09/12/2002	30/04/2003

NÍVEL DE INSTRUÇÃO					
MATRÍCULA	NOME	CARGO	CURSO	NÍVEL	CONCLUSÃO
91	Empregado 01	Técnico Industrial	Eletrônica	2º Grau Técnico	1974
91	Empregado 02	Analista de RH	Administração	Ensino Superior	1978
91	Empregado 02	Analista de RH	Gerência de Recursos Humanos	Especialização	1979
91	Empregado 02	Analista de RH	Gestão Previdenciária	Especialização	2001
172	Empregado 02	Engenheiro	Edificações	2º Grau Técnico	1992
172	Empregado 02	Engenheiro	Análise de Sistemas	Ensino Superior	1995
172	Empregado 03	Advogado	Direito	Ensino Superior	2007
172	Empregado 03	Advogado	Administração Pública	Especialização	2011
97	Empregado 04	Assistente Técnico	Técnico em Administração	2º Grau Técnico	1998
97	Empregado 04	Assistente Técnico	Gestão Pública	Ensino Superior	2011
149	Empregado 05	Arquiteto	Arquitetura e Urbanismo	Ensino Superior	1992
173	Empregado 06	Analista de TI	Ciências da Computação	Ensino Superior	1989
173	Empregado 06	Analista de TI	Administração em Informática	Especialização	1999
173	Empregado 06	Analista de TI	Sistemas de Informação	Especialização	2004
166	Empregado 06	Analista de TI	Informática	Ensino Superior	1995
166	Empregado 06	Analista de TI	Sistemas de Informação Gerencial	Especialização	2004
175	Empregado 07	Economista	Ciências Econômicas	Ensino Superior	1978
167	Empregado 08	Analista de TI	Técnico de Informática	2º Grau Técnico	1991
167	Empregado 08	Analista de TI	Tecnólogo em Informática	Ensino Superior	1996
167	Empregado 08	Analista de TI	Ciências da Computação	Especialização	1998
167	Empregado 08	Analista de TI	Ciências da Computação	Especialização	2001
167	Empregado 08	Analista de TI	Redes CCNA CISCO	Especialização	2011
219	Empregado 09	Engenheiro	Engenharia Civil	Ensino Superior	1975
219	Empregado 09	Engenheiro	Engenharia de Segurança	Especialização	2001
126	Empregado 10	Engenheiro	Engenharia Civil	Ensino Superior	1995
126	Empregado 10	Engenheiro	Engenharia Econômica	Especialização	2001
126	Empregado 10	Engenheiro	Transporte Urbano	Especialização	2004

HISTÓRICO DE TREINAMENTO						
MATRÍCULA	NOME	CURSO	INSTITUIÇÃO	D. INÍCIO	D. TÉRMINO	C.HORÁRIA
172	Empregado 01	Curso 01	Instituição A	11/07/2003	30/07/2003	46
172	Empregado 01	Curso 01	Instituição A	27/06/2003	10/07/2003	34
172	Empregado 01	Curso 01	Instituição B	26/06/2001	29/06/2001	32
172	Empregado 01	Curso 01	Instituição C	31/05/1993	03/06/1993	32
172	Empregado 01	Curso 01	Instituição C	11/11/2002	13/11/2002	24
172	Empregado 01	Curso 01	Instituição D	25/11/2002	29/11/2002	40
172	Empregado 01	Curso 01	Instituição E	22/10/1996	24/10/1996	24
172	Empregado 01	Curso 01	Instituição B	25/03/1995	24/06/1995	40
172	Empregado 01	Curso 01	Instituição A	02/06/2003	11/06/2003	32
97	Empregado 02	Curso 01	Instituição D	19/06/1995	27/06/1995	28
97	Empregado 02	Curso 01	Instituição B	27/07/1995	04/08/1995	28
97	Empregado 02	Curso 01	Instituição E	11/07/1995	17/07/1995	20
97	Empregado 02	Curso 01	Instituição B	17/07/2000	21/07/2000	15
149	Empregado 03	Curso 01	Instituição A	22/08/1994	24/08/1994	24
149	Empregado 03	Curso 01	Instituição C	10/04/1997	05/06/1997	42
149	Empregado 03	Curso 01	Instituição D	07/05/2000	10/05/2000	24
149	Empregado 03	Curso 01	Instituição A	23/01/1995	25/01/1995	24
149	Empregado 03	Curso 01	Instituição D	24/10/1994	26/10/1994	24
149	Empregado 03	Curso 01	Instituição B	26/09/1994	30/09/1994	40
149	Empregado 03	Curso 01	Instituição E	12/04/1994	14/04/1994	24
149	Empregado 03	Curso 01	Instituição G	04/07/1994	08/07/1994	40
149	Empregado 03	Curso 01	Instituição B	05/04/1994	07/04/1994	24
149	Empregado 03	Curso 01	Instituição A	28/07/1993	03/12/1993	200
149	Empregado 03	Curso 01	Instituição C	19/11/2005	20/11/2005	16
166	Empregado 04	Curso 01	Instituição D	26/06/2001	29/06/2001	32
166	Empregado 04	Curso 01	Instituição A	13/03/2000	16/03/2000	20
166	Empregado 04	Curso 01	Instituição D	07/11/2007	08/11/2007	17
166	Empregado 04	Curso 01	Instituição C	25/11/2002	29/11/2002	40
166	Empregado 04	Curso 01	Instituição D	23/09/2002	27/09/2002	40
166	Empregado 04	Curso 01	Instituição A	28/10/2002	01/11/2002	40
166	Empregado 04	Curso 01	Instituição D	16/12/2002	20/12/2002	40
166	Empregado 04	Curso 01	Instituição A	12/08/2002	14/08/2002	24
166	Empregado 04	Curso 01	Instituição C	09/07/2005	17/07/2005	40

EXPERIÊNCIA GERENCIAL

MATRÍCULA	NOME	CARGO	EMPRESA	FUNÇÃO	D. INÍCIO	D. TÉRMINO
91	Empregado 01	Analista de RH	Empresa A	Chefe de Divisão	01/02/1980	01/01/1989
91	Empregado 01	Analista de RH	Empresa A	Gerente de Remuneração	01/01/1989	01/01/1991
91	Empregado 01	Analista de RH	Empresa B	Chefe do Departamento de Pessoal	01/07/1992	01/07/1994
91	Empregado 01	Analista de RH	Empresa B	Gerente de Recursos Humanos	01/07/1994	01/01/1997
91	Empregado 01	Analista de RH	Empresa C	Coordenador Administrativo	01/03/2003	01/12/2003
173	Empregado 02	Analista de TI	Empresa D	Chefe do Centro de Informática	01/01/1995	01/09/1999
175	Empregado 03	Administrador	Empresa E	Chefe do Setor de Arrecadação	02/05/1970	31/01/1974
175	Empregado 03	Administrador	Empresa F	Chefe do Setor de Material	20/09/1976	30/11/1976
175	Empregado 03	Administrador	Empresa G	Gerente de Tecnologia e Produção	01/12/1976	05/07/1990
175	Empregado 03	Administrador	Empresa H	Coordenador	10/07/1990	30/04/2000
219	Empregado 04	Engenheiro	Empresa I	Chefe da Seção de Edificações	01/01/1976	01/04/1989
219	Empregado 04	Engenheiro	Empresa I	Diretor Técnico	01/05/1989	01/09/1991
219	Empregado 04	Engenheiro	Empresa I	Gerente Técnico	01/05/1993	01/10/1994
219	Empregado 04	Engenheiro	Empresa J	Gerente Técnico	01/06/1998	01/07/1999
219	Empregado 04	Engenheiro	Empresa K	Chefe de Fiscalização de Obras	01/04/2000	01/08/2003
219	Empregado 04	Engenheiro	Empresa K	Diretor Técnico	01/11/2000	01/07/2009
85	Empregado 05	Administrador	Empresa L	Gerente	01/01/1993	01/12/1994
85	Empregado 05	Administrador	Empresa L	Coordenador	01/03/2003	01/01/2011
214	Empregado 06	Economista	Empresa M	Coordenador de Escritório Regional	01/01/2000	01/02/2003
150	Empregado 07	Arquiteto	Empresa N	Sócio Gerente	01/03/1989	01/10/1990
150	Empregado 07	Arquiteto	Empresa O	Coordenador de Escritório Regional	01/04/2003	01/01/2011
150	Empregado 07	Arquiteto	Empresa O	Diretor 2º Vice-Presidente	01/01/2009	01/12/2010
215	Empregado 08	Contador	Empresa P	Gerente	01/05/2001	01/08/2002
72	Empregado 09	Engenheiro	Empresa Q	Coordenador de Projetos	01/07/1999	01/02/2002
72	Empregado 09	Engenheiro	Empresa Q	Diretor de Operações	01/04/2002	01/01/2003
72	Empregado 09	Engenheiro	Empresa R	Coordenador de Projetos	01/01/2011	01/12/2011
181	Empregado 10	Engenheiro	Empresa S	Diretor Técnico	01/02/1984	01/07/1989
181	Empregado 10	Engenheiro	Empresa T	Diretor Técnico	01/09/1989	01/10/1995
38	Empregado 11	Arquiteto	Empresa U	Superintendente	01/01/1990	01/12/1994
51	Empregado 12	Administrador	Empresa W	Coordenador de Escritório Regional	01/07/1999	01/12/1999
51	Empregado 12	Administrador	Empresa X	Coordenador de Escritório Regional	01/05/2002	01/01/2003
63	Empregado 13	Economista	Empresa Y	Diretor de Operações	01/01/2011	01/07/2011
63	Empregado 13	Economista	Empresa Z	Coordenador Operacional	01/07/1999	01/04/2002

CERTIFICAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Esta é uma etapa extremamente importante do processo de Avaliação da Maturidade Profissional. Ela visa validar as informações que serão utilizadas para efetuar a referida avaliação.

Quando a origem das informações é a área de Recursos Humanos, presume-se que estas informações já foram validadas no momento em que elas foram cadastradas no banco de dados da empresa, ou no momento em que elas foram arquivadas nas respectivas Pastas Funcionais.

Porém, quando as informações são fornecidas diretamente pelos empregados, a validação das mesmas se torna essencial.

Alguns aspectos que devem ser necessariamente verificados no processo de validação de informações são relacionados a seguir:

- ✓ Comprovação da experiência profissional, através de registros na Carteira de Trabalho, registros internos da própria empresa ou declarações de outras empresas ou instituições nas quais o empregado prestou serviços;
- ✓ Comprovação da participação em eventos de treinamento, através de certificados ou declarações emitidos pela instituição que ministrou tais eventos, indicando as datas de início e término, bem como a carga horária respectiva;
- ✓ Exclusão de eventos de treinamento não compatíveis com as atividades desempenhadas pelo empregado ou com as atividades da empresa;
- ✓ Comprovação do nível de escolaridade e formação dos empregados, através de diplomas ou certificados emitidos por instituições de ensino, devidamente reconhecidas pelo Ministério da Educação;
- ✓ Exclusão de formações profissionais não compatíveis com as atividades desempenhadas pelo empregado ou com as atividades da empresa;
- ✓ Comprovação da carga horária mínima para cursos de especialização ou MBA's, de acordo com o que estabelece o Ministério da Educação (360 horas).

Normalmente, a responsabilidade pela certificação de informações deve ser da área de Recursos Humanos da empresa e o ônus da prova deve ser dos próprios empregados.

CÁLCULO DA MATURIDADE PROFISSIONAL

Nesta etapa é avaliada a Maturidade Profissional dos empregados, com base nas informações certificadas na etapa anterior.

Para efetuar esta avaliação é preciso, inicialmente, identificar a pontuação de Maturidade Profissional obtida pelos empregados em cada um dos Fatores de Maturidade selecionados. Após ter calculado a pontuação de Maturidade Profissional referente a todos os Fatores de Maturidade será possível calcular a Maturidade Profissional Global.

O processo de cálculo da pontuação da Maturidade Profissional num Fator específico é muito simples, conforme mostra o exemplo seguinte.

Se um empregado tiver uma carga horária total certificada de atividades de treinamento correspondente a 450 horas, por exemplo, basta consultar a tabela de estratificação deste Fator, definida na etapa de Estratificação de Fatores de Maturidade Profissional, a qual indica que a pontuação de Maturidade Profissional desse empregado, para este Fator será de 400 pontos, conforme mostra a figura seguinte.

TREINAMENTO ESPECÍFICO			
INTERVALO	PONTOS	INTERVALO	PONTOS
Sem Treinamento	0	De 600,1 a 640 horas	533
De 1 a 40 horas	33	De 640,1 a 680 horas	567
De 40,1 a 80 horas	67	De 680,1 a 720 horas	600
De 80,1 a 120 horas	100	De 720,1 a 760 horas	633
De 120,1 a 160 horas	133	De 760,1 a 800 horas	667
De 160,1 a 200 horas	167	De 800,1 a 840 horas	700
De 200,1 a 240 horas	200	De 840,1 a 880 horas	733
De 240,1 a 280 horas	233	De 880,1 a 920 horas	767
De 280,1 a 320 horas	267	De 920,1 a 960 horas	800
De 320,1 a 360 horas	300	De 960,1 a 1.000	833
De 360,1 a 400 horas	333	De 1.000,1 a 1.040	867
De 400,1 a 440 horas	367	De 1.040,1 a 1.080	900
De 440,1 a 480 horas	400	De 1.080,1 a 1.120	933
De 480,1 a 520 horas	433	De 1.120,1 a 1.160	967
De 520,1 a 560 horas	467	De 1.160,1 a 1.200	1000
De 560,1 a 600 horas	500	Acima de 1.200 horas	1000

Igual procedimento deverá ser adotado para todos os Fatores de Maturidade Profissional selecionados.

A Maturidade Profissional Global é calculada através da seguinte expressão:

$$MPG_x = \sum_{i=1}^n (MPF_i \times PRF_i)$$

Onde:

MPG_x = Maturidade Profissional Global do empregado "x"

MPF_i = Pontuação de Maturidade Profissional referente ao Fator de Maturidade "i"

PRF_i = Peso Relativo do Fator de Maturidade Profissional "i"

i = Número de Fatores de Maturidade Profissional Selecionados, variando entre 1 e "n"

Deve ser aplicada uma fórmula para cada Grupo Ocupacional, dado que os Fatores de Maturidade Profissional selecionados, bem com os pesos relativos, podem ser diferentes.

As tabelas seguintes apresentam um exemplo do cálculo da Maturidade Profissional dos empregados, incluindo a pontuação obtida em cada um dos Fatores de Maturidade considerados, bem como a pontuação global, a qual considera o conjunto dos Fatores selecionados, bem como seus respectivos pesos relativos.

PONTUAÇÃO DE MATURIDADE PROFISSIONAL REFERENTE AO FATOR EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL										
MATRÍCULA	EMPREGADO	CARGO	EXPERIÊNCIA EM CARGOS DE NÍVEL MÉDIO			EXPERIÊNCIA EM CARGO UNIVERSITÁRIO			EXPERIÊNCIA CONSIDERADA	PONTUAÇÃO
			EMPRESA ATUAL	OUTRAS EMPRESAS	TOTAL	EMPRESA ATUAL	OUTRAS EMPRESAS	TOTAL		
91	Empregado 01	Analista de Recursos Humanos	-	-	0,0	15,0	16,9	31,9	31,9	889
172	Empregado 02	Analista de Tecnologia da Informação	-	-	0,0	12,0	5,3	17,3	17,3	500
97	Empregado 03	Assistente Técnico	14,9	6,3	21,2	-	-	0,0	21,2	611
149	Empregado 04	Engenheiro	-	-	0,0	13,6	3,3	16,9	16,9	472
173	Empregado 05	Analista de Tecnologia da Informação	-	-	0,0	11,8	9,0	20,8	20,8	583
166	Empregado 06	Administrador	-	-	0,0	12,2	0,0	12,2	12,2	361
175	Empregado 07	Economista	-	-	0,0	11,7	23,4	35,1	35,1	1000
167	Empregado 08	Administrador	-	-	0,0	12,2	0,0	12,2	12,2	361
219	Empregado 09	Economista	-	-	0,0	8,3	25,2	33,4	33,4	944
126	Empregado 10	Analista de Tecnologia da Informação	-	-	0,0	14,7	0,9	15,6	15,6	444
253	Empregado 11	Analista Econômico Financeiro	-	-	0,0	3,5	2,3	5,8	5,8	167
171	Empregado 12	Analista Econômico Financeiro	8,0	-	8,0	4,2	-	4,2	8,2	250
287	Empregado 13	Assistente Administrativo	0,7	-	0,7	-	4,3	4,3	5,0	139
265	Empregado 14	Engenheiro	-	-	0,0	1,4	20,8	22,2	22,2	639
201	Empregado 15	Assistente Administrativo	8,7	0,4	9,0	-	-	0,0	9,0	250
245	Empregado 16	Engenheiro	-	-	0,0	3,5	-	3,5	3,5	111
80	Empregado 17	Assistente Administrativo	15,0	8,7	23,7	-	-	0,0	23,7	667
86	Empregado 18	Advogado	-	-	0,0	15,0	14,8	29,8	29,8	833
223	Empregado 19	Assistente Técnico	8,1	6,3	14,4	-	-	0,0	14,4	417
260	Empregado 20	Administrador	-	-	0,0	1,7	4,0	5,7	5,7	167
83	Empregado 21	Economista	-	-	0,0	15,0	4,7	19,7	19,7	556
133	Empregado 22	Analista Econômico-Financeiro	-	-	0,0	14,5	7,7	22,1	22,1	639
163	Empregado 23	Engenheiro	-	-	0,0	12,3	0,6	12,9	12,9	361
286	Empregado 24	Contador	-	2,7	2,7	0,7	2,4	3,1	3,1	111
266	Empregado 25	Médico do Trabalho	-	-	0,0	1,4	1,4	2,8	2,8	83
89	Empregado 26	Assistente Técnico	15,0	14,1	29,1	-	-	0,0	29,1	833
122	Empregado 27	Assistente Técnico	14,8	10,8	25,6	-	-	0,0	25,6	722
67	Empregado 28	Assistente Técnico	15,0	20,0	35,0	-	-	0,0	35,0	972
255	Empregado 29	Assistente Social	-	-	0,0	3,4	0,0	3,4	3,4	111
237	Empregado 30	Psicólogo	-	-	0,0	3,5	2,7	6,2	6,2	194
250	Empregado 31	Analista de Tecnologia da Informação	-	-	0,0	3,5	0,8	4,3	4,3	139
208	Empregado 32	Assistente Técnico	8,5	4,1	12,6	-	-	0,0	12,6	361

PONTUAÇÃO DE MATURIDADE PROFISSIONAL REFERENTE AO FATOR NÍVEL DE ESCOLARIDADE				
MATRÍCULA	NOME	CARGO	NÍVEL	PONTUAÇÃO
91	Empregado 01	Analista de Recursos Humanos	Especialização	600
172	Empregado 02	Engenheiro	Especialização	600
97	Empregado 03	Assistente Técnico	Ensino Superior	800
149	Empregado 04	Administrador	Ensino Superior	0
173	Empregado 05	Analista de Tecnologia da Informação	Especialização	600
166	Empregado 06	Analista de Tecnologia da Informação	Especialização	600
175	Empregado 07	Analista de Tecnologia da Informação	Ensino Superior	0
167	Empregado 08	Administrador	Especialização	600
219	Empregado 09	Economista	Especialização	600
126	Empregado 10	Arquiteto	Especialização	600
253	Empregado 11	Administrador	Ensino Superior	0
171	Empregado 12	Economista	Especialização	600
287	Empregado 13	Assistente Administrativo	Ensino Superior	800
265	Empregado 14	Engenheiro	Ensino Superior	0
201	Empregado 15	Assistente Técnico	Ensino Superior	800
245	Empregado 16	Analista Econômico Financeiro	Especialização	600
80	Empregado 17	Assistente Técnico	Ensino Médio	0
86	Empregado 18	Analista Econômico Financeiro	Especialização	600
223	Empregado 19	Assistente Técnico	Ensino Superior	800
260	Empregado 20	Arquiteto	Especialização	600
83	Empregado 21	Advogado	Especialização	600
133	Empregado 22	Analista Econômico Financeiro	Especialização	600
163	Empregado 23	Assistente Social	Especialização	600
286	Empregado 24	Contador	Ensino Superior	0
266	Empregado 25	Analista Econômico Financeiro	Especialização	600
89	Empregado 26	Assistente Técnico	Ensino Superior	800
122	Empregado 27	Assistente Administrativo	Ensino Médio	0
67	Empregado 28	Assistente Administrativo	Ensino Médio	0
255	Empregado 29	Administrador	Ensino Superior	0
237	Empregado 30	Economista	Ensino Superior	0
250	Empregado 31	Arquiteto	Especialização	600

PONTUAÇÃO DE MATURIDADE PROFISSIONAL REFERENTE AO FATOR TREINAMENTO ESPECÍFICO				
MATRÍCULA	NOME	CARGO	C. HORÁRIA	PONTUAÇÃO
91	Empregado 01	Analista de Recursos Humanos	0	0
172	Empregado 02	Engenheiro	1082	904
97	Empregado 03	Assistente Técnico	206	195
149	Empregado 04	Administrador	582	485
173	Empregado 05	Analista de Tecnologia da Informação	212	195
166	Empregado 06	Analista de Tecnologia da Informação	532	453
175	Empregado 07	Analista de Tecnologia da Informação	425	356
167	Empregado 08	Administrador	1490	1000
219	Empregado 09	Economista	186	162
126	Empregado 10	Arquiteto	178	162
253	Empregado 11	Administrador	108	98
171	Empregado 12	Economista	398	324
287	Empregado 13	Assistente Administrativo	0	0
265	Empregado 14	Engenheiro	416	356
201	Empregado 15	Assistente Técnico	72	66
245	Empregado 16	Analista Econômico Financeiro	180	162
80	Empregado 17	Assistente Técnico	0	0
86	Empregado 18	Analista Econômico Financeiro	382	324
223	Empregado 19	Assistente Técnico	232	195
260	Empregado 20	Arquiteto	161	162
83	Empregado 21	Advogado	392	324
133	Empregado 22	Analista Econômico Financeiro	0	0
163	Empregado 23	Assistente Social	755	614
286	Empregado 24	Contador	0	0
266	Empregado 25	Analista Econômico Financeiro	186	162
89	Empregado 26	Assistente Técnico	96	98
122	Empregado 27	Assistente Administrativo	576	485
67	Empregado 28	Assistente Administrativo	101	98
255	Empregado 29	Administrador	32	33
250	Empregado 31	Arquiteto	752	614
208	Empregado 32	Analista de Recursos Humanos	372	324

PONTUAÇÃO DE MATURIDADE PROFISSIONAL REFERENTE AO FATOR TEMPO DE EMPRESA

MATRÍCULA	EMPREGADO	CARGO	DATA DE	TEMPO DE	PONTUACAO
			ADMISSÃO	EMPRESA	
245	Empregado 01	Analista de Recursos Humanos	13/01/97	15,0	417
80	Empregado 02	Engenheiro	17/01/00	12,0	333
102	Empregado 03	Assistente Técnico	03/02/97	14,9	417
63	Empregado 04	Administrador	01/06/98	13,6	389
86	Empregado 05	Analista de Tecnologia da Informação	23/03/00	11,8	333
223	Empregado 06	Analista de Tecnologia da Informação	04/10/99	12,2	361
257	Empregado 07	Analista de Tecnologia da Informação	02/05/00	11,7	333
260	Empregado 08	Administrador	04/10/99	12,2	361
83	Empregado 09	Economista	01/10/03	8,3	250
133	Empregado 10	Arquiteto	08/04/97	14,7	417
217	Empregado 11	Administrador	16/07/08	3,5	111
163	Empregado 12	Economista	03/11/99	12,2	361
104	Empregado 13	Assistente Administrativo	19/04/11	0,7	28
58	Empregado 14	Engenheiro	21/07/10	1,4	56
176	Empregado 15	Assistente Técnico	05/05/03	8,7	250
286	Empregado 16	Analista Econômico Financeiro	02/07/08	3,5	111
97	Empregado 17	Assistente Técnico	02/01/97	15,0	417
266	Empregado 18	Analista Econômico Financeiro	02/01/97	15,0	417
238	Empregado 19	Assistente Técnico	10/11/03	8,1	250
89	Empregado 20	Arquiteto	05/04/10	1,7	56
122	Empregado 21	Advogado	02/01/97	15,0	417
67	Empregado 22	Analista Econômico Financeiro	15/07/97	14,5	417
255	Empregado 23	Assistente Social	15/09/99	12,3	361
47	Empregado 24	Contador	19/04/11	0,7	28
237	Empregado 25	Analista Econômico Financeiro	17/08/10	1,4	56
43	Empregado 26	Assistente Técnico	02/01/97	15,0	417
149	Empregado 27	Assistente Administrativo	17/03/97	14,8	417
173	Empregado 28	Assistente Administrativo	02/01/97	15,0	417
81	Empregado 30	Economista	02/07/08	3,5	111
208	Empregado 33	Engenheiro	02/01/97	15,0	417

PONTUAÇÃO DE MATURIDADE PROFISSIONAL REFERENTE AO FATOR EXPERIÊNCIA GERENCIAL				
MATRÍCULA	NOME	CARGO	TEMPO	PONTUAÇÃO
91	Empregado 01	Analista de Recursos Humanos	16,2	1000
173	Empregado 02	Engenheiro	4,7	313
175	Empregado 03	Assistente Técnico	27,3	1000
219	Empregado 04	Administrador	30,1	1000
85	Empregado 05	Analista de Tecnologia da Informação	9,8	625
214	Empregado 06	Analista de Tecnologia da Informação	3,1	250
150	Empregado 07	Analista de Tecnologia da Informação	11,3	750
215	Empregado 08	Administrador	1,3	125
72	Empregado 09	Economista	4,3	313
181	Empregado 10	Arquiteto	11,5	750
38	Empregado 11	Administrador	12,8	813
51	Empregado 12	Economista	1,1	125
63	Empregado 13	Assistente Administrativo	4,0	250
58	Empregado 14	Engenheiro	13,5	875
176	Empregado 15	Assistente Técnico	6,7	438
43	Empregado 16	Analista Econômico Financeiro	8,8	563
60	Empregado 17	Assistente Técnico	0,2	63
262	Empregado 18	Analista Econômico Financeiro	6,1	438
252	Empregado 19	Assistente Técnico	3,9	250
203	Empregado 20	Arquiteto	9,7	625
135	Empregado 21	Advogado	3,5	250
106	Empregado 22	Analista Econômico Financeiro	3,2	250
40	Empregado 23	Assistente Social	2,7	188
178	Empregado 24	Contador	6,8	438
147	Empregado 25	Analista Econômico Financeiro	3,5	250

MATURIDADE PROFISSIONAL DOS EMPREGADOS									
MATRÍCULA	EMPREGADO	CARGO	LOTAÇÃO	TEMPO DE EMPRESA	EXPERIÊNCIA NO CARGO	EXPERIÊNCIA GERENCIAL	TREINAMENTO ESPECÍFICO	NÍVEL DE INSTRUÇÃO	MATURIDADE PROFISSIONAL
245	Empregado 01	Analista de Recursos Humanos	Coordenadoria Administrativa	417	889	1000	0	600	595
80	Empregado 02	Engenheiro	Coordenadoria Operacional	333	500	0	904	600	482
102	Empregado 03	Assistente Técnico	Procuradoria Jurídica	417	611	-	195	800	527
63	Empregado 04	Administrador	Escritório Regional A	389	472	0	485	0	305
86	Empregado 05	Analista de Tecnologia da Informação	Coordenadoria de Tecnologia da Informação	333	583	313	195	600	425
223	Empregado 06	Analista de Tecnologia da Informação	Escritório Regional de Guarapuava	361	361	0	453	600	368
257	Empregado 07	Analista de Tecnologia da Informação	Coordenadoria de Tecnologia da Informação	333	1000	1000	356	0	566
260	Empregado 08	Administrador	Escritório Regional B	361	361	0	1000	600	465
83	Empregado 09	Economista	Coordenadoria Operacional	250	944	1000	162	600	604
133	Empregado 10	Arquiteto	Coordenadoria Operacional	417	444	0	162	600	352
217	Empregado 11	Administrador	Escritório Regional C	111	167	0	98	0	89
163	Empregado 12	Economista	Escritório Regional C	361	250	0	324	600	313
104	Empregado 13	Assistente Administrativo	Escritório Regional B	28	139	-	0	800	264
58	Empregado 14	Engenheiro	Escritório Regional B	56	639	0	356	0	260
176	Empregado 15	Assistente Técnico	Coordenadoria Administrativa	250	250	-	66	800	357
286	Empregado 16	Analista Econômico Financeiro	Escritório Regional A	111	111	0	162	600	191
97	Empregado 17	Assistente Técnico	Coordenadoria de Projetos	417	667	-	0	0	282
266	Empregado 18	Analista Econômico Financeiro	Escritório Regional A	417	833	0	324	600	493
238	Empregado 19	Assistente Técnico	Coordenadoria Administrativa	250	417	-	195	800	436
89	Empregado 20	Arquiteto	Coordenadoria Operacional	56	167	0	162	600	195
122	Empregado 21	Advogado	Coordenadoria de Projetos	417	556	0	324	600	413
67	Empregado 22	Analista Econômico Financeiro	Coordenadoria Financeira	417	639	0	0	600	379
255	Empregado 23	Assistente Social	Escritório Regional C	361	361	0	614	600	397
47	Empregado 24	Contador	Coordenadoria Financeira	28	111	0	0	0	38
237	Empregado 25	Analista Econômico Financeiro	Escritório Regional B	56	83	0	162	600	171
43	Empregado 26	Assistente Técnico	Superintendência Executiva	417	833	-	98	800	570
149	Empregado 27	Assistente Administrativo	Coordenadoria Operacional	417	722	-	485	0	409
173	Empregado 28	Assistente Administrativo	Diretoria de Administração e Finanças	417	972	-	98	0	394
76	Empregado 29	Administrador	Coordenadoria de Projetos	111	111	0	33	0	62
81	Empregado 30	Economista	Escritório Regional B	111	194	0	259	0	126
250	Empregado 31	Arquiteto	Escritório Regional C	111	139	0	614	600	279
246	Empregado 32	Analista de Recursos Humanos	Coordenadoria de Tecnologia da Informação	250	361	-	324	800	449
208	Empregado 33	Engenheiro	Escritório Regional A	417	361	0	130	600	322

CÁLCULO DO SALÁRIO POTENCIAL

Nesta etapa será calculado o Salário Potencial ou Salário de Referência de cada empregado.

Existem duas alternativas para calcular do Salário Potencial dos empregados.

A primeira alternativa consiste em aplicar diretamente a equação correspondente à Curva de Maturidade, obtendo-se como resultado o Salário Potencial.

A equação da Curva de Maturidade, utilizada na etapa de desenho dessas curvas, é:

$$S_p = S_i \times (1+i)^M$$

Onde:

S_p = Salário Potencial

S_i = Salário Inicial da Faixa Salarial de cada Grupo Ocupacional ou Cargo

M = Pontuação de Maturidade Profissional, variando entre 0 e 1000 pontos

A taxa de crescimento do Salário em função da Maturidade Profissional (i), é calculada com base na seguinte fórmula:

$$i = (S_f/S_i)^{(1/1000)} - 1$$

Onde:

S_f = Salário Final da Faixa Salarial de cada Grupo Ocupacional ou Cargo

S_i = Salário Inicial da Faixa Salarial de cada Grupo Ocupacional ou Cargo

M = Pontuação de Maturidade Profissional, variando entre 0 e 1000 pontos

O exemplo a seguir ilustra a aplicação desta fórmula.

Se um empregado obteve uma pontuação Global de Maturidade Profissional correspondente a 850 pontos e está enquadrado num cargo universitário cuja faixa salarial é definida por um Salário Inicial de R\$ 3.124,08 e um Salário Final de R\$ 18.035,03, a aplicação das equações acima resultará num Salário Potencial de R\$ 13.864,61.

Esta alternativa de cálculo do Salário Potencial, no entanto, não é a melhor, considerando que as empresas utilizam Tabelas Salariais (que são funções discretas) e não Curvas Salariais (que são funções contínuas).

A segunda alternativa para determinar o Salário Potencial consiste em identificar na Tabela de Maturidade Profissional v/s Salário, o valor correspondente ao intervalo de pontuação de Maturidade Profissional no qual se enquadra a pontuação global obtida pelo empregado.

Procurando esse valor na Tabela de Maturidade Profissional v/s Salário apresentada no tópico referente à construção de Tabelas de Maturidade Profissional e Salários, verifica-se que o Salário Potencial para o empregado do exemplo será de R\$ 13.745,30.

Desta forma, quando se utiliza esta segunda alternativa para determinar o Salário Potencial, o resultado obtido irá coincidir sempre com um valor existente na Tabela Salarial da empresa.

A tabela seguinte apresenta um exemplo do cálculo do Salário Potencial dos empregados.

CÁLCULO DO SALÁRIO POTENCIAL						
MATRÍCULA	EMPREGADO	CARGO	MATURIDADE	SALÁRIO POTENCIAL		
			PROFISSIONAL	REF	MP	SALÁRIO
91	Empregado 01	Analista de Recursos Humanos	595	R-69	Sênior	8.813,02
172	Empregado 02	Analista de Tecnologia da Informação	482	R-61	Sênior	7.233,25
97	Empregado 03	Assistente Técnico	527	R-28	Sênior	3.202,18
149	Empregado 04	Engenheiro	305	R-48	Pleno	5.247,15
173	Empregado 05	Analista de Tecnologia da Informação	425	R-57	Sênior	6.552,97
166	Empregado 06	Administrador	368	R-53	Pleno	5.936,67
175	Empregado 07	Engenheiro	566	R-67	Sênior	8.388,36
167	Empregado 08	Engenheiro	465	R-60	Sênior	7.056,83
219	Empregado 09	Engenheiro	604	R-69	Sênior	8.813,02
126	Empregado 10	Engenheiro	352	R-51	Pleno	5.650,61
253	Empregado 11	Arquiteto	89	R-33	Junior	3.622,98
171	Empregado 12	Arquiteto	313	R-49	Pleno	5.378,33
287	Empregado 13	Assistente Técnico	264	R-14	Pleno	2.266,27
265	Empregado 14	Administrador	260	R-45	Pleno	4.872,50
201	Empregado 15	Assistente Técnico	357	R-19	Pleno	2.564,08
245	Empregado 16	Economista	191	R-40	Pleno	4.306,58
80	Empregado 17	Assistente Técnico	282	R-15	Pleno	2.322,93
86	Empregado 18	Administrador	493	R-62	Sênior	7.414,09
223	Empregado 19	Assistente Técnico	436	R-23	Pleno	2.830,26
260	Empregado 20	Analista Econômico-Financeiro	195	R-40	Pleno	4.306,58
83	Empregado 21	Analista Econômico-Financeiro	413	R-56	Pleno	6.393,14
133	Empregado 22	Analista Econômico-Financeiro	379	R-53	Pleno	5.936,67
163	Empregado 23	Economista	397	R-55	Pleno	6.237,21
286	Empregado 24	Contador	38	R-29	Junior	3.282,24
122	Empregado 27	Assistente Administrativo	409	R-22	Pleno	2.761,23
67	Empregado 28	Assistente Administrativo	394	R-21	Pleno	2.693,89
255	Empregado 29	Engenheiro	62	R-31	Junior	3.448,40
237	Empregado 30	Arquiteto	126	R-35	Junior	3.806,39
250	Empregado 31	Arquiteto	279	R-46	Pleno	4.994,31
208	Empregado 32	Assistente Técnico	449	R-24	Pleno	2.901,02
44	Empregado 33	Engenheiro	322	R-49	Pleno	5.378,33
54	Empregado 34	Assistente Técnico	477	R-25	Pleno	2.973,55

SIMULAÇÃO DE ALTERNATIVAS DE REALINHAMENTO SALARIAL

O realinhamento salarial corresponde ao ajuste dos salários dos empregados, de acordo com os resultados da etapa anterior, ou seja, conforme os Salários Potenciais, com o intuito de garantir o equilíbrio salarial interno da organização.

Quando se comparam os Salários Potenciais e Reais, poderão surgir as seguintes situações:

- ✓ Empregados cujo Salário Potencial é inferior ao Salário Real. Isto significa que estes empregados já percebem um salário superior àquele que seria recomendado, de acordo com sua Maturidade Profissional;
- ✓ Empregados cujo Salário Potencial é igual ao Salário Real, o que significa que eles percebem exatamente o salário recomendado, de acordo com sua Maturidade Profissional;
- ✓ Empregados cujo Salário Potencial é inferior ao Salário Real, o que significa que eles percebem um salário inferior ao que seria desejável, de acordo com sua Maturidade Profissional;

Assim, o realinhamento salarial deve beneficiar apenas os empregados cujo Salário Potencial é maior que o Salário Real.

Idealmente, o realinhamento salarial deveria coincidir integralmente com os Salários Potenciais calculados na etapa anterior. No entanto, nem sempre isto ocorre, principalmente por limitações orçamentárias.

Por esta razão, é frequente a necessidade de mais de uma alternativa de realinhamento salarial, de forma a tornar ele viável, do ponto de vista financeiro.

Estas alternativas adicionais referentes ao realinhamento salarial são geradas, normalmente, a partir da aplicação dos seguintes critérios limitadores do custo resultante:

- a) Definição de um limite máximo individual de ajuste salarial em decorrência do realinhamento. (Exemplo: Nenhum empregado terá seu salário ajustado acima de 10%);
- b) Definição de um percentual do ajuste salarial recomendado (Exemplo: ajustes salariais iguais a 90% do reajuste recomendado);
- c) Definição de um limite máximo global de acréscimo de custo em função do realinhamento salarial. (Exemplo: O acréscimo da Folha de Pagamentos não deverá ultrapassar 5%);

A tabela e gráfico seguintes apresentam um exemplo do cálculo do Realinhamento Salarial dos empregados.

REALINHAMENTO SALARIAL										
MATRÍCULA	EMPREGADO	CARGO	MATURIDADE	SALÁRIO ATUAL		SALÁRIO POTENCIAL		REALINHAMENTO SALARIAL		
			PROFISSIONAL	REF	SALÁRIO	REF	SALÁRIO	REF	SALÁRIO	VARIAÇÃO
91	Empregado 01	Analista de RH	595	R-67	8.388,36	R-69	8.813,02	R-69	8.813,02	5,1%
172	Empregado 02	Analista de TI	482	R-47	5.119,17	R-61	7.233,25	R-61	7.233,25	41,3%
97	Empregado 03	Assistente Técnico	527	R-24	2.901,02	R-28	3.202,18	R-28	3.202,18	10,4%
149	Empregado 04	Engenheiro	305	R-51	5.650,61	R-48	5.247,15	R-51	5.650,61	0,0%
173	Empregado 05	Analista de TI	425	R-59	6.884,72	R-57	6.552,97	R-59	6.884,72	0,0%
166	Empregado 06	Administrador	368	R-44	4.753,66	R-53	5.936,67	R-53	5.936,67	24,9%
175	Empregado 07	Engenheiro	566	R-62	7.414,09	R-67	8.388,36	R-67	8.388,36	13,1%
167	Empregado 08	Engenheiro	465	R-48	5.247,15	R-60	7.056,83	R-60	7.056,83	34,5%
219	Empregado 09	Engenheiro	604	R-67	8.388,36	R-69	8.813,02	R-69	8.813,02	5,1%
126	Empregado 10	Engenheiro	352	R-67	8.388,36	R-51	5.650,61	R-67	8.388,36	0,0%
253	Empregado 11	Arquiteto	89	R-48	5.247,15	R-33	3.622,98	R-48	5.247,15	0,0%
171	Empregado 12	Arquiteto	313	R-40	4.306,58	R-49	5.378,33	R-49	5.378,33	24,9%
287	Empregado 13	Assistente Técnico	264	R-01	1.644,00	R-14	2.266,27	R-14	2.266,27	37,9%
265	Empregado 14	Administrador	260	R-48	5.247,15	R-45	4.872,50	R-48	5.247,15	0,0%
201	Empregado 15	Assistente Técnico	357	R-23	2.830,26	R-19	2.564,08	R-23	2.830,26	0,0%
245	Empregado 16	Economista	191	R-48	5.247,15	R-40	4.306,58	R-48	5.247,15	0,0%
80	Empregado 17	Assistente Técnico	282	R-39	4.201,54	R-15	2.322,93	R-39	4.201,54	0,0%
86	Empregado 18	Administrador	493	R-77	10.737,81	R-62	7.414,09	R-77	10.737,81	0,0%
223	Empregado 19	Assistente Técnico	436	R-35	3.806,39	R-23	2.830,26	R-35	3.806,39	0,0%
260	Empregado 20	Analista Econômico-Financeiro	195	R-48	5.247,15	R-40	4.306,58	R-48	5.247,15	0,0%
83	Empregado 21	Analista Econômico-Financeiro	413	R-73	9.727,92	R-56	6.393,14	R-73	9.727,92	0,0%
133	Empregado 22	Analista Econômico-Financeiro	379	R-69	8.813,02	R-53	5.936,67	R-69	8.813,02	0,0%
163	Empregado 23	Economista	397	R-45	4.872,50	R-55	6.237,21	R-55	6.237,21	28,0%
286	Empregado 24	Contador	38	R-40	4.306,58	R-29	3.282,24	R-40	4.306,58	0,0%
266	Empregado 25	Administrador	171	R-48	5.247,15	R-39	4.201,54	R-48	5.247,15	0,0%
89	Empregado 26	Assistente Administrativo	570	R-38	4.099,07	R-30	3.364,29	R-38	4.099,07	0,0%
122	Empregado 27	Assistente Administrativo	409	R-45	4.872,50	R-22	2.761,23	R-45	4.872,50	0,0%
67	Empregado 28	Assistente Administrativo	394	R-41	4.414,24	R-21	2.693,89	R-41	4.414,24	0,0%



PERSPECTIVA
Consultores Associados Ltda.

SALÁRIO REAL v/s SALÁRIO POTENCIAL - CARGOS UNIVERSITÁRIOS

