IPECONT / PUBLICAÇÕES E ESTUDOS

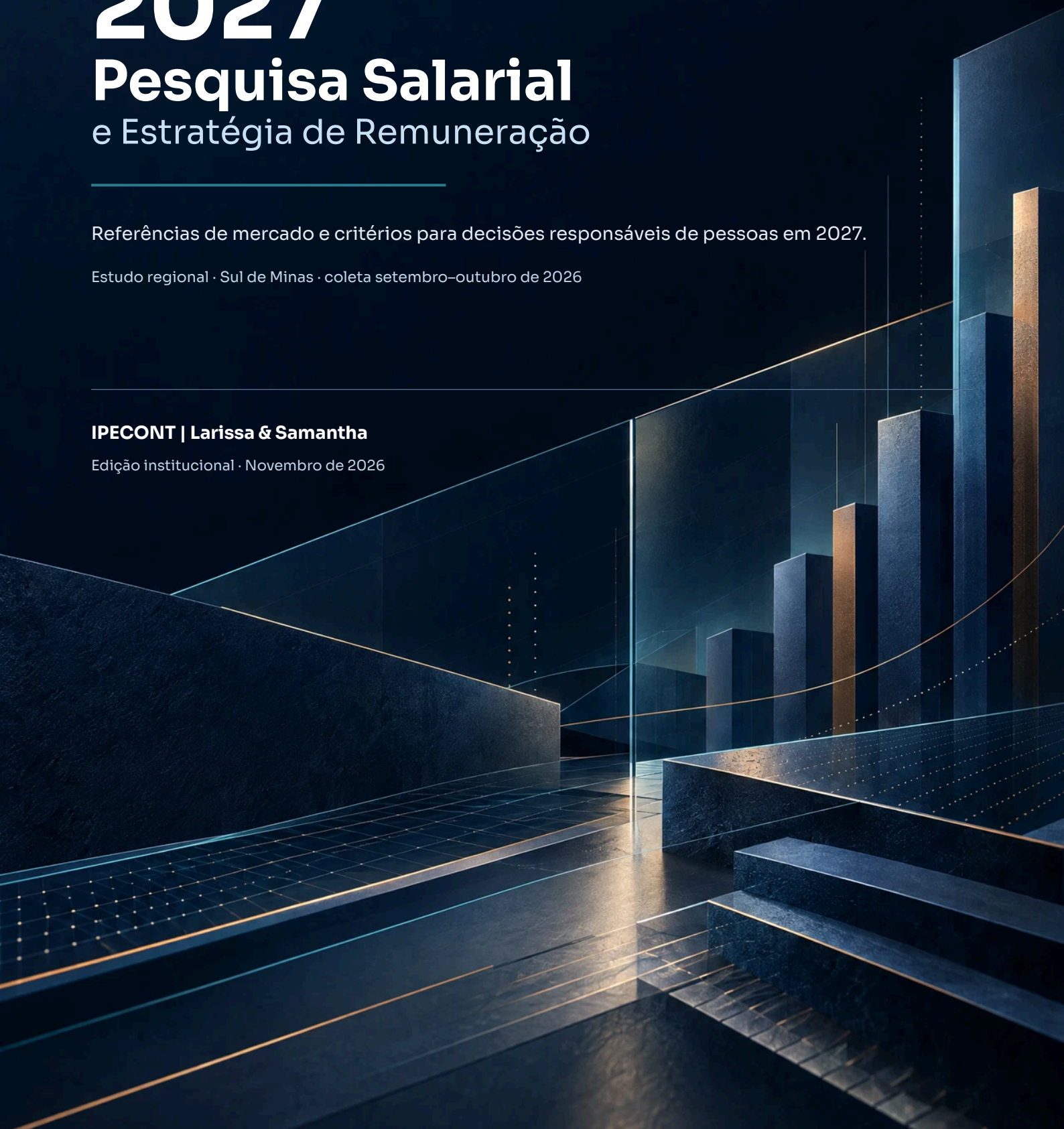
2027
Pesquisa Salarial
e Estratégia de Remuneração

Referências de mercado e critérios para decisões responsáveis de pessoas em 2027.

Estudo regional · Sul de Minas · coleta setembro–outubro de 2026

IPECONT | Larissa & Samantha

Edição institucional · Novembro de 2026



Sumário

00 · Sobre as autoras 3
01 · Uma referência para decidir — não uma tabela de reajuste 1
02 · Escopo, método e proteção dos dados 2
03 · O perfil da amostra dá contexto às faixas 3
04 · O mercado de trabalho combina expansão e mobilidade 4
05 · 2027 pede cenários, não um percentual universal 5
06 · A faixa só é útil depois do cargo comparável 6
07 · Faixas publicadas por família de cargos 7
08 · Dispersão pede investigação antes de ajuste 9
09 · Benefícios: presença e desenho importam 10
10 · Variável, plano salarial e organização do trabalho 12
11 · Do benchmark à política de remuneração 13
12 · Antes de aumentar o quadro, entenda a operação 15
13 · CCT e ACT: como consultar antes de decidir 16
14 · Como estruturar um plano de cargos e salários 17
15 · Tecnologia e cuidado precisam virar rotina 18
16 · Checklist de preparação para 2027 19
17 · Planejar 2027 com dados, realismo e visão de longo prazo 20
18 · Obrigado por fazer parte desta conversa 21
19 · Glossário 22
20 · Referências 23

UM PERCURSO DE DECISÃO

Da qualidade da evidência à estrutura de cargos, benefícios e operação — sempre com contexto, capacidade financeira e diálogo coletivo.

AUTORIA / IPECONT

00 · Sobre as autoras

Pesquisa, análise e curadoria para aproximar a gestão de pessoas das decisões reais do negócio.

AUTORA

Larissa Trolesi

Sócia e Head de Novos Negócios do IPECONT. Administradora pela UFLA, com formação complementar em Gestão de Negócios pela USP e Liderança/Soft Skills pela Conquer. Atua como consultora, professora e palestrante em liderança, cultura, desenvolvimento de líderes e gestão de pessoas.

AUTORA

Samantha Praxedes

Coordenadora de Recursos Humanos do IPECONT. Atua na organização e melhoria de processos de RH, recrutamento e seleção, desenvolvimento de pessoas, acompanhamento de equipes e apoio às lideranças. Sua experiência prática contribui para transformar diagnósticos de pessoas em rotinas, critérios e ações aplicáveis à realidade das empresas.

Cargos, formação e focos profissionais conforme o material-fonte institucional. **[14]**

Uma leitura com visão técnica e prática de negócios

Esta publicação reúne competências e experiência do IPECONT em recursos humanos, liderança, gestão de gente, remuneração e desenvolvimento organizacional. O estudo conecta a leitura dos dados à realidade de empresários, gestores e equipes de RH, sem transformar uma referência de mercado em resposta automática para cada empresa.

> **PROPÓSITO EDITORIAL**
> Ajudar organizações a fazer perguntas melhores sobre cargos, remuneração, benefícios e capacidade de trabalho — e a decidir com critérios que possam ser explicados e revistos.

“A faixa orienta; o cargo comparável decide.”

ABERTURA EXECUTIVA

01 · Uma referência para decidir — não uma tabela de reajuste

A pesquisa organiza evidências observadas no Sul de Minas e oferece um roteiro para planejar 2027 com critério, realismo e visão de negócio.

43
funções publicadas
com n ≥ 3 e regra de divulgação

10
grupos salariais com dados
organizados em oito painéis por família

3
cargos com dispersão destacada
pedem validação de escopo e comparação

Planejar remuneração em 2027 exige combinar uma referência externa com a realidade interna. Um mesmo título pode corresponder a níveis diferentes de autonomia, carteira, risco, volume, tamanho de equipe ou responsabilidade técnica. Por isso, a primeira tarefa é compatibilizar funções, não escolher um valor isolado. O material descreve salário-base mensal. Benefícios e remuneração variável são mostrados em seções próprias. As faixas observadas não são piso, teto nem plano salarial pronto; tampouco indicam que salários devam aumentar sempre. A empresa precisa avaliar equidade interna, convenção aplicável, disponibilidade de competências, capacidade financeira e prioridades de retenção.

PARA COMEÇAR A CONVERSA

1. Descreva o cargo como ele existe. 2. Confirme n e a regra de publicação. 3. Compare P50 e faixa apenas depois do job matching. 4. Simule o custo total e verifique instrumentos coletivos. 5. Documente a decisão e comunique os critérios.

Recorte: empresas participantes do Sul de Minas; respostas voluntárias; coleta em setembro–outubro de 2026. O conjunto não representa estatisticamente todas as empresas ou pessoas da região.

A PESQUISA

02 · Escopo, método e proteção dos dados

Saber quem respondeu, qual unidade foi contada e quando um resultado pode ser mostrado é parte da própria análise.

O levantamento reúne informação de um grupo específico de empresas participantes no Sul de Minas. Seu objetivo é apoiar decisões de estrutura salarial e benefícios no planejamento de 2027. A coleta ocorreu entre setembro e outubro de 2026 e abrange organizações de diferentes setores e portes, conforme o perfil apresentado na próxima seção. Trata-se de uma amostra voluntária e não probabilística, não de um censo regional. O material-fonte registra 10 grupos salariais com dados utilizáveis, 43 funções com n ≥ 3 e três cargos com dispersão alta, organizados em oito painéis editoriais.

Elemento	Como foi tratado nesta publicação
Unidade de análise	Uma observação por empresa/grupo e cargo padronizado; filiais, empregados, níveis internos e planilhas não contam como empresas adicionais.
Remuneração	Salário-base mensal informado, sem somar benefícios, adicionais ou remuneração variável.
Agregação	Consolida-se o mesmo grupo; uma faixa interna é representada pelo ponto médio e, havendo vários ocupantes, usa-se a mediana interna.
Comparabilidade	Títulos são agrupados apenas quando família, escopo, responsabilidades e requisitos permitem comparação material.
Divulgação	n = 3–4: P50 e faixa observada. n ≥ 5: quartis e média podem ser divulgados. n = 1–2: valores suprimidos.
Percentis e dispersão	P25/P50/P75 usam interpolação linear inclusiva; dispersão = (P75 − P25) ÷ P50. Acima de 30% é um sinal analítico definido para esta edição, não regra universal.
Valores extremos	Outliers legítimos não foram excluídos automaticamente. As faixas publicadas não são pisos, tetos nem limites de carreira.
Convites	O total de empresas convidadas não foi informado; portanto, não se calcula taxa de resposta.

CONFIDENCIALIDADE

Os nomes das empresas, marcas e pessoas respondentes não são publicados. A função Operador de Máquinas, com n = 2, permanece sem salário ou faixa divulgados para evitar falsa precisão e proteger a confidencialidade.

Fonte dos dados salariais: material-fonte IPECONT fornecido para esta edição. Ver referência 14.

QUEM PARTICIPOU

03 · O perfil da amostra dá contexto às faixas

A distribuição setorial e o porte ajudam a entender o recorte — sem atribuir representatividade estatística a um grupo voluntário.

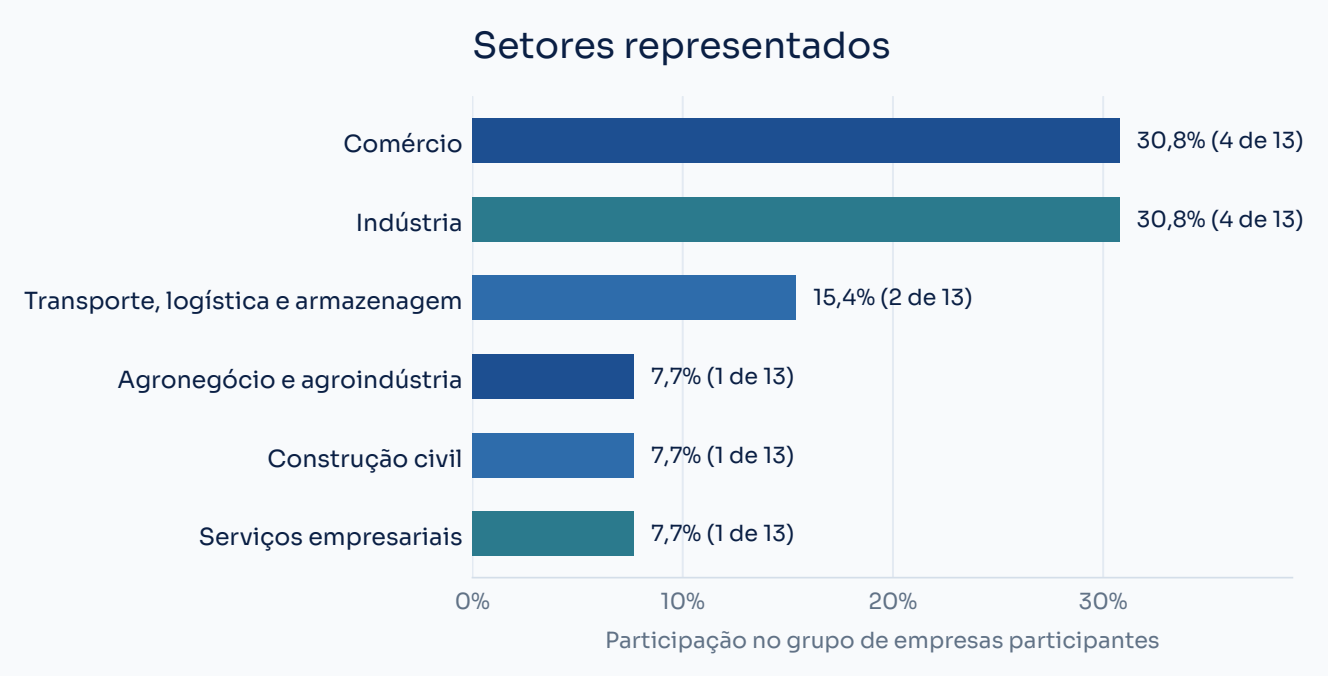


Figura 1: Distribuição das empresas participantes por setor. Percentual e denominador são apresentados em conjunto; base de benefícios e perfil: n = 13 empresas.

Porte informado

Faixa de empregados	Participação	Base
20 a 49	15,4%	2 de 13
50 a 99	7,7%	1 de 13
100 a 199	30,8%	4 de 13
200 a 299	15,4%	2 de 13
300 a 399	7,7%	1 de 13
400 a 499	7,7%	1 de 13
500 a 600	15,4%	2 de 13

Base: grupo de empresas participantes (n = 13). O número de convites não foi disponibilizado e não é possível calcular uma taxa de resposta. A composição é útil para contextualizar a pesquisa, não para projetar automaticamente a estrutura de toda a região.

CONTEXTO EXTERNO / EMPREGO E TALENTOS

04 · O mercado de trabalho combina expansão e mobilidade

Indicadores nacionais e estaduais oferecem contexto, mas medem universos diferentes da amostra salarial do IPECONT.

Sinal e período	Dado publicado	Leitura prudente para a empresa
IBGE · jul.–set./2026	Desocupação: 5,2%. Rendimento médio habitual real: R$ 3.790.	Retrato nacional do conjunto de ocupados; não é faixa salarial para um cargo ou município.
Novo Caged · ago./2026	Saldo: 165.827 no mês e 1.134.033 entre jan.–ago.; MG: 123.176. Estoque: 48.244.696. Salário médio real de admissão: R$ 2.410,74.	Fluxo e estoque de vínculos formais; não são vagas abertas nem faixa salarial por cargo. Salário de admissão é diferente do rendimento da PNAD.
Demissões a pedido · 2025	FIEMG: 9,2 milhões no Brasil (cerca de 36% dos desligamentos formais) e aproximadamente 953 mil em MG (cerca de 35%).	Fluxo de pedidos de desligamento; não é taxa de rotatividade interna de uma empresa nem explica sozinho as causas.
Escassez percebida · 2026	Pesquisa ManpowerGroup: 80% dos empregadores no Brasil e 85% em Minas Gerais relatam dificuldade para encontrar competências necessárias.	Percepção declarada em pesquisa de empregadores; não equivale ao número de vagas sem preenchimento.
Formação · horizonte 2025–2027	CNI/SENAI estimam 14 milhões de necessidades de formação no Brasil e 1.609.831 em MG.	Projeção da indústria e ocupações relacionadas; em MG, inclui 257.295 de formação inicial e 1.352.536 de atualização, não previsão equivalente de novas vagas.

Fontes e períodos junto dos indicadores: IBGE/PNAD [**[1]**]; Novo Caged [**[2]**]; FIEMG [**[3]**]; ManpowerGroup [**[4]**]; CNI/SENAI [**[5]**].

O QUE ISSO NÃO SIGNIFICA

A pesquisa IPECONT não permite afirmar que todo salário regional está subindo, que toda função está escassa ou que os desligamentos a pedido decorrem de uma única causa. Para diagnosticar atração e retenção, a empresa deve medir seus próprios motivos de saída, tempo para preencher vagas, remuneração total e condições de trabalho.

CONTEXTO EXTERNO / CUSTOS E JORNADA

05 · 2027 pede cenários, não um percentual universal

Inflação, transição tributária e mudanças no desenho de jornadas afetam operações por caminhos distintos.

Tema e data	Referência observada	Implicação e limite
Preços ao consumidor · set./2026	IPCA: 0,82% no mês e 4,58% em 12 meses.	Índice de preços ao consumidor. Não é inflação salarial nem percentual automático de reajuste de folha, benefícios ou contratos.
Reforma Tributária · out./2026	A Receita Federal informou que 86% dos documentos fiscais de empresas obrigadas já traziam destaque da CBS.	Revisar sistemas, processos, formação e cenários de margem com as áreas responsáveis. O efeito econômico varia por empresa e setor; não se presume aumento uniforme da folha.
Jornada · EC 141/2026	O texto promulgado prevê transição para dois dias de descanso semanal e limites de 42 horas a partir de 16/12/2026 e 40 horas a partir de 16/12/2027.	Revisar o texto vigente, as regras de transição, a operação e os instrumentos coletivos antes de desenhar qualquer escala.

A transição do consumo pode exigir adaptação de documentos e rotinas fiscais. O orçamento de pessoal deve ser modelado separadamente, com os efeitos que se aplicam ao negócio concreto e sem converter notícia tributária em reajuste salarial genérico. **[6] [7] [8]**

NOTA DE LEITURA LEGAL

As datas e regras acima refletem a consulta realizada em 04/11/2026. Esta publicação não substitui a leitura do texto oficial vigente, a análise da categoria profissional, a negociação coletiva ou o aconselhamento jurídico aplicável a cada organização.

COMO LER OS NÚMEROS

06 · A faixa só é útil depois do cargo comparável

O tamanho da amostra define quais estatísticas podem ser exibidas. O cargo e o contexto definem como usá-las.

Indicador	O que representa	Como usar
n	Observações válidas por função.	Confira ao lado de cada cargo; n não é o número de empregados.
P25	Referência de um quarto inferior da distribuição.	Use apenas onde publicado e depois de compatibilizar escopo e nível.
P50	Mediana, ponto central das observações.	Referência descritiva, não piso nem faixa salarial automática.
P75	Referência de três quartos da distribuição.	Use como descrição do grupo, não como meta universal de remuneração.
Média	Média aritmética das observações publicáveis.	Pode ser sensível a valores extremos; interprete junto de n e da faixa.
Faixa	Menor–maior valor observado e publicado.	Não representa mínimo legal, máximo de mercado ou limite da carreira.

Para n = 3–4, são mostrados P50 e faixa; P25, P75 e média ficam suprimidos. Para n ≥ 5, os quartis e a média podem ser apresentados conforme a base publicada. Para n = 1–2, não se publica benchmark. Valores monetários foram arredondados para publicação. A pesquisa mede salário-base mensal e não cruza benefícios por cargo.

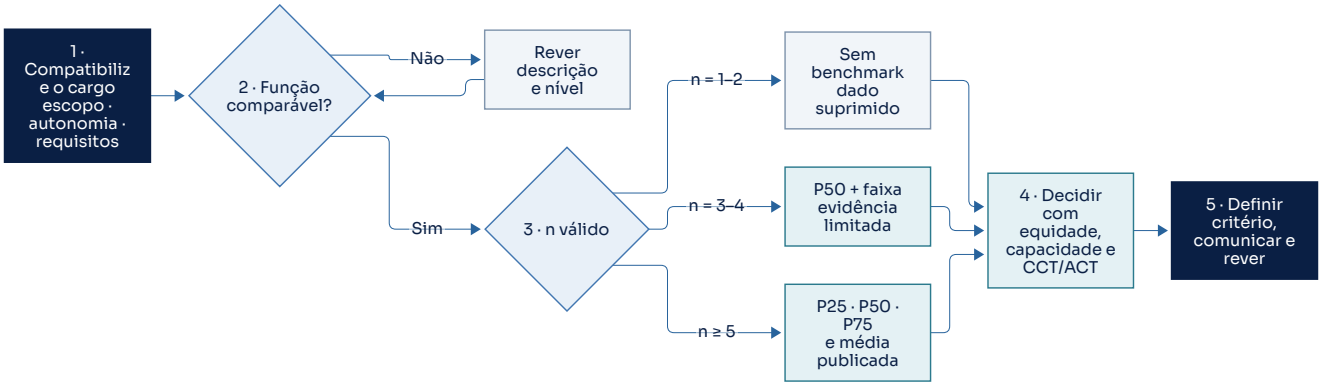


Figura 2: Fluxo recomendado para compatibilizar o cargo, verificar a base e aplicar a referência com governança.

JOB MATCHING ANTES DO NÚMERO

Compare escopo, entregas, autonomia, decisões, complexidade, requisitos, equipe, turno e responsabilidade. Títulos iguais podem representar trabalhos diferentes; títulos distintos podem ter escopos comparáveis.

RESULTADOS / SALÁRIO-BASE MENSAL

07 · Faixas publicadas por família de cargos

Os valores abaixo são referências observadas na coleta de setembro–outubro de 2026. As tabelas exibem n, percentis publicáveis, média quando permitida e faixa observada.

Valores em reais, sem benefícios e remuneração variável. Traço indica estatística não divulgada pela regra de amostra. "Amostra limitada" acompanha cargos com n = 3–4. A nota "dispersão" identifica três funções destacadas no material-fonte. Nenhum cargo deve ser comparado apenas pelo nome. Benefícios mais frequentes na base agregada: assistência à saúde (100%), alimentação (92,3%) e seguro de vida (84,6%) — grupo de empresas participantes (n = 13); não há cruzamento por cargo. Veja os detalhes no capítulo 09.

Comercial

Variável, carteira, canal e região alteram fortemente a comparação. Gerência comercial apresentou alta dispersão.

Cargo	n	P25	P50	P75	Média	Faixa observada	Leitura
Gerente Comercial/Vendas	6	4.480	**6.250**	8.980	8.270	4.220–19.130	**Dispersão 72,1%**
Assistente Comercial/Vendas	4	—	**2.910**	—	—	2.000–5.000	Amostra limitada
Supervisor Comercial/Vendas	4	—	**5.280**	—	—	3.680–16.850	Amostra limitada
Vendedor/Consultor de Vendas	4	—	**2.380**	—	—	1.940–2.920	Amostra limitada
Coordenador Comercial/Vendas	3	—	**4.590**	—	—	4.130–6.160	Amostra limitada

Financeiro, contábil e compras

Complexidade da operação, volume transacionado, autonomia e responsabilidade técnica explicam diferenças relevantes.

Cargo	n	P25	P50	P75	Média	Faixa observada	Leitura
Comprador(a)	5	3.400	**3.500**	4.100	3.640	2.700–4.500	—
Analista Financeiro/Tesouraria	4	—	**3.890**	—	—	3.200–4.500	Amostra limitada
Analista Contábil	3	—	**2.940**	—	—	2.700–3.110	Amostra limitada
Assistente Contábil	3	—	**2.210**	—	—	1.910–3.120	Amostra limitada
Assistente Financeiro	3	—	**2.620**	—	—	2.590–3.240	Amostra limitada
Contador(a)	3	—	**6.000**	—	—	5.270–7.850	Amostra limitada
Coordenador Financeiro	3	—	**4.590**	—	—	3.800–5.210	Amostra limitada
Gerente Financeiro/Tesouraria	3	—	**7.420**	—	—	5.350–18.840	Amostra limitada

Logística e armazém I

Compare as funções por turno, tipo de equipamento, risco, volume e grau de autonomia.

Cargo	n	P25	P50	P75	Média	Faixa observada	Leitura
Auxiliar de Logística/Armazém	5	1.900	**1.990**	2.090	2.050	1.680–2.590	—
Motorista de Cargas/Operação	5	2.450	**2.690**	3.050	2.750	2.300–3.250	—
Operador de Empilhadeira	5	2.150	**2.590**	2.960	2.610	2.050–3.280	**Dispersão 31,3%**
Supervisor de Logística/Armazém	5	3.110	**3.930**	4.720	4.160	2.600–6.420	**Dispersão 41,0%**
Ajudante de Carga/Descarga	4	—	**2.030**	—	—	1.800–2.220	Amostra limitada
Assistente de Logística	4	—	**2.160**	—	—	2.030–2.570	Amostra limitada

Logística e armazém II

Nas lideranças, quantidade de equipes, unidades, turnos e responsabilidade por estoque são determinantes.

Cargo	n	P25	P50	P75	Média	Faixa observada	Leitura
Conferente	4	—	**2.240**	—	—	2.050–2.590	Amostra limitada
Analista de Logística/Estoque	3	—	**3.160**	—	—	2.970–4.940	Amostra limitada
Coordenador de Logística/ Armazém	3	—	**5.200**	—	—	4.190–8.680	Amostra limitada
Gerente de Logística/Estoque	3	—	**3.680**	—	—	2.960–11.000	Amostra limitada

Manutenção, qualidade e SST

Especialidade técnica, registro profissional, criticidade do processo e regime de plantão afetam o posicionamento.

Cargo	n	P25	P50	P75	Média	Faixa observada	Leitura
Mecânico de Manutenção	5	3.320	**3.380**	3.930	3.610	2.390–5.040	—
Supervisor de Qualidade	4	—	**4.090**	—	—	3.100–7.000	Amostra limitada
Analista de Qualidade	3	—	**3.450**	—	—	3.140–4.240	Amostra limitada
Supervisor de Manutenção	3	—	**4.800**	—	—	4.000–6.110	Amostra limitada

Operações e produção

Valide título, processo, equipamento, setup, inspeção e responsabilidade por perdas e segurança.

Cargo	n	P25	P50	P75	Média	Faixa observada	Leitura
Auxiliar de Produção	5	1.860	**1.940**	1.950	1.970	1.830–2.300	—
Coordenador de Produção/PCP	3	—	**4.590**	—	—	4.270–4.810	Amostra limitada
Gerente de Produção/Industrial	3	—	**7.420**	—	—	6.910–20.000	Amostra limitada
Líder/Encarregado de Produção	3	—	**3.460**	—	—	3.450–3.980	Amostra limitada
Supervisor de Produção	3	—	**5.890**	—	—	3.500–6.000	Amostra limitada

RH e administrativo I

Cargos de apoio são boas âncoras; atenção a funções híbridas e à amplitude de responsabilidades.

Cargo	n	P25	P50	P75	Média	Faixa observada	Leitura
Assistente Administrativo	6	1.890	**2.020**	2.110	2.070	1.770–2.590	—
Assistente de RH/DP	6	2.350	**2.550**	2.620	2.540	2.240–2.960	—
Auxiliar Administrativo	6	1.790	**1.940**	2.310	2.030	1.620–2.480	—
Analista Administrativo	5	2.500	**3.000**	3.120	2.880	2.300–3.450	—
Serviços Gerais/Limpeza	5	1.730	**1.910**	1.910	1.860	1.700–2.030	—
Analista de RH/DP	4	—	**3.430**	—	—	3.180–3.920	Amostra limitada

RH e administrativo II

Lideranças e analistas devem ser comparados por autonomia, número de pessoas atendidas e complexidade trabalhista.

Cargo	n	P25	P50	P75	Média	Faixa observada	Leitura
Recepção/Portaria	4	—	**1.870**	—	—	1.620–1.950	Amostra limitada
Supervisor de RH/DP	4	—	**4.830**	—	—	3.650–9.180	Amostra limitada
Coordenador Administrativo	3	—	**4.590**	—	—	3.930–8.560	Amostra limitada
Gerente Administrativo	3	—	**4.950**	—	—	4.200–7.420	Amostra limitada
Supervisor Administrativo	3	—	**3.550**	—	—	3.530–5.890	Amostra limitada

LEITURA DAS FAMÍLIAS

As notas acima destacam diferenças de escopo que influenciam a comparação. O estudo não mede diretamente complexidade, escassez ou impacto financeiro de cada cargo; avalie esses fatores na realidade da empresa antes de definir o posicionamento.

RESULTADOS / PONTOS DE ATENÇÃO

08 · Dispersão pede investigação antes de ajuste

Diferenças observadas podem refletir escopo, porte, carteira, turno ou remuneração variável. Não significam mudança salarial ao longo do tempo.

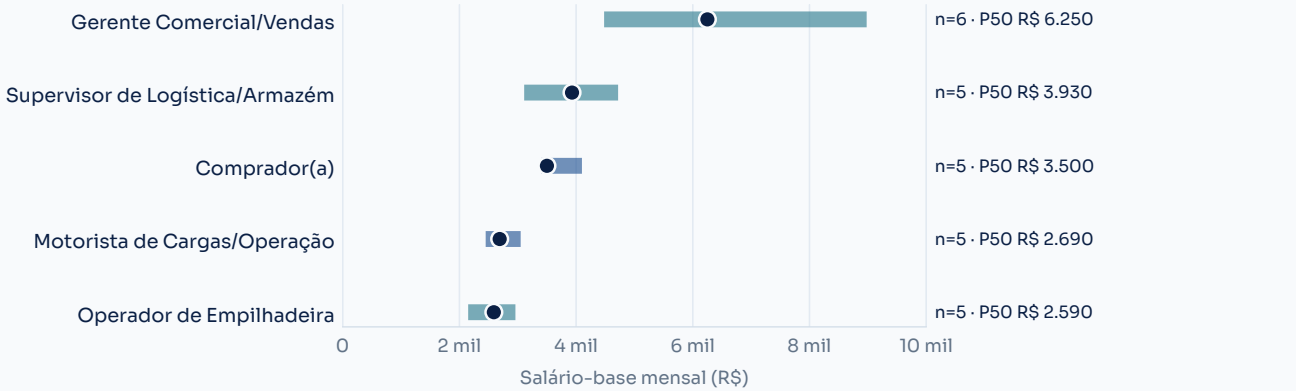


Figura 3: Cinco cargos com n suficiente para mostrar P25–P75. O marcador escuro é o P50; cada função permanece uma comparação própria.

Cargo	Dispersão reportada no original	O que conferir antes de comparar
Gerente Comercial/Vendas	72,1%	Carteira, canal, região, metas, componente variável, equipe e autonomia.
Supervisor de Logística/ Armazém	41,0%	Tamanho da equipe, turnos, unidades, volume e responsabilidade por estoque.
Operador de Empilhadeira	31,3%	Tipo de equipamento, certificação, turno, risco e responsabilidade operacional.

OPERADOR DE MÁQUINAS / n = 2

Valores, percentis e faixa foram suprimidos por amostra insuficiente. A urgência de contratação não autoriza inferir salário a partir de cargos próximos. Use Auxiliar de Produção, Operador de Empilhadeira ou Mecânico apenas para organizar perguntas de job matching, nunca como substitutos diretos da referência.

COMPOSIÇÃO TOTAL

09 · Benefícios: presença e desenho importam

A frequência mostra o que apareceu no grupo participante. Elegibilidade, cobertura, subsídio e uso ajudam a avaliar o valor real da política.

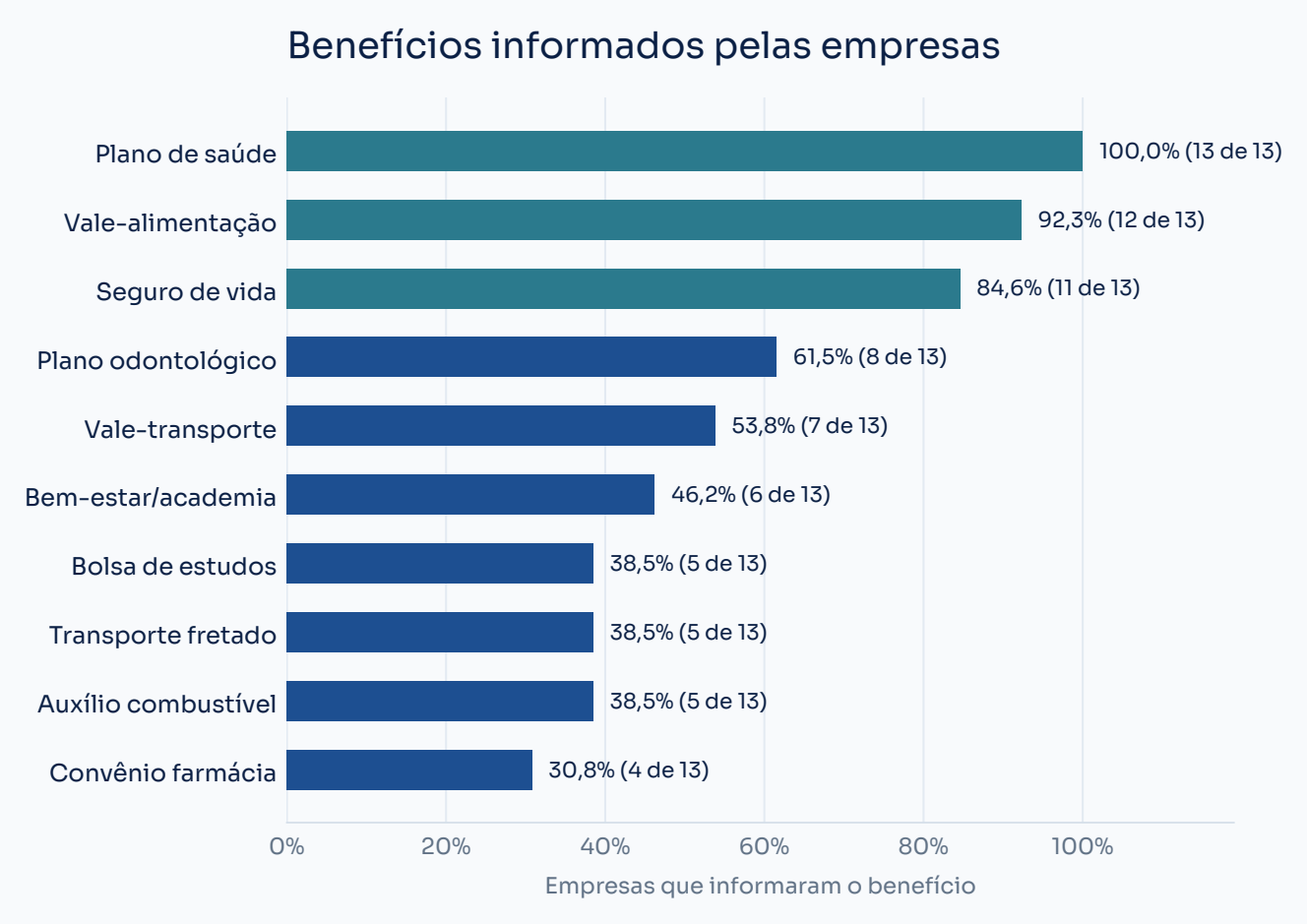


Figura 4: Benefícios informados pelas empresas participantes; cada barra mostra percentual e base. O levantamento não associa benefício a cargo.

Base de benefícios: grupo de empresas participantes (n = 13). As respostas descrevem presença do benefício, não adesão individual, cobertura, custo ou satisfação dos empregados.

Alimentação e assistência à saúde

VALE-ALIMENTAÇÃO

Entre as empresas que informaram o valor mensal (n = 11), P25 = R$ 262, P50 = R$ 330 e P75 = R$ 694. O levantamento registra ainda vale-alimentação sem coparticipação em toda a base respondente de benefícios; isso descreve esta amostra, não uma regra geral.

PLANO DE SAÚDE

O desenho de custeio varia. A proporção paga pelo empregador, a participação do colaborador e a inclusão de dependentes alteram custo e valor percebido; compare condições equivalentes antes de tratar o nome do benefício como igual.

Tratamento do vale-alimentação: 11 respostas com valor mensal comparável; uma resposta diária foi convertida por 22 dias somente para equivalência. Faixa variável e cobertura parcial por filial não entraram na comparação. **[14]**

COMPOSIÇÃO TOTAL / CUSTEIO E DECISÃO

Como as empresas participantes dividem o custeio

Forma de custeio informada	Participação	Base
Empresa paga 100% do titular	46,2%	6 de 13
Empresa paga parte do titular	38,5%	5 de 13
Subsidia titular e dependentes	7,7%	1 de 13
Colaborador paga integralmente	7,7%	1 de 13

Avalie o benefício como investimento

Compare necessidades, acesso, custo e uso antes de ampliar o portfólio. A matriz abaixo é um roteiro de decisão, não um resultado medido pela pesquisa.

Lente	Pergunta de decisão	Evidência a acompanhar
Necessidade	Que necessidade das pessoas ou da operação o benefício atende?	Escuta, utilização e motivos de adesão ou recusa, quando disponíveis.
Elegibilidade	Quem tem acesso, em quais unidades e sob quais regras?	Critérios claros para turnos, filiais, funções e jornadas.
Custo total	Qual é o custo anual para a empresa e para o colaborador?	Subsídio, coparticipação, administração e limites de cobertura.
Acesso e uso	As pessoas conseguem utilizar o benefício?	Adesão, acesso, utilização e percepção de valor.
Revisão	Quando e com quais critérios a política será revista?	Orçamento, CCT/ACT, estratégia e indicadores definidos pela empresa.

INVESTIMENTO COM PROPÓSITO

Benefícios podem ser investimentos quando resolvem uma necessidade relevante para as pessoas e para a operação. Antes de ampliar o portfólio, avalie valor percebido, elegibilidade, acesso, utilização, custo total e objetivo esperado. A existência do benefício, sozinha, não comprova retorno ou retenção.

PRÁTICAS OBSERVADAS

10 · Variável, plano salarial e organização do trabalho

Frequência não equivale a eficácia. Metas, critérios, elegibilidade e comunicação definem o significado de cada prática.

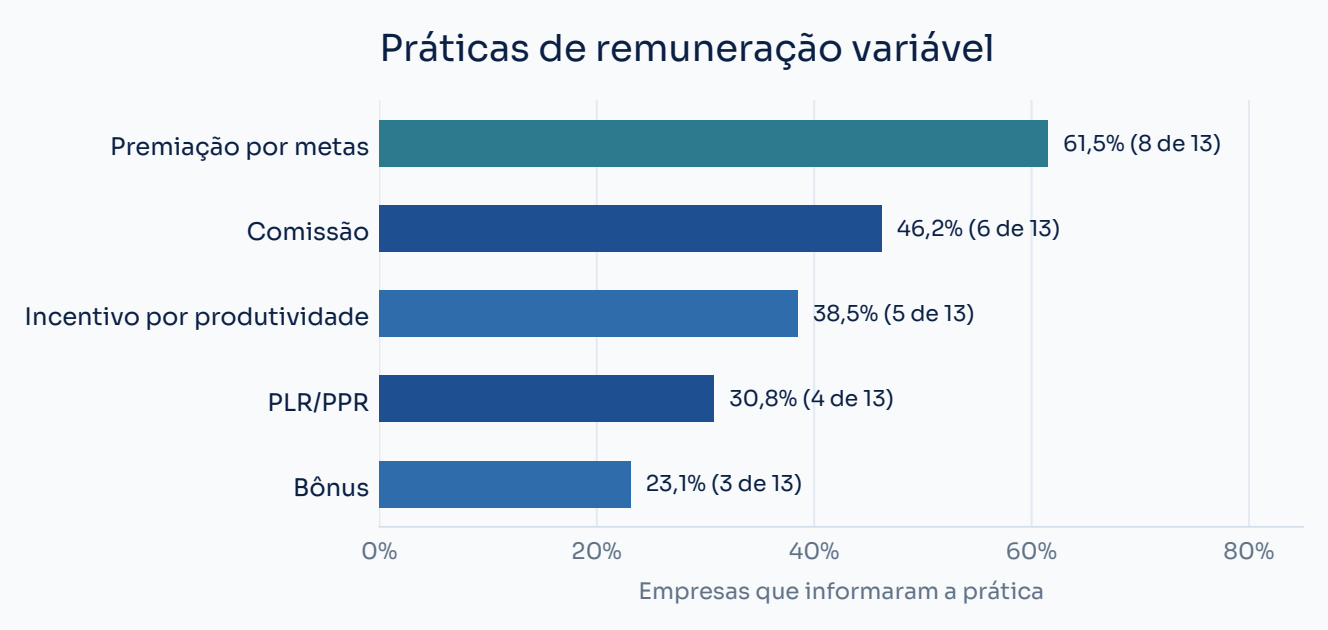


Figura 5: Práticas de remuneração variável informadas pelas empresas; respostas podem ser múltiplas e não somam 100%.

Situação do plano salarial

Situação informada	Participação	Base
Implantado e atualizado	38,5%	5 de 13
Implantado, requer atualização	23,1%	3 de 13
Em processo de implantação	23,1%	3 de 13
Sem plano salarial	15,4%	2 de 13

Trabalho aos sábados

Prática	Participação
Eventualmente	30,8% (4/13)
Por escala	23,1% (3/13)
Não	23,1% (3/13)
Regularmente	23,1% (3/13)

Banco de horas

O banco de horas foi informado por 76,9% da base de benefícios/práticas (n = 13). Confirme a validade, o instrumento aplicável, o período de compensação e os controles usados antes de alterar a rotina.

Base das práticas: grupo de empresas participantes (n = 13). As categorias da pesquisa descrevem presença declarada, não conformidade legal nem resultado de negócio.

APLICAÇÃO

11 · Do benchmark à política de remuneração

A decisão combina mercado, equidade interna, valor percebido e capacidade financeira; salário e benefícios podem coexistir, não são alternativas excludentes.

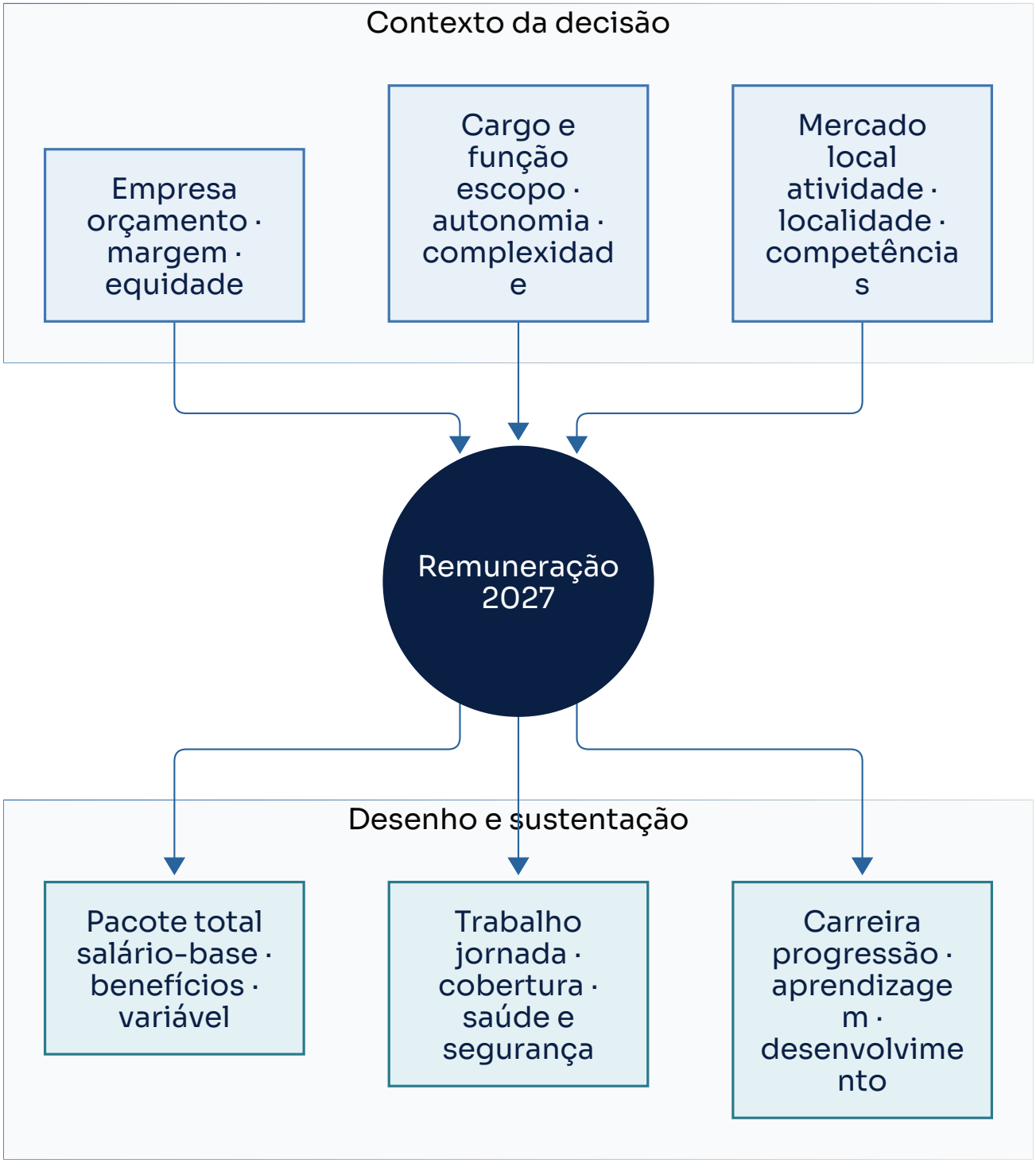


Figura 6: Mapa de fatores que precisam ser considerados em conjunto na decisão de remuneração.

Quatro verificações antes de definir uma faixa

Lente	Pergunta de análise	Evidência a reunir
Cargo e complexidade	Qual é o escopo, a autonomia, a responsabilidade e o nível de decisão?	Descrição atualizada, entregas, requisitos e comparação de funções.

Lente	Pergunta de análise	Evidência a reunir
Escassez e atração	A vaga é difícil de preencher ou a saída é recorrente?	Tempo para contratar, motivos de saída, fontes de recrutamento e competências necessárias.
Impacto no negócio	O cargo afeta receita, conformidade, qualidade ou continuidade?	Risco operacional, indicadores de qualidade, serviço, produtividade e responsabilidade.
Posicionamento salarial	Qual referência é publicável e qual é sustentável para a empresa?	P50/faixa compatíveis, equidade interna, instrumento coletivo e simulação de custo.

REGRA PRÁTICA

P50 é um ponto de partida descritivo para funções comparáveis, não uma meta universal. P75 pode ser considerado somente quando a estratégia, a escassez observada, a equidade, a amostra publicável e a capacidade financeira justificarem; documente o critério. Nunca use uma estimativa externa para substituir um dado suprimido.

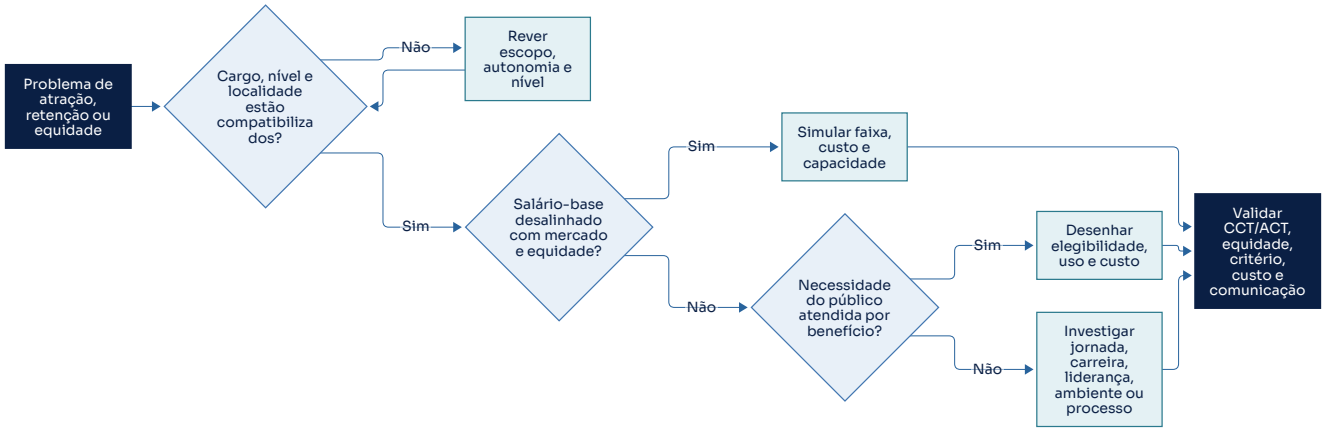


Figura 7: Fluxo de decisão para avaliar salário-base, benefícios ou causas de jornada, carreira, liderança e processo.

FERRAMENTAS PRÁTICAS

12 · Antes de aumentar o quadro, entenda a operação

Uma contratação pode ser necessária. Atrasos e sobrecarga também podem vir de processo, capacidade, tecnologia, prioridades, jornada ou liderança.

ALERTA AO EMPRESÁRIO E AO RH

Antes de ampliar o quadro, entenda profundamente a sua operação. Dimensione a necessidade com dados de demanda, capacidade e cobertura, não apenas com percepção de urgência.

Modelo de organização	O que modelar	Cuidados antes de implantar
Segunda a sexta	Picos, cobertura diária, intervalos, atendimento e distribuição semanal.	Dimensione carga, repouso, horários de abertura e cláusulas coletivas.
Segunda a sábado	Demanda de sábado, rodízio, cobertura, repousos e necessidade de equipe.	Não replique automaticamente um desenho 6x1. Revise o texto vigente da EC 141/2026, a transição, a categoria e a negociação aplicável.
12x36	Continuidade, troca de turno, intervalos, cobertura, fadiga e custo total.	Verifique a base legal, os instrumentos aplicáveis e a compatibilidade com atividade e trabalhadores.
Operação 24 horas / 7 dias	Equipes por turno, passagem de serviço, ausências, redundância, repouso e contingência.	É um modelo de cobertura, não uma escala única. Simule combinações antes de contratar ou alterar jornadas.

CRONOLOGIA DA EC 141/2026

O texto prevê dois repousos semanais remunerados, um preferencialmente aos domingos, sem redução salarial; a transição prevê limite de 42 horas a partir de 16/12/2026 e 40 horas a partir de 16/12/2027. O texto também prevê compensação coletiva e regimes excepcionais sob condições próprias. Releia a Emenda, a CCT/ACT e as regras aplicáveis antes de implementar. [8]

Roteiro de dimensionamento

Passo	Análise rápida
1	Meça demanda, sazonalidade, fila, atrasos e padrão de atendimento.
2	Mapeie tarefas, gargalos, retrabalho, tecnologia e decisões pendentes.
3	Compare carga e capacidade por função, turno e competência.
4	Simule redistribuição, treinamento, processo, automação e cobertura.
5	Calcule custo total, risco, produtividade esperada e prazo de retorno.
6	Se contratar, defina perfil, integração, responsável e critério de revisão.

A tabela é um roteiro gerencial, não autorização legal para uma escala específica. Consulte a legislação, a EC 141/2026, a CCT/ACT e orientação jurídica vigente antes de implementar. [8]

FERRAMENTAS PRÁTICAS

13 · CCT e ACT: como consultar antes de decidir

Pisos, adicionais, benefícios, jornada e compensações podem depender da categoria, da base territorial, da vigência e do instrumento aplicável.

Etapa	O que verificar
1 · Enquadramento	Confirme atividade econômica preponderante, categoria profissional, base territorial e eventual categoria diferenciada.
2 · Instrumento	Consulte CCT, ACT e aditivos no Sistema Mediador; confira registro, vigência, sindicatos e empresas abrangidas.
3 · Cláusulas	Leia piso, reajuste, benefícios, jornada, banco de horas, adicionais, regras de compensação e condições específicas.
4 · Aplicação	Compare cláusula e rotina real, registre responsáveis e confirme dúvidas com RH, sindicato ou assessoria competente.

ONDE CONSULTAR

Sistema Mediador do Ministério do Trabalho e Emprego: busca pública de instrumentos coletivos e termos aditivos. [10]

ONDE LOCALIZAR ENTIDADES

Cadastro Nacional de Entidades Sindicais (CNES): consulta pública para encontrar entidades e sua representação. [11]

ANTES DE CONCLUIR

Nome de cargo ou CNAE sozinho não substitui a análise da atividade preponderante, da categoria profissional e da base territorial. Se houver dúvida de enquadramento ou conflito entre cláusulas, não aplique uma regra genérica a todas as equipes.

FERRAMENTAS PRÁTICAS

14 · Como estruturar um plano de cargos e salários

Um plano útil organiza a estrutura e explica como as pessoas podem evoluir; não é uma tabela isolada de valores.

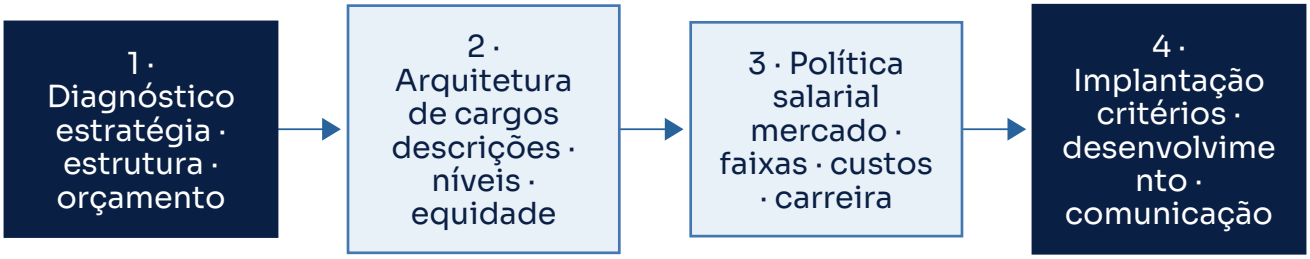


Figura 8: Quatro fases para organizar o plano, conectar desenvolvimento e revisar critérios periodicamente.

Trilhas e critérios de desenvolvimento

Trilha	Possibilidades de evolução	Critérios que podem ser documentados
Operacional	Níveis de domínio, polivalência e responsabilidade por processo ou equipamento.	Qualidade, segurança, autonomia, certificações e capacidade de resolver exceções.
Técnica	Especialista, analista sênior, referência técnica ou coordenação de projetos.	Profundidade, qualidade da análise, impacto, transferência de conhecimento e atualização.
Liderança	Líder, supervisor, coordenador ou gerente, conforme o porte da estrutura.	Gestão de equipe, decisões, desempenho sustentável, desenvolvimento e governança.

Programas internos podem combinar tutoria, formação técnica, rodízio planejado, sucessão, projetos e aprendizagem entre áreas. Defina requisitos por nível antes de abrir vagas ou prometer progressão. Revise faixas e critérios periodicamente — por exemplo, na revisão anual de orçamento e quando houver mudança de negócio, CCT ou legislação — e explique como uma movimentação é avaliada. Considere entregas sustentadas, competências, prontidão para responsabilidades maiores, existência da posição e capacidade orçamentária; tempo de casa, isoladamente, não garante mudança de nível. Revise o plano ao menos anualmente.

GOVERNANÇA E PESSOAS

15 · Tecnologia e cuidado precisam virar rotina

IA, prevenção de riscos e aprendizagem contínua podem apoiar um RH melhor informado quando têm finalidade, governança e participação humana.

IA no RH: produtividade com governança

Uso possível	Controle necessário
Padronizar descrições de cargos e apoiar job matching.	Revise com a liderança e preserve a fonte de cada requisito; não infira senioridade apenas pelo título.
Organizar dados agregados e apontar perguntas para análise.	Restrinja dados pessoais e salários individuais; compartilhe apenas o mínimo necessário.
Criar materiais de formação, trilhas e roteiros de entrevista.	Revise vieses, acessibilidade, legislação e adequação à função antes de publicar.
Apoiar relatórios e cenários gerenciais.	Não automatize decisões de contratação, promoção ou remuneração sem governança e revisão humana.

NR-1: cuidado com pessoas precisa virar gestão de risco

A redação revisada do capítulo 1.5 da NR-1 está em vigor desde 26/05/2026 e inclui fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho no GRO. Em 26/10/2026, a AGU informou que o STF manteve liminar suspendendo a eficácia sancionadora das disposições questionadas enquanto prossegue a conciliação; isso não revoga nem suspende integralmente a NR-1 ou a necessidade de prevenção e gestão. O status pode mudar: consulte as fontes oficiais atualizadas; este material não é parecer jurídico. [9] [12] [13]

Ponto de atenção	Pergunta de gestão	Evidência a observar
Carga e ritmo	Metas, volume, pausas e prazos são compatíveis com a operação real?	Jornada, filas, retrabalho, picos e recursos disponíveis.
Autonomia e clareza	As responsabilidades, prioridades e alçadas estão claras?	Descrição de função, mudanças de prioridade e meios para executar o trabalho.
Liderança e relações	Há apoio, respeito, comunicação e tratamento de conflitos?	Escuta estruturada, canais, acompanhamento de equipes e práticas de liderança.
Mudança e participação	Mudanças são comunicadas e acompanhadas com participação adequada?	Plano, capacitação, responsáveis e revisão das medidas.

GESTÃO, NÃO CAMPANHA ISOLADA

Escuta, cultura, endomarketing e ações de cuidado podem apoiar o ambiente de trabalho quando conectados a perigos e condições reais. Um questionário ou campanha, isoladamente, não prova gerenciamento suficiente; a organização deve integrar avaliação, prevenção, participação e acompanhamento conforme a NR-1 e a NR-17. As fontes oficiais não impõem uma ferramenta única; a escolha precisa ser tecnicamente adequada ao trabalho e aos riscos. [9] [12]

APRENDER E REAPRENDER

A formação contínua ajuda a atualizar competências e a redesenhar processos. Uma cultura de lifelong learning inclui também desaprender práticas que já não servem, testar alternativas com responsabilidade e compartilhar conhecimento para reduzir dependência de uma única pessoa.

ROTEIRO DE AÇÃO

16 · Checklist de preparação para 2027

As datas abaixo são prazos internos sugeridos para organizar a ação. Ajuste-os à vigência coletiva, ao calendário fiscal e às necessidades da empresa.

Prazo sugerido	Ação	Evidência de conclusão
Novembro/2026	Atualizar descrições de cargos, mapear comparáveis e identificar faixas com base publicável.	Matriz de cargos e responsáveis por validação.
Até 16/12/2026	Revisar desenhos de jornada afetados pela primeira etapa da EC 141/2026.	Cenário por turno, cobertura, descanso, CCT/ACT e custo.
Dezembro/2026–janeiro/2027	Atualizar cenários de custo, rotinas fiscais e treinamento ligados à transição tributária.	Simulação documentada por área, sem aplicar percentual genérico à folha.
1º trimestre/2027	Definir critérios de progressão, elegibilidade de benefícios e comunicação a líderes.	Política aprovada, perguntas frequentes e calendário de revisão.
2º trimestre/2027	Revisar indicadores de atração, saídas, tempo de contratação, ausências e execução do orçamento.	Painel interno com período, denominador e responsável.
3º trimestre/2027	Simular orçamento de pessoas e verificar CCT, escassez e prioridades para o próximo ciclo.	Cenários de custo e decisões pendentes.
Até 16/12/2027	Preparar a etapa prevista de transição para 40 horas semanais conforme EC 141/2026.	Plano operacional revisto e validação jurídica/coletiva aplicável.
Novembro–dezembro/2027	Fechar orçamento, registrar decisões e planejar a revisão da política no ciclo seguinte.	Versão publicada da política, responsáveis e data de revisão.

INDICADORES PARA ACOMPANHAR

Acompanhe admissões e saídas por cargo, tempo para preencher vagas, motivos de desligamento, absenteísmo, horas extras, utilização de benefícios e evolução do custo total. Defina período, público e denominador. Esses indicadores descrevem a realidade da empresa; não devem ser atribuídos automaticamente a uma ação isolada.

CONCLUSÃO

17 · Planejar 2027 com dados, realismo e visão de longo prazo

O melhor posicionamento salarial é o que reconhece o cargo, sustenta a estratégia e pode ser explicado às pessoas.

A pesquisa oferece referências para iniciar uma análise. Ela não substitui o desenho de funções, a avaliação de equidade interna, a conferência da CCT/ACT, a leitura de custos ou a conversa com as lideranças. A adequação de cada cargo depende do trabalho realizado e da capacidade da empresa de sustentar a política.

Benefícios podem representar investimento quando atendem necessidades relevantes e são desenhados com clareza. Remuneração variável precisa de regras compreensíveis. Trilhas de carreira podem criar alternativas de desenvolvimento sem inflar títulos. IA pode acelerar tarefas, desde que dados, vieses e decisões permaneçam sob governança humana.

Mudanças e crises sempre existiram. O que diferencia organizações é a forma como respondem: com informação confiável, escuta, aprendizagem, responsabilidade financeira e capacidade de rever decisões. Planejar 2027 é construir esse processo antes de precisar dele com urgência.

DECISÃO PARA 2027

Compatibilize o cargo. Leia percentis e faixas dentro de sua base. Considere benefícios, jornada, equidade, CCT/ACT e capacidade financeira. Registre o critério, escute as pessoas e revise a política quando o negócio mudar.

AGRADECIMENTO E IPECONT

18 · Obrigado por fazer parte desta conversa

Uma publicação feita para transformar evidência em decisão responsável, sem perder de vista as pessoas e o negócio.

IPECONT CONSULTORIA EMPRESARIAL · ESCOLA DE NEGÓCIOS

Agradecemos às empresas e aos profissionais que compartilharam informações com responsabilidade. A confiança do grupo participante permite construir uma leitura mais concreta, sempre preservando o anonimato e os limites de cada dado.

Empresários conversando com empresários — com visão técnica.

O IPECONT cresceu junto com seus clientes e reúne uma boutique de consultoria empresarial e uma Escola de Negócios. Pode apoiar organizações na estruturação de RH, remuneração, cargos, desenvolvimento de líderes e cultura, conectando conhecimento técnico à realidade da gestão.

CONHEÇA O IPECONT

Para conversar sobre estruturação de RH, remuneração, desenvolvimento de líderes ou formação empresarial, visite o site institucional: ipecont.com.br.

CONSULTA

19 · Glossário

Termos usados para manter a interpretação consistente ao longo do e-book.

ACT – Acordo coletivo de trabalho: Instrumento firmado entre sindicato e uma ou mais empresas, dentro do respectivo âmbito de aplicação.

CBS – Contribuição sobre Bens e Serviços: Tributo federal previsto na transição da Reforma Tributária sobre o Consumo.

CCT – Convenção coletiva de trabalho: Instrumento firmado entre entidades sindicais para categorias e bases territoriais abrangidas.

Dispersão – Dispersão dos valores: Variação identificada entre observações comparáveis; não representa mudança salarial ao longo do tempo.

Faixa observada – Faixa observada: Intervalo entre o menor e o maior valor publicado no grupo válido; não é piso nem teto salarial.

GRO/PGR – Gerenciamento de riscos ocupacionais e Programa de Gerenciamento de Riscos: Abordagem e documentação de prevenção de riscos relacionados ao trabalho, conforme normas e realidade de cada organização.

IBS – Imposto sobre Bens e Serviços: Tributo subnacional previsto na transição da Reforma Tributária sobre o Consumo.

IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo: Índice de preços ao consumidor calculado pelo IBGE; não mede a variação salarial nem determina automaticamente reajustes.

Job matching – Compatibilização de cargos: Comparação de funções por escopo, responsabilidade, autonomia, complexidade e requisitos, não apenas pelo título.

n – Tamanho da amostra: Número de empresas ou grupos respondentes com observação válida para uma função ou item, não o número de empregados ou filiais.

P25 – Percentil 25: Valor abaixo do qual se encontra um quarto das observações válidas, quando o tamanho da amostra permite sua divulgação.

P50 – Mediana: Valor central das observações válidas; metade fica abaixo e metade acima, conforme as regras de cálculo aplicadas.

P75 – Percentil 75: Valor abaixo do qual se encontram três quartos das observações válidas, quando divulgado.

PLR/PPR – Participação nos lucros ou resultados: Programa pactuado conforme a legislação e os instrumentos aplicáveis; não se confunde automaticamente com salário-base.

Salário-base – Salário-base mensal: Remuneração fixa mensal informada, sem somar benefícios, adicionais ou remuneração variável.

Remuneração variável – Remuneração variável: Parcela ligada a regras, metas ou resultados, como comissão, prêmio, incentivo, bônus ou participação.

FONTES E BASES

20 · Referências

Fontes públicas conferidas para esta edição em 04 de novembro de 2026. Consulte o conteúdo original para verificar atualização posterior.

1 **IBGE — PNAD Contínua, trimestre julho–setembro de 2026**

Taxa de desocupação e rendimento médio habitual real; indicador nacional, não benchmark por cargo. Acessar fonte

2 **Ministério do Trabalho e Emprego — Novo Caged, agosto de 2026**

Saldo de empregos formais e salário de admissão no recorte mensal/anual informado. Acessar fonte

3 **FIEMG — Recorde de demissões a pedido em 2025**

Nota técnica de abril de 2026 baseada no Novo Caged e na PNAD Contínua. Acessar fonte

4 **ManpowerGroup — Pesquisa de Escassez de Talentos 2026**

Percepção declarada por empregadores; não equivale a contagem de vagas abertas. Acessar fonte

5 **CNI/SENAI — Mapa do Trabalho Industrial 2025–2027**

Estimativa de demanda por formação; não deve ser lida como previsão de novas vagas. Acessar fonte

6 **IBGE — IPCA de setembro de 2026**

Índice de preços ao consumidor; não é índice salarial nem fórmula automática de reajuste. Acessar fonte

7 **Receita Federal — Destaque da CBS em documentos fiscais, outubro de 2026**

Comunicado operacional sobre a transição tributária; impactos variam por empresa. Acessar fonte

8 **Câmara dos Deputados — Emenda Constitucional 141/2026**

Texto promulgado em 16/10/2026; consultar texto vigente e regras aplicáveis antes de implementar escalas. Acessar fonte

9 **Ministério do Trabalho e Emprego — Perguntas e Respostas GRO/PGR, maio de 2026**

Orientação oficial sobre gerenciamento de riscos ocupacionais e prevenção, a ser lida com as normas vigentes. Acessar fonte

10 **Governo Federal — Consultar instrumento coletivo de trabalho**

Acesso ao Sistema Mediador para consulta de CCT, ACT e termos aditivos. Acessar fonte

11 **Ministério do Trabalho e Emprego — Cadastro Nacional de Entidades Sindicais**

Consulta pública de entidades sindicais para apoiar a localização da representação. Acessar fonte

12 **Ministério do Trabalho e Emprego — NR-1 vigente, capítulo 1.5**

Redação revisada em vigor desde 26/05/2026; consultar a norma atual, além dos instrumentos orientativos. Acessar fonte

13 **AGU — andamento judicial sobre a NR-1, outubro de 2026**

Notícia publicada em 14/10 e atualizada em 26/10/2026 sobre a liminar do STF quanto à eficácia sancionadora das disposições questionadas. Acessar fonte

14 **IPECONT — Pesquisa Salarial e Estratégia de Remuneração 2027, material-fonte**

PDF original de 36 páginas fornecido para esta publicação; dados, método e tabelas preservados. O arquivo-fonte não é substituído.

LIMITES DA PUBLICAÇÃO

Os resultados salariais são uma referência descritiva do grupo respondente, não uma pesquisa probabilística da região, uma garantia de salário, um piso legal ou uma tabela automática de reajuste. Reavalie cargos, instrumentos coletivos, regras vigentes e condições da empresa antes de aplicar qualquer decisão.

Dados que orientam decisões.
Critérios que sustentam relações.

Este material foi criado para apoiar RHs, gestores e empresários a planejar 2027 com mais evidência, clareza e responsabilidade. A referência é um começo de conversa — a decisão precisa considerar o trabalho real, as pessoas e a capacidade da organização.

IPECONT | Larissa Trolesi · Samantha Praxedes

Consultoria Empresarial · Escola de Negócios · Sul de Minas

Edição 2027 · Novembro de 2026

