

# **PINACOTECA DE SÃO PAULO**

**ASSOCIAÇÃO PINACOTECA ARTE  
E CULTURA – APAC**

**POLÍTICA DE GESTÃO DE CARGOS,  
SALÁRIOS E CARREIRAS**

## SUMÁRIO

<b><u>POLÍTICA DE GESTÃO DE CARGOS, SALÁRIOS E CARREIRAS</u></b> .....	3
<u>Políticas, Normas e Procedimentos de Administração de Cargos e Salários</u> .....	3
<u>Responsabilidades</u> .....	4
<u>Administração dos Cargos</u> .....	4
<u>Alterações de Cargos</u> .....	5
<u>Administração dos Salários</u> .....	5
<u>Alterações Salariais</u> .....	6
<u>Quadro de Oportunidades de Acessos de Carreiras</u> .....	7
<u>Abrangência da Política de Cargos e Salários</u> .....	8
<u>Quadro Resumo da Política de Cargos e Salários</u> .....	9

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

### **Introdução**

O Manual de Administração de Cargos e Salários contempla todas as áreas da APAC – Associação Pinacoteca Arte e Cultura e visa orientar todos os níveis de liderança, quanto às normas e procedimentos para sua gestão, portanto, todas as decisões 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, logo este Manual está sujeito a revisões e complementações de forma a adequar-se às contingências de mercado, estratégias, padrões e valores culturais da APAC.

Com o objetivo de atender a realidade e necessidades da instituição, essa política abrange a Estrutura de Cargos Técnicos, Administrativos e Operacionais.

Essa Política está alinhada à Missão, Valores, Visão e Estratégias da APAC.

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

#### **Objetivos**

- Fixar critérios que possibilitem a Gestão de Cargos e Salários da APAC de forma mais racional, profissional e impessoal.
- Atrair, reter e desenvolver os profissionais com real capacidade para atender as necessidades e prioridades da APAC frente ao mercado.
- Estimular o autodesenvolvimento dos colaboradores, possibilitando seu aperfeiçoamento profissional na organização, através de políticas de recrutamento e seleção interna.
- Aumentar o grau de comprometimento dos colaboradores com a APAC e a satisfação com a remuneração e perspectivas de ascensão interna.
- Administrar e controlar os gastos com pessoal.
- Proporcionar melhor relacionamento entre a APAC e seus colaboradores, através:
  - ✓ Do estabelecimento dos cargos a partir das necessidades da instituição e da compatibilidade entre as atividades realizadas, formação e experiências necessárias.
  - ✓ Do agrupamento dos cargos com níveis de responsabilidade semelhantes, de forma que pertençam ao mesmo Grupo Salarial.
  - ✓ Da fixação de salários consistentes internamente e competitivos externamente.

## Responsabilidades

Cabe a área de Recursos Humanos, a responsabilidade de definir procedimentos para a gestão de cargos e salários dos diversos níveis hierárquicos, assim como, as alterações que se fizerem necessárias as quais podem envolver a:

- ↳ Criação de Cargos
- ↳ Extinção de Cargos

Tendo como base o equilíbrio interno e o mercado.

Os colaboradores devem se sentir estimulados a traçarem planos de desenvolvimento e participarem de avaliações para ocuparem outras posições.

As verbas destinadas aos aumentos salariais coletivos e/ou individuais (espontâneos) serão estabelecidas pelo Colegiado de Diretores, com base na situação financeira da APAC, Convenção Coletiva e Política Salarial vigente.

Os níveis salariais de cargos existentes na APAC, se necessário, poderão ser ajustados periodicamente, em relação ao mercado, por meio de pesquisas salariais, junto a instituições que atuam no mesmo segmento ou de outros segmentos, mas que concorram pelos mesmos profissionais.

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 APAC, comparando-os com os cargos das instituições selecionadas.

O aproveitamento interno deve ser interpretado como uma ferramenta de desenvolvimento, o esforço fará com que a instituição aproveite ao máximo seu investimento na retenção dos melhores profissionais.

## Administração dos Cargos

Segue abaixo a definição e conceituação dos termos utilizados de forma a uniformizar o entendimento interno pelas lideranças e subordinados, sobre:

**Cargo:** Agrupamento de atividades e responsabilidades pré-estabelecidas, que são realizadas por um ou mais colaborador da área e que contribuem para a obtenção de objetivos definidos.

**Responsabilidades:** Relaciona as principais responsabilidades que compõem um cargo, identificando, descrevendo a forma de execução, finalidade e formas de acompanhamento e controle.

**Qualificação:** É a escolaridade mínima necessária ao cargo. Ex.: Ensino Médio Completo

**Experiência:** É o tempo mínimo necessário para que a pessoa desempenhe as atividades do cargo. Ex.: 1 ano de experiência.

**Conhecimentos Técnicos:** São conhecimentos técnicos específicos necessários ao cargo, adquiridos por meio de treinamentos formais ou pelo aprendizado no exercício do trabalho. Ex.: Matemática Financeira – nível avançado.

**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, etc.

## **Alterações de Cargos**

### **Política**

A criação ou extinção dos cargos deverá ser criteriosa, ficando sob a responsabilidade da Área de Recursos Humanos em conjunto com as áreas envolvidas e aprovação do Conselho Administrativo.

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

### **Normas**

As alterações de cargos da APAC poderão ocorrer devido a:

### **Criação de Cargos**

Será criado um novo cargo, quando existirem 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.

A criação de Cargos depende de aprovação final do Conselho de Administração.

### **Extinção de Cargos**

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

A extinção de Cargos depende de aprovação final do Conselho de Administração.

### **Procedimentos**

As áreas, que apresentarem necessidade de Criação ou Extinção de cargos, deverão solicitar a análise da área Recursos Humanos. Este por sua vez 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 solicitante, avaliarão o novo cargo, bem como seu nível de responsabilidade, para definir sua posição na tabela salarial, garantindo a manutenção do equilíbrio interno.

## **Administração dos Salários**

Abaixo relacionado segue a definição de termos utilizados de forma a uniformizar o entendimento interno pelos Gestores e Colaboradores, sobre:

- **Tabelas Salariais** - compreendem todos os cargos classificados nos grupos salariais Técnico, Administrativo e Operacional, agrupados conforme seus níveis de responsabilidade e importância para a APAC.

- **Grupos Salariais** - compreendem os cargos que tem níveis de responsabilidade semelhantes, baseados na formação, experiência necessária e importância do cargo para instituição, administrados na mesma faixa salarial.
- **Faixa Salarial** - definida conforme equilíbrio interno dos cargos existentes na APAC 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, por dificuldades na atração de profissionais avançar nas faixas salariais seguintes.

### Alterações Salariais

Cabe a área de Recursos Humanos operacionalizar as solicitações de aumentos salariais após aprovação do Colegiado de Diretores.

Alterações salariais poderão ser motivadas por:

**Aumento de caráter geral (para todos os colaboradores)** - Será concedido em função de Convenções Coletivas.

**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 5% (cinco por cento). O colaborador deverá ocupar o cargo há 01 ano no mínimo.

Os responsáveis das áreas poderão solicitar aumentos por mérito aos seus subordinados, mediante análises da área de Recursos Humanos e aprovação final do Colegiado de Diretores.

Condição básica para concessões de aumento por Mérito: Verba anual prevista em orçamento.

**Promoção** - Aumento salarial concedido aos colaboradores que passarem a exercer responsabilidades de um cargo classificado num grupo salarial superior, em relação ao cargo ocupado anteriormente.

A promoção somente se efetivará se o colaborador tiver o perfil exigido para cargo vago e que, portanto reúna condições para exercer as atividades, com nível de desempenho satisfatório e não devendo ocorrer em caráter transitório (cobertura de férias, auxílio doença, afastamento temporário, etc.).

Caso a diferença entre o salário atual do colaborador e a faixa inicial (Step 1) 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.

A promoção somente será concedida, no mínimo, após um ano da última promoção e o nível de desempenho avaliado pelo superior imediato.

Condição básica para concessões de aumento por Promoção: Vaga existente ou Verba anual prevista em orçamento para a nova vaga.

## **Procedimentos**

Os responsáveis das áreas poderão solicitar aumentos por Promoção aos seus subordinados, mediante existência da vaga, deverá ser preenchido um formulário específico e enviado à área de Recursos Humanos que analisará a viabilidade de concessão de aumento e alteração do título do cargo e caso atenda as políticas e procedimentos, a área de Recursos Humanos solicitará aprovação final ao Colegiado de Diretores e posteriormente, efetuará o processo de comunicação à área envolvida.

No caso de recrutamento interno, os colaboradores se submeterão a um processo seletivo sob a responsabilidade da área de Recursos Humanos, conforme os critérios abaixo relacionados:

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, bem como deverão procurar a área de Recursos Humanos e submeter-se ao processo seletivo.

A área de Recursos Humanos manterá informadas as áreas envolvidas (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 cedente, buscando comum acordo de datas entre as áreas.

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

### **Enquadramento**

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

O enquadramento ocorrerá em consequência de alterações na estrutura salarial.

Condição básica para concessões de aumento por Enquadramento: Verba anual prevista em orçamento.

O Colegiado de Diretores determinará prioridades em relação à verba disponível e o tempo necessário para o devido enquadramento.

A área de Recursos Humanos processará o enquadramento após aprovação do Colegiado de Diretores.

## **Quadro de Oportunidades de Acessos de Carreiras**

### **Definição**

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

A trajetória da carreira pode ser tanto no sentido vertical como horizontal da estrutura de cargos da organização.

- **Vertical** - ocorre quando o colaborador ascende para outro cargo de maior nível na estrutura hierárquica de cargos da organização.
- **Horizontal** - ocorre 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.

### **Políticas**

Nos casos de vagas em aberto será dada preferência aos colaboradores da APAC (aproveitamento interno), recorrendo ao recrutamento externo, somente após terem sido esgotadas todas as possibilidades.

Os candidatos deverão preencher os requisitos mínimos do cargo e perfil específicos, 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.

O candidato não aprovado continuará a exercer suas funções e seu Coordenador/Gestor deverá ter cuidado de não constranger e/ou inibir novas participações, tendo em vista os efeitos positivos que esta política traz para a APAC e para as áreas, além de minimizar os investimentos, decorrentes de uma contratação de profissional no mercado, o qual passará por adaptações que levam tempo e causam dispêndios.

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.

O Quadro de Oportunidades de Carreiras será aberto aos colaboradores, devendo ser divulgado em todas as áreas, cabendo aos superiores imediatos e a área de Recursos Humanos, prestarem informações quanto aos critérios e políticas do plano.

As possibilidades de acesso não são restritas, podendo haver outras oportunidades além das previstas no Quadro de Acesso, dependendo das circunstâncias e preparo do candidato.

### **Abrangência da Política de Cargos e Salários**

Os casos não previstos nesse manual de Políticas de Administração de Cargos e Salários deverão ser submetidos à apreciação da área de Recursos Humanos, que analisará a questão do ponto de vista global da APAC e emitirá um parecer sobre a oportunidade de inclusão do procedimento no manual ou ainda, de uma ação localizada.

A área de Recursos Humanos encaminhará esse parecer ao Colegiado de Diretores que por sua vez decidirá a questão ou remeterá ao Conselho Administrativo dependendo da relevância do assunto.

O manual está atualizado e ajustado às necessidades da APAC e aprovado em suas devidas instâncias.

### **Vigência:**

Este manual tem vigência a partir de 01 de julho de 2013

## Quadro Resumo da Política de Cargos e Salários

<b>Motivo</b>	<b>Conceituação</b>	<b>Condição Básica</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>% reajuste</b>	<b>Processo de Aprovação</b>
<b>Mérito</b>	Reajuste salarial motivado por alto desempenho	- Avaliação de Desempenho que justifique a solicitação. - Verba prevista em orçamento	- Anual - O funcionário deve estar no mínimo a um ano no cargo	- Limitado até 5% ao ano	- Gestor da área solicita - RH analisa - RH aprova - Colegiado Diretoria aprova - RH operacionaliza
<b>Promoção</b>	Reajuste salarial concedido ao funcionário que passa ocupar cargo de maior valor na estrutura	- O funcionário deverá ter o perfil exigido para o cargo. - Avaliação de Desempenho que justifique a solicitação. - Será priorizado o processo de seleção interno	- Um ano após a última promoção	- Será o salário inicial a faixa do cargo para o qual foi promovido. - Os reajustes acima de 20% serão escalonados trimestralmente	- Gestor da área solicita - RH analisa - RH aprova - Colegiado Diretoria aprova - RH operacionaliza
<b>Enquadramento</b>	Reajuste Salarial concedido para ajustar o salário ao cargo que ocupa	- Alteração ou Implantação de estrutura salarial. - Verba prevista no orçamento	- Não se aplica	- Faixa salarial do cargo a ser enquadrado. - Os reajustes acima de 20% serão escalonados trimestralmente	- Gestor da área solicita - RH analisa - RH aprova - Colegiado Diretoria aprova - RH operacionaliza
<b>Criação do Cargo</b>	A criação do cargo existe quando surgem novas atividades motivadas por mudanças no processo de trabalho, tecnologia.	- Quando houver necessidade de criação de um cargo	- Não se aplica	- Faixa salarial inicial do novo cargo	- Gestor da área solicita - RH analisa - RH aprova - Colegiado Diretoria aprova - Conselho Adm. aprova - RH operacionaliza
<b>Extinção do Cargo</b>	A extinção de um cargo ocorre quando as atividades e responsabilidades deixam de ser realizadas ou são agrupadas em outros cargos	- Quando houver a necessidade de extinção de cargos	- Não se aplica	- Não se aplica	- Gestor da área solicita - RH analisa - RH aprova - Colegiado Diretoria aprova - Conselho Adm. aprova - RH operacionaliza