

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 à excelência na condução dos projetos.
- Garante a prática e disseminação da Missão, Visão e Valores da organização.
- Representa a empresa institucionalmente perante a Secretária 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 prazos, 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 Secretária 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 O.S. 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 sujeitas 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 aos colaboradores 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 vagas em aberto será dada preferência aos colaboradores da **POIESIS** (aproveitamento interno), recorrendo-se ao recrutamento externo após terem sido esgotadas todas as possibilidades internas.
- B. 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. Nestes casos, a área de Recursos Humanos deverá ser imediatamente comunicada para avaliação do candidato ao perfil da vaga.
- C. O candidato não aprovado 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, além de minimizar os investimentos, decorrentes de uma contratação de profissional no mercado, o qual passará por adaptações que levam tempo e causam dispêndios.
- D. 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.

- E. 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.
- F. 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.

São Paulo, 22 de janeiro de 2013.

Clovis de Barros Carvalho
Diretor Executivo