

## **POLÍTICA DE GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS**

### **I. Introdução**

Este Manual de Gestão de Cargos e Salários contempla todas as Áreas e Equipamentos da **POIESIS** e visa a orientar todos os níveis de gestão, quanto às definições, normas e procedimentos. Todas as decisões, portanto, deverão nortear-se pelos princípios e diretrizes aqui estabelecidas.

O processo de Gestão de Pessoas é dinâmico, especialmente no que se refere aos programas de Remuneração e Desenvolvimento de Carreiras. Por isso, este Manual está sujeito a revisões e complementações de forma a adequar-se às contingências de mercado, estratégias, padrões e valores culturais da **POIESIS**.

Com o objetivo de atender à realidade e necessidades da Organização Social, esta política abrange a Estrutura de Cargos Operacionais, Administrativos, Técnicos e de Gestão.

Esta Política está alinhada com a Missão, Valores, Objetivos e Estratégias da **POIESIS**.

## **I. Políticas, Normas e Procedimentos de Administração de Cargos e Salários**

### **1. Objetivos**

- Fixar critérios que possibilitem a Gestão de Cargos e Salários da **POIESIS** de forma racional, profissional e impessoal.
- Atrair, reter e desenvolver os profissionais com real capacidade para atender as necessidades e prioridades da **POIESIS** frente ao mercado.
- Estimular o autodesenvolvimento dos colaboradores, possibilitando seu aperfeiçoamento profissional na Organização Social, por meio de políticas de aproveitamento interno.
- Aumentar o grau de comprometimento dos colaboradores com a **POIESIS** e a satisfação com a remuneração e perspectivas de ascensão interna.
- Administrar e controlar os gastos com pessoal.
- Proporcionar melhor relacionamento entre a **POIESIS** e seus colaboradores, por meio:
  - do estabelecimento dos cargos a partir das necessidades da Organização Social e da compatibilidade entre as atividades realizadas, formação e experiências necessárias.
  - do agrupamento dos cargos com níveis de responsabilidade semelhantes, de forma que pertençam à mesma faixa Salarial.
  - da fixação de salários consistentes internamente e competitivos externamente.

## 2. Diretrizes Gerais

- A. Cabe à área de Recursos Humanos, a responsabilidade pela definição de procedimentos para a gestão de cargos e salários dos colaboradores, dos diversos níveis hierárquicos, assim como as alterações que se fizerem necessárias, que podem envolver a criação, a extinção ou a reclassificação dos cargos, de acordo com o estabelecido neste Manual.
- B. Os colaboradores devem se sentir estimulados a traçarem planos de desenvolvimento e participarem de avaliações para ocuparem outras posições.
- C. As verbas destinadas aos aumentos salariais coletivos e/ou individuais (espontâneos) serão estabelecidas pela Diretoria Executiva, com base na situação financeira da **POIESIS**, Convenção Coletiva e Política Salarial Vigente.
- D. Os níveis salariais de cargos existentes na **POIESIS** poderão ser ajustados periodicamente, em relação ao mercado, por meio de pesquisas salariais junto a Organizações Sociais que atuam no mesmo segmento e/ou Organizações Sociais de outros segmentos, mas que concorram pelos mesmos profissionais.
- E. A identificação dos cargos com o mercado se dará pela comparação das atividades exercidas, níveis hierárquicos e requisitos exigidos (formação, experiência e conhecimentos específicos) dos cargos da **POIESIS**, comparando-os com os cargos das Organizações Sociais selecionadas.
- F. O aproveitamento interno deve ser interpretado como uma ferramenta de desenvolvimento e este esforço fará com que a Organização Social aproveite ao máximo seu investimento na retenção dos melhores profissionais.

### 3. Administração dos Cargos

#### 3.1. Definição e conceituação

- A. **Cargo:** Agrupamento de atividades e responsabilidades preestabelecidas, que são realizadas por um ou mais colaboradores da área e que contribuem para a obtenção de objetivos definidos.
- B. **Responsabilidades:** Relaciona as principais responsabilidades que compõem um cargo, identificando, descrevendo a forma de execução, finalidade e formas de acompanhamento e controle.
- C. **Qualificação:** É a escolaridade mínima necessária ao cargo. Ex: Formação Superior em Letras ou em Artes.
- D. **Experiência:** É o tempo mínimo necessário para que uma pessoa possa desempenhar as atividades do cargo. Ex: 5 anos de experiência em atividades educativas em museus.
- E. **Conhecimentos Técnicos:** São conhecimentos técnicos específicos necessários ao cargo, adquiridos por meio de treinamentos formais ou pelo aprendizado no exercício do trabalho. Ex: Pedagogia / Processos educacionais – Nível intermediário.
- F. **Habilidades e Competências:** São as habilidades, atitudes e características pessoais necessárias ao ocupante para o pleno exercício das atividades e responsabilidades que compõem o cargo. Ex: Relacionamento Interpessoal, Comunicação, liderança e gestão de equipes, Comprometimento / Responsabilidade etc.

## **3.2. Estrutura de Cargos**

A Estrutura de Cargos da POIESIS apresenta os seguintes níveis, conforme responsabilidades envolvidas:

### **3.2.1. Auxiliar**

- Atua em diversas áreas administrativas e operacionais.
- Realiza trabalhos rotineiros preestabelecidos.
- Requer Ensino Médio e não exige conhecimento ou experiência específica.
- Recebe orientação e supervisão constante.

### **3.2.2. Assistente**

- Atua em uma das diversas áreas administrativas e/ou técnicas.
- Realiza trabalhos que requeiram conhecimento de normas e procedimentos/fluxos internos de uma determinada área, além de inter-relacionamentos com áreas outras da Organização Social.
- Recebe orientação e supervisão periódica.
- Requer formação de Ensino Médio ou Cursando Superior e experiência de 1 ano.

### **3.2.3. Analista Júnior**

- Executa atividades de pesquisas e análises sob orientação técnica, desenvolvendo atividades de menor complexidade na área.
- Requer nível superior em curso.
- Experiência de 2 anos.

#### **3.2.4. Analista Pleno**

- Elabora estudos, pesquisando, analisando e produzindo dados e resultados completos, possibilitando tomadas de decisão.
- Trabalha sob orientação global, planejando e respondendo pelos resultados técnicos apresentados, bem como define fontes e recursos necessários.
- Domina conhecimentos da área em que atua.
- Requer nível superior completo e capacidade em correlacionar dados e fatos.
- Experiência de 3 anos.

#### **3.2.5. Analista Sênior**

- Elabora estudos, pesquisando, analisando e produzindo dados e resultados completos, possibilitando tomadas de decisão.
- Trabalha sob orientação global, em atividades complexas, planejando e respondendo pelos resultados técnicos apresentados, bem como define fontes e recursos necessários.
- Pode recomendar alterações em rotinas, visando a obter melhores resultados quantitativos e/ou qualitativos.
- Capacidade em correlacionar fatos.
- Domina conhecimentos da área em que atua, orientando tecnicamente profissionais de menor experiência.
- Requer nível superior completo
- Experiência de 5 anos

### **3.2.6. Supervisor**

- Supervisiona um grupo de atividades específicas a uma área, apoiando a coordenação na gestão de recursos disponíveis, definindo prioridades, acompanhando os trabalhos.
- Detém conhecimento completo de sua área de atuação, supervisionando técnica e operacionalmente, alocando recursos humanos, materiais e tecnológicos, definindo atividades de rotina, avaliando prioridades e participando da implantação de novos projetos e métodos de trabalhos, para a obtenção de resultados esperados.
- Supervisiona equipes formadas por arte-educadores, e/ou assistentes e/ou auxiliares e/ou técnicos.
- Participa do processo de administração de pessoal de sua área no que se refere a: Contratações, Avaliações, Promoções, Desligamentos, Programação de Férias, Abonos etc.
- Requer Ensino Superior Completo.
- Experiência de 5 anos na área e 01 ano em posições de gestão

### **3.2.7. Coordenador**

- Coordena as atividades realizadas em áreas da Organização Social. Detém poder sobre a utilização de recursos disponíveis, define prioridades, acompanha os trabalhos, assegurando o cumprimento do planejado e garantindo os resultados esperados.
- Capaz de liderar equipes formadas por analistas e/ou produtores e/ou assistentes de coordenação e/ou técnicos que realizem atividades especializadas e/ou pessoal operacional.
- Responde pela administração de pessoal de sua área no que se refere a: Contratações, Avaliações, Promoções, Desligamentos, Programação de Férias, Abonos etc.
- Requer Ensino Superior Completo. - Experiência de 5 anos na área e 02 anos em posições de gestão

### **3.2.8. Gerente**

- Gerencia uma ou várias áreas, cujas atividades se correlacionam ou envolvem aplicação de planos táticos para alcance das metas preestabelecidas pela Organização Social e/ou nos Contratos de Gestão, tendo sob seu comando coordenadores e/ou supervisores e profissionais técnicos e especializados.
- Define os planos operacionais para atingir os resultados de cada área, alinhando-os aos da Organização Social.
- Garante a aplicação das políticas da O.S., bem como de seus negócios, participando das decisões e atuando sob orientação geral.
- Define e assegura o cumprimento de metas de sua área de atuação, alinhando-as às demais metas da O.S., provendo os recursos necessários.
- Interfere nos procedimentos operacionais das atividades, buscando melhorias nos processos.
- Identifica necessidades de desenvolvimento das equipes e de seus processos.
- Requer superior completo, com especialização na área, ou Pós-Graduação. Experiência de 05 anos na área de atuação e 03 anos em posições de gestão

### **3.2.9. Diretor (Equipamento Cultural)**

- Define as diretrizes e estratégias de atuação do Equipamento Cultural, alinhando-as ao modelo de gestão da POIESIS, estabelecendo os objetivos de curto, médio e longos prazos, bem como controlando e avaliando os resultados.
- Dirige um Equipamento Cultural cujas atividades se correlacionam ou envolvem alta complexidade, recursos expressivos e grandes grupos de profissionais e/ou especialização.
- Detém amplos conhecimentos sobre políticas da O.S. e seus objetivos, bem como participa das decisões estratégicas da POIESIS, visando a excelência na condução dos projetos.



- Garante a prática e disseminação da Missão, Visão e Valores da organização.
- Representa a empresa institucionalmente perante a Secretaria de Estado da Cultura, esferas Governamentais e entidades de classe.
- Requer Pós-Graduação.
- Experiência acima de 10 anos no Equipamento Cultural.

### **3.2.10. Diretor Corporativo**

- Define as diretrizes, estratégias e modelo de gestão a ser adotado pela Organização Social e seus equipamentos, estabelecendo os objetivos de curto, médio e longo prazo, assegurando os resultados propostos.
- Dirige as várias áreas da Poiesis, cujas atividades se correlacionam ou envolvem alta complexidade, recursos expressivos e grandes grupos de profissionais e/ou Especialização, apoiando as diretorias dos equipamentos nos assuntos de sua especialização.
- Detém amplos conhecimentos sobre políticas da Poiesis e seus objetivos, participando da definição de um modelo de excelência de gestão.
- Garante a prática e disseminação da Missão, Visão e Valores da organização.
- Representa a empresa institucionalmente perante a Secretaria de Estado da Cultura, esferas Governamentais e entidades de classe.
- Requer Pós-Graduação.
- Experiência acima de 10 anos nas áreas corporativas.

### **3.2.11. Diretor Executivo**

- Define a Visão do futuro da Organização Social, observando princípios do desenvolvimento sustentável e objetivos da POIESIS.
- Comanda e garante o cumprimento do Planejamento Estratégico, bem como a administração e cumprimento do orçamento.
- Garante a excelência na gestão de equipamentos culturais, bem como atuação Estratégica com foco na decisão de ser no futuro.
- Aprova e garante a aplicação das políticas corporativas.
- Garante a prática e disseminação da Missão, Visão e Valores da organização.
- Representa a Organização Social junto a associações, sindicatos, clientes, fornecedores e órgãos governamentais.
- Requer Pós-Graduação e experiência acima de 15 anos, predominantemente em Gestão.

## **4. Alterações de Cargos**

### **4.1. Política**

A criação, extinção ou reclassificação dos cargos deverá ser criteriosa, ficando sob a responsabilidade da Área de Recursos Humanos em conjunto com as Áreas e os Equipamentos envolvidos e sujeitos à aprovação da Diretoria Executiva.

As alterações de Cargos somente deverão ser efetivadas, depois de comprovada sua real necessidade.

### **4.2. Normas**

As alterações de cargos da **POIESIS** poderão ocorrer devido à:

- **Criação de Cargos**

Será criado um novo cargo, quando passar a existir novas atividades relativas a mudanças ou inovações de processos, rotinas, equipamentos, tecnologia ou, ocorrer reagrupamento delas, as quais deverão ser desenvolvidas dentro de um mesmo cargo, em áreas existentes, recém-criadas ou reorganizadas.

Deverão ser submetidas à avaliação da área de Recursos Humanos, ficando sob sua responsabilidade a análise e definição do cargo, assim como sua reclassificação na Tabela Salarial.

- **Reclassificação de Cargos**

Ocorrerá quando o nível de exigência de um cargo for alterado em função de um maior ou menor grau de responsabilidades, complexidade das atividades, formação ou experiência.

Constatada a alteração o cargo deverá ser reclassificado na Tabela Salarial.

- **Extinção de Cargos**

Um cargo será extinto quando as responsabilidades que o compõe forem absorvidas por um ou mais cargos, devido à criação, reorganização, extinção de uma área ou reestruturação interna.

### **4.3. Procedimentos:**

As Áreas ou Equipamentos que apresentarem necessidade de Criação, Reclassificação ou Extinção de cargos, deverão solicitar a análise da área Recursos Humanos.

A área de Recursos Humanos coletará os dados sobre as alterações a serem executadas junto ao solicitante e/ou responsável.

As informações serão analisadas pela área de Recursos Humanos e, se justificada a alteração, em conjunto com a Área ou Equipamento solicitante, avaliarão o novo cargo, bem como seu nível de responsabilidade, para definir sua posição na tabela salarial, garantindo a manutenção do equilíbrio interno.

## 5. Administração dos Salários – Posicionamento de mercado

### 5.1. Definição de termos

**Tabela Salarial** - compreende todos os cargos classificados no Plano de cargos da Organização Social, agrupados conforme seus níveis de responsabilidade e importância para a POIESIS.

**Grupos Salariais** – compreendem os cargos que tem níveis de responsabilidade semelhantes, baseados na formação, experiência necessária e importância do cargo para Organização Social, administrados na mesma faixa salarial. A estrutura salarial da **POIESIS** compreende 10 grupos salariais para os cargos Administrativos, Técnicos e Profissionais Especializados, e 05 grupos para os cargos Executivos.

**Faixa Salarial** - definida conforme equilíbrio interno dos cargos existentes na **POIESIS** e o equilíbrio externo, definido pelo mercado. Determina o limite inferior e superior dos salários a serem pagos para cada grupo salarial.

**Salário de Admissão** - estabelece o valor para contratação e deverá ser sempre o menor da faixa salarial em que o cargo estiver classificado. Podendo em casos especiais como, por dificuldades na atração de profissionais, avançar nas faixas salariais seguintes.

### 5.2. Alterações Salariais

Cabe a área de Recursos Humanos operacionalizar as solicitações de aumentos salariais após aprovação da Diretoria da Área ou do Equipamento, da Diretoria Administrativa e Financeira e da Diretoria Executiva.

Alterações salariais poderão ser motivadas por:

#### 5.2.1. Aumento de caráter geral

Será concedido em função de Convenções Coletivas, Política Salarial ou por liberalidade da Organização Social.

### **5.2.2. Mérito**

Aumento salarial concedido ao colaborador, como forma de reconhecimento pelo alto desempenho apresentado na execução das tarefas, pertinentes ao cargo que ocupa.

A solicitação de aumento por mérito, deverá ser acompanhada por avaliação de desempenho do colaborador, formalizada pelo solicitante.

O percentual para concessão de aumentos de mérito está limitado a um grau da faixa salarial, na qual o cargo estiver inserido. O colaborador deverá estar ocupando o cargo há 01 (um) ano no mínimo.

Os aumentos por mérito somente serão concedidos após 6 (seis) meses do último aumento real individual (promoção/mérito).

Poderá ser destinada verba anual de até 3% da folha nominal da área para reajustes por mérito, sendo que não poderá contemplar mais 1/3 do quadro de colaboradores da Área ou do Equipamento.

### **5.3. Procedimentos**

Anualmente cada colaborador terá seu desempenho avaliado segundo processo a ser implementado.

Quando couber, com base na avaliação de desempenho, o superior imediato poderá propor aumento por mérito.

O responsável pela Área ou pelo Equipamento deverá preencher formulário específico, colher a aprovação da Diretoria da Área ou do Equipamento, e encaminhar a solicitação à área de Recursos Humanos, que analisará e providenciará as aprovações subsequentes requeridas.

## **6. Promoção**

Aumento salarial concedido aos colaboradores que passarem a cargo com maior responsabilidade e classificado num grupo salarial superior, em relação ao cargo ocupado anteriormente.

### **6.1. Normas**

- A. A promoção somente se efetivará se o colaborador tiver o perfil exigido para cargo vago e que, portanto, reúna condições para exercer as atividades do mesmo, com nível de desempenho satisfatório e não devendo ocorrer em caráter transitório (cobertura de férias, auxílio doença, afastamento temporário etc).
- B. Caso a diferença entre o salário atual do colaborador e a faixa inicial do cargo para o qual será promovido seja superior a 20%, este reajuste deverá ser parcelado trimestralmente até que alcançar o valor adequado. O salário proposto não pode ser superior aos de outros colaboradores que já ocupem o cargo.
- C. A promoção somente será concedida, no mínimo, após 1 (um) ano da última promoção, caso tenha ocorrido, e no mínimo 6 (seis) meses após o último aumento por mérito.
- D. O nível de desempenho deverá ser avaliado pelo superior imediato.
- E. No caso de recrutamento interno, os colaboradores se submeterão a um processo seletivo sob a responsabilidade da área de Recursos Humanos.
- F. O requisitante deverá preencher formulário específico e enviar à área de Recursos Humanos. Esta analisará a viabilidade de concessão de aumento e alteração do título do cargo.
- G. Caso atenda as políticas e procedimentos, a área de Recursos Humanos solicitará aprovação final da Diretoria. Posteriormente efetuará o processo de comunicação à Área ou Equipamento envolvido.

## **6.2. Procedimentos**

A área de Recursos Humanos divulgará a existência de vagas em aberto e os perfis exigidos para os cargos.

Os colaboradores interessados deverão informar ao seu superior imediato o desejo de participar do processo seletivo em aberto.

Os candidatos deverão procurar a área de Recursos Humanos e submeter-se ao processo seletivo.

A área de Recursos Humanos manterá informados as Áreas ou os Equipamentos envolvidos (cedente e requisitante), agindo como facilitador na troca de informações sobre os candidatos.

Após aprovação do candidato no processo seletivo, a área de Recursos Humanos cuidará da operacionalização da transferência e substituição do colaborador na Área ou Equipamento cedente, buscando comum acordo de datas entre as Áreas ou Equipamentos.

Os candidatos, aprovados ou não, serão informados sobre o resultado da seleção.

O período de treinamento na nova função não deverá ser superior a 3 (três) meses, quando deverá ser executada a alteração de cargo e salário do colaborador.



## **7. Enquadramento**

Compreende o reajuste salarial do colaborador que esteja com seu salário abaixo do valor inicial da faixa salarial do cargo que ocupa.

### **7.1. Normas**

O enquadramento ocorrerá em consequência de alterações na estrutura salarial.

A Diretoria determinará prioridades em relação à verba disponível e ao tempo necessário para o devido enquadramento.

### **7.2. Procedimentos**

A área de Recursos Humanos processará o enquadramento após a aprovação da Diretoria da Área ou do Equipamento.

## 8. Oportunidades de Acesso de Carreiras

### 8.1. Definição

Subsistema que define os possíveis trajetos de carreira que o ocupante de um cargo pode seguir dentro da **POIESIS**, tendo como parâmetro a semelhança de atividades ou requisitos básicos requeridos para a ocupação do cargo (níveis de conhecimento, formação e experiência).

#### 8.1.1. Trajetória

A trajetória da carreira poderá ocorrer tanto no sentido vertical como horizontal da estrutura de cargos da Organização Social.

**Vertical** – ocorre quando o colaborador é promovido para outro cargo de maior nível na estrutura hierárquica de cargos da organização.

**Horizontal** – quando o colaborador amplia seu campo de conhecimento por meio de atividades correlatas e/ou complementares, podendo optar por cargos “pares” não representando necessariamente uma promoção, apenas uma transferência.

#### 8.1.2. Políticas

- A. Nos casos de preenchimento de vagas em aberto deve ser estimulado o aproveitamento interno.
- B. Caso a decisão seja pelo recrutamento externo, os funcionários da **POIESIS** poderão se candidatar a participar do processo.
- C. Os candidatos deverão preencher os requisitos mínimos do cargo e perfil especificados, não possuir advertências consideradas graves em seu prontuário, ou ainda fatos que contra indiquem seu aproveitamento interno.
- D. O candidato interno não selecionado continuará a exercer suas funções e a sua Coordenação/Gerência/Diretoria deverá ter cuidado de não constranger e/ou inibir novas participações, tendo em vista os efeitos

positivos que esta política traz para a **POIESIS** e as Áreas e Equipamentos.

- E. Caso a vaga em questão apresente considerável exigência técnica e de experiência, o início do processo seletivo poderá contar com candidatos externos, garantindo o atendimento e a agilidade na seleção do perfil especificado.
- F. O Quadro de Oportunidades de Carreiras será aberto aos Colaboradores, devendo ser divulgado em todas as Áreas e Equipamentos, cabendo aos superiores imediatos e à área de Recursos Humanos, prestarem informações quanto aos critérios e políticas do plano.
- G. As possibilidades de acesso não são restritas, podendo haver outras oportunidades além das previstas no Quadro de Acesso, dependendo das circunstâncias e preparo dos candidatos.

## **9. Vigência da Política de Cargos e Salários**

### **9.1. Vigência**

Este Manual tem vigência a partir de 01 de Fevereiro de 2013, após aprovação do Conselho de Administração.

Os casos não previstos neste Manual de Políticas de Gestão de Cargos e Salários deverão ser submetidos à apreciação da área de Recursos Humanos, que analisará a questão do ponto de vista global da **POIESIS** e emitirá parecer sobre a oportunidade de inclusão do procedimento no Manual ou ainda, de uma ação localizada. A decisão será tomada pela Diretoria Executiva, ouvida a Diretoria Administrativa e Financeira, e submetida a seguir ao Conselho de Administração.

Aprovado pelo Conselho de Administração da Poiesis em reunião de 22 de janeiro de 2013.