



ASSOCIAÇÃO JOSEENSE PARA O FOMENTO DA ARTE E DA CULTURA

# PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

2015



# Índice

1 - Introdução .....	03
2 – Sumário .....	04
2.1 - Estrutura de Cargos	
2.2 - Estrutura de Remuneração	
2.3 – Objetivos dos Planos de Cargos e Salários	
3 – Etapas e resultados.....	05
4 – Diretrizes para administração da Política de Cargos e Salários .....	14
4.1 Progressão Vertical	
4.2 Progressão Horizontal	
4.3 Sistema de Remuneração	
5 – Critérios de Administração do Plano de C&S e suas Atualizações .....	16
5.1 – Cargos e Funções Novos	
5.2 – Reavaliação de Cargos e Funções	
5.3 – Critérios para Administração da Tabela Salarial	
6 - Disposições Finais .....	17



## **1 - INTRODUÇÃO**

Uma das diretrizes mais importantes a serem estabelecidas por uma Organização se relaciona com a política de salários que deve ser adotada pelos seus empregados. O sucesso de uma organização está centrado na qualidade e dedicação de seus recursos humanos, portanto, a adoção de uma estrutura de cargos e política salarial coerente torna-se um dos melhores métodos para estimular a produtividade e a capacitação profissional, sendo percebido pelo colaborador como reconhecimento da empresa pela sua dedicação.

Visando minimizar os impactos que a valoração inadequada aos cargos pode causar nos negócios da empresa, elaborou-se o Plano de Cargos, Carreiras e Salários aqui apresentado. Este é o resultado do entendimento e alinhamento da AJFAC sobre os processos atuais de Recursos Humanos praticados, em especial os relacionados à administração de cargos e salários. Desta forma, todas as ações que se referem à progressão de carreira ou de remuneração devem prioritariamente usar esse plano como guia.

\*\*\*\*\*



## **2 – SUMARIO**

Em suma, por meio das entrevistas, avaliações e análises realizadas foi possível avaliar e delinear os direcionadores necessários para gestão de cargos e salários. Assim, pode-se obter uma série de constatações e considerações sobre os cargos, estrutura remuneratória e perfis profissionais, direcionando as ações estruturantes apresentadas neste plano.

### **2.1 - Estrutura de Cargos**

A estrutura de cargos mapeada apresenta algumas distorções, quanto à nomenclatura de cargos, execução de atividades e preparação dos profissionais. Em soma, identificou-se que em boa parte dos cargos mapeados não havia classificação por níveis, ou seja, não era tangível a lógica de progressão entre os ocupantes do cargo.

### **2.2 - Estrutura de Remuneração**

Na comparação com as Organizações do mesmo segmento, foram identificadas algumas distorções em relação às praticas salariais vigentes.

Em alguns cargos de gestão e apoio, foram encontrados percentuais superiores a 30%, entre o valor pago pela AJFAC e o praticado pelas demais Organizações. Diferenças significantes também foram percebidas na estrutura de benefícios adotada pela AJFAC. Essa se mostrou muito aquém da praticada pelas demais organizações pesquisadas.

### **2.3 – Objetivos do Plano de Cargos e Salários:**

- A. Criar regras de movimentação salarial e possibilidade de carreira para os empregados;
- B. Oferecer oportunidades de desenvolvimento por meio de uma carreira estruturada;
- C. Criar mecanismos para atrair, manter, desenvolver e engajar profissionais com as competências críticas da Organização.



### 3 – ETAPAS E RESULTADOS

Os Trabalhos foram realizados, percorrendo as seguintes etapas:

#### 1ª ETAPA – ENTREVISTA COM OS COLABORADORES PARA DESCRIÇÃO DE CARGOS E ATIVIDADES (Por amostragem)

Foram realizados entrevistas com os funcionários que ocupavam os cargos avaliados para levantar as atividades executadas, onde as informações coletadas foram registradas em ficha detalhada de descrição de cargo.

Com base nos dados obtidos através das entrevistas, foi criada uma ficha de descrição de cargos. Esta descrição possibilitou o conhecimento necessário para a correta pontuação na etapa de Classificação dos Cargos e Salários

Através desta descrição também foi possível identificar necessidades de alterações de títulos de alguns cargos existentes. Abaixo estão elencados os cargos alterados.

- A. Auxiliar Cultural para **Assistente Cultural Junior**
- B. Auxiliar Administrativo para **Assistente Administrativo Junior**
- C. Auxiliar de Manutenção Predial para **Assistente de Manutenção Predial**
- D. Gestor de Projetos Sócio - Educacionais para **Assistente Cultural Pleno ou Sênior**
- E. Auxiliar de Arquivo para **Assistente de Arquivo**

Em adição, para atendimento das futuras demandas da área de restauro, foram criados os seguintes cargos:

- A. Arquiteto (Junior, Pleno e Sênior)
- B. Assistente de Restauro
- C. Pedreiro
- D. Auxiliar de Pedreiro

Ainda em função das adequações foram executadas, a criação de níveis para determinados cargos:



### **Assistente Cultural**

- *Assistente Cultural Junior*
- *Assistente Cultural Sênior*
- *Assistente Cultural Pleno*

### **Assistente Financeiro**

- *Assistente Financeiro Junior*
- *Assistente Financeiro Pleno*
- *Assistente Financeiro Sênior*

## **2ª ETAPA – CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS**

### **1 - Avaliação dos Cargos**

O critério de avaliação adotado para todos os cargos foi o sistema de pontos.

### **2 - Seleção dos Fatores de Avaliação**

Foram selecionados 3 fatores viáveis para a classificação dos cargos, mediante a importância que cada um representa para o negócio da empresa:

I - Instrução

II – Experiência

III – Complexidade/Responsabilidade

### **3 - Descrição dos Fatores de Avaliação**

I - Instrução

Este fator se destina a avaliar os conhecimentos teóricos normalmente exigidos pelo cargo para o seu desempenho. Os conhecimentos exigidos podem ser adquiridos por meio de determinado grau de escolaridade e/ou por meio de prática intensiva no trabalho ou cursos informais.



Grau	Descrição	Pontos
01	1º Grau completo	35
02	2º Grau completo	50
03	2º Grau + especialização na área	80
04	Superior completo	120
05	Superior + especialização na área	165

Tabela 1 – Quadro de Pontos referente ao fator de avaliação Instrução.

## II – EXPERIÊNCIA

Este fator tem como objetivo avaliar o tempo normalmente exigido pelo cargo para que seu ocupante se capacite a desempenhá-lo a contento, através de treinamento continuado. A experiência exigida deve ser considerada a partir da formação teórica, avaliada sob o fator Instrução.

Grau	Descrição	Pontos
01	Até 1 ano de experiência	35
02	De 1 a 3 anos de experiência	50
03	De 3 a 6 anos de experiência	80
04	De 6 a 10 anos de experiência	120
05	Acima de 10 anos de experiência	165

Tabela 2 – Quadro de Pontos referente ao fator de avaliação Experiência.

## III – COMPLEXIDADE/ RESPONSABILIDADE

Este fator avalia o grau de dificuldade que cada cargo possui na execução de suas tarefas, bem como no quanto a execução das mesmas podem impactar de forma positiva ou negativa no negócio da empresa.

\*\*\*\*\*



Grau	Descrição	Pontos
01	Utiliza dados e recursos existentes. Danos sem riscos significativos p/ empresa.	35
02	Utiliza recursos existentes, com eventuais análises de soluções. Reparo dos danos implica em perda de tempo.	50
03	Análise de alternativas para soluções de problemas.	80
04	Análise de solução de problemas e utilização da criatividade. Reparo de erros requer tempo. Danos para outros setores e danos financeiros.	120
05	Permanente análise de novas situações e utilização da criatividade. Erros acarretam perda de trabalho, constrangimento e prejuízo financeiro.	165

Tabela 3 – Quadro de Pontos referente ao fator de avaliação Complexidade/ Responsabilidade.

\*\*\*\*\*





## TABELA DE PONTUAÇÃO DOS CARGOS

Todos os cargos foram avaliados de acordo com os critérios mencionados anteriormente, obtendo uma pontuação final, conforme tabela abaixo:

Nome da função	Instrução	Experiência	Complexidade/ Responsabilidade	Total
AUXILIAR DE JARDINAGEM	35	35	35	105
AUXILIAR DE MANUTENCAO PREDIAL	35	35	35	105
AUXILIAR DE SERVICOS GERAIS	35	35	35	105
AUXILIAR DE SERVICOS GERAIS II	35	35	35	105
AUXILIAR CULTURAL III	50	35	35	120
RECEPCIONISTA	50	35	35	120
AUXILIAR ADMINISTRATIVO IV	50	30	50	130
ASSISTENTE CULTURAL	80	50	50	180
ASSISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	80	50	50	180
ASSISTENTE FINANCEIRO	80	50	50	180
AUXILIAR DE ARQUIVO	80	50	80	210
MUSICO INSTRUMENTISTA	120	80	80	280
ANALISTA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING	120	80	120	320
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	120	80	120	320
ANALISTA FINANCEIRO	120	80	120	320
COMPRADOR(A)	120	80	120	320
MUSICO INSTRUMENTISTA/ ASSISTENTE	120	80	120	320
MUSICO INSTRUMENTISTA/ CHEFE DE NAIFE	120	80	120	320
MUSICO INSTRUMENTISTA/ SPALLA	120	80	120	320
PRODUTOR(A) CULTURAL	120	80	120	320
COORD. DE PROJETOS EDUCACIONAIS	120	120	120	360
SUPERV. DE DESENVOLV. ORGANIZACIONAL	165	120	120	405
GERENTE DE OPERACOES	165	120	165	450
GESTOR DE ORQUESTRA	165	120	165	450
SUPERVISOR DE OPERACOES	165	120	165	450
DIRETOR ADM E FINANCEIRO	165	165	165	495
DIRETOR CULTURAL	165	165	165	495
DIRETOR DE PROJETOS E OPERAÇÕES	165	165	165	495
DIRETOR GERAL	165	165	165	495
GESTOR DE PROJETOS CULTURAI	165	165	165	495
REGENTE TITULAR DIR ARTISTICO	165	165	165	495

Tabela 4 – Pontuação dos cargos



## TABELA DE CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS MEDIANTE PONTUAÇÃO

Após pontuação definida, foram criados graus para agrupamento dos cargos, estabelecendo desta forma, o nível de importância que cada grupo tem para o negócio da empresa.

Qtde.	Nome da função	Grau	Graus	Pontos
1	AUXILIAR DE SERVICOS GERAIS	1	1	De 100 à 116
2	AUXILIAR DE SERVICOS GERAIS	1	2	De 117 á 136
3	AUXILIAR DE SERVICOS GERAIS	1	3	De 137 À 159
4	AUXILIAR DE SERVICOS GERAIS	1	4	De 160 à 186
5	AUXILIAR DE SERVICOS GERAIS II	1	5	De 187 à 218
6	AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS	1	6	De 219 à 255
7	AUXILIAR DE MANUTENCAO PREDIAL	1	7	De 256 à 299
8	AUXILIAR DE SERVICOS GERAIS	1	8	De 300 à 350
9	AUXILIAR DE SERVICOS GERAIS	1	9	De351 à 410
10	AUXILIAR DE JARDINAGEM	1	10	De 411 à 479
11	AUXILIAR DE SERVICOS GERAIS	1	11	De 480 á 500
12	AUXILIAR DE SERVICOS GERAIS	1		
13	AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS	1		
14	AUXILIAR CULTURAL III	2		
15	AUXILIAR CULTURAL III	2		
16	AUXILIAR CULTURAL II	2		
17	RECEPCIONISTA	2		
18	AUXILIAR CULTURAL	2		
19	RECEPCIONISTA	2		
20	RECEPCIONISTA	2		
21	AUXILIAR ADMINISTRATIVO IV	2		
22	AUXILIAR ADMINISTRATIVO IV	2		
23	ASSISTENTE CULTURAL	4		
24	ASSISTENTE CULTURAL II	4		
25	ASSISTENTE FINANCEIRO	4		
26	ASSISTENTE CULTURAL II	4		
27	ASSISTENTE CULTURAL	4		
28	ASSISTENTE CULTURAL	4		
29	ASSISTENTE CULTURAL II	4		
30	AUXILIAR DE ARQUIVO	5		



<b>Qtde.</b>	<b>Nome da função</b>	<b>Grau</b>
31	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
32	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
33	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
34	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
36	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
38	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
39	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
40	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
41	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
42	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
43	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
44	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
45	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
46	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
47	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
48	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
49	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
50	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
51	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
52	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
53	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
54	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
55	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
56	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
57	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
58	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
59	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
60	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
61	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
62	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
63	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
64	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
65	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
66	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
67	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
68	MUSICO INSTRUMENTISTA	7
69	MUSICO INSTRUMENTISTA	7



Qtde.	Nome da função	Grau
35	ANALISTA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING	8
37	ANALISTA DE RH	8
73	MUSICO INSTRUMENTISTA/ ASSISTENTE	8
74	MUSICO INSTRUMENTISTA/ CHEFE DE NAÍPE	8
75	MUSICO INSTRUMENTISTA / SPALLA	8
76	ANALISTA FINANCEIRO	8
77	PRODUTOR(A) CULTURAL	8
78	COMPRADOR(A)	8
79	COORDENADOR(A) DE PROJETOS EDUCACIONAIS	9
80	SUPERVISOR DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	9
81	SUPERVISOR DE OPERACOES	10
82	GESTOR DE ORQUESTRA	10
83	GERENTE DE OPERACOES	10
84	DIRETOR GERAL	11
85	DIRETOR ADM E FINANCEIRO	11
86	DIRETOR CULTURAL	11
87	GESTOR(A) DE PROJETOS CULTURAI I	11
88	DIRETOR DE PROJETOS E OPERAÇÕES	11
89	REGENTE TITULAR DIR ARTISTICO	11
90	GESTOR(A) DE PROJETOS CUTURAI S	11

Tabela 5 – Classificação dos cargos

Assim, Na AJFAC os cargos foram classificados em três categorias:

**A:** Desenvolve atividades com grande nível de complexidade e responsabilidade, tem relevante interação com os clientes e parceiros da organização e é responsável totalmente ou parcialmente pela gestão das atividades fins. Exemplo: **Diretores, Cargos da área cultural, Restauro e Liderança Operacional.**

**B:** Funções com a missão de dar suporte à gestão e execução das atividades dos cargos do grupo **A**. Exemplo: **Assistentes, Analistas e Supervisores das áreas de apoio.**

**C:** Funções que executam atividades elaboradas pelos demais grupos e como menor grau de complexidade e responsabilidade. Exemplo: **Cargos de nível auxiliar e Assistentes nas áreas operacional e administrativa.**



### 3ª ETAPA - PESQUISA SALARIAL

Buscando posicionar a empresa diante da realidade de mercado das organizações Sociais de Cultura do Estado de São Paulo, foi realizada uma pesquisa salarial com um grupo composto por 19 organizações da área.

Para a tabulação da referida pesquisa foram adotados os seguintes parâmetros:

- Carga horária/ mês 220hs;
- Número mínimo de 2 empresas com pelo menos 2 ocupantes por cargo;
- média dos salários pagos pelas empresas participantes, considerando a quantidade de ocupantes – MAP (Média Aritmética Ponderada);

### 4ª ETAPA - ESTRUTURA SALARIAL E ENQUADRAMENTO FUNCIONAL

A partir dos resultados obtidos na pesquisa de salários, foram definidos os valores dos níveis salariais iniciais e finais de cada classe, respeitando-se o intervalo de *step* (percentual aplicado entre os níveis salariais, classes e grupo ocupacional da tabela salarial), estabelecidos estatisticamente por meio da referida pesquisa de mercado.

O enquadramento funcional do empregado da Empresa no presente Plano se dará no nível inicial da carreira.

\*\*\*\*\*



## **4 - DIRETRIZES PARA ADMINISTRAÇÃO DA POLÍTICA DE CARGOS E SALÁRIOS**

Para melhor condução da política de cargos e salários desenvolvida é necessário estabelecer de forma clara e sucinta como será a tratativa da equiparação entre as funções desenvolvidas pelos colaboradores e os salários de cada cargo.

Esse plano prevê critérios de movimentação que permitem aos empregados o crescimento na carreira, em termos salariais (horizontal) e de maturidade (vertical). Estas alterações são denominadas:

- Progressão Horizontal;
- Progressão vertical.

### **4.1 - Progressão Horizontal**

É a elevação do nível salarial, permanecendo o colaborador na mesma classe. Esta progressão será concedida por merecimento, considerando os seguintes critérios:

- Conhecimento técnico;
- Conhecimento da organização /negócio;
- Competências sociais/relações humanas;
- Resultados alcançados;
- Autonomia para tomada de decisão;
- Intensidade da Influência e;
- Assiduidade do empregado no trabalho desenvolvido.

### **4.2 - Progressão Vertical**

Consiste na mudança do nível de classe de cargo ocupada para uma de nível imediatamente superior, mediante satisfação dos seguintes itens:

- Crescimento da complexidade das tarefas desempenhadas pelo colaborador;
- Possuir formação acadêmica e cursos necessários para a ocupação do novo cargo;
- Resultados alcançados.



ASSOCIAÇÃO JOSEENSE PARA O FOMENTO DA ARTE E DA CULTURA

**AJFAC**

#### **4.3 - Sistema de Remuneração**

O sistema de remuneração da AJFAC será composto por:

- A. Salário base corresponde ao salário fundamental, sem o acréscimo de importâncias fixas ou variáveis com as quais se completa a remuneração global dos empregados. Valor definido em contrato de trabalho;
- B. Remuneração representa o somatório dos valores correspondente ao nível salarial, acrescido dos adicionais e vantagens recebidas pelo empregado.

\*\*\*\*\*



## **5 - CRITÉRIOS DE ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS E SUAS ATUALIZAÇÕES**

A partir das descrições das funções, devem ser efetuadas pesquisas salariais periódicas, cujos resultados, depois de comparados qualitativamente e estatisticamente (salários do mercado e da Empresa) e determinadas as curvas salariais, servirão de base para orientar o estabelecimento dos novos valores dos níveis salariais.

As pesquisas salariais serão orientadas pela Diretoria de Gestão de Pessoas, preferencialmente a cada dois anos, podendo ser realizadas pela própria Empresa ou por serviços de consultoria especializada, tendo como objetivo confrontar os procedimentos internos com os do mercado e manter atualizadas as práticas de remuneração e benefícios.

### **5.1 - Cargos e Funções Novos**

A criação de novos cargos ou funções pode ser decorrente do desenvolvimento de novos projetos ou da necessidade de ampliação de serviços já disponibilizados pela AJFAC, bem como de demandas da própria estrutura.

### **5.2 - Reavaliação de cargos e funções**

A estrutura de cargos e funções deverá ser atualizada periodicamente a fim de mantê-la alinhada com as práticas de mercado e garantir o seu equilíbrio interno. Essa atualização se dará por meio de instrumentos técnicos específicos (descrição, análise e avaliação), adequando-os às respectivas carreiras.

Reavaliações de cargos e funções poderão ocorrer sempre que necessário.

### **5.3 Critérios para administração da tabela salarial**

A tabela salarial deverá ser atualizada em função da legislação vigente (Convenção, Acordo Coletivo de Trabalho, dentre outras) e quando se fizer necessário.





## 6 - DISPOSIÇÕES FINAIS

- A. As alterações de cargos e movimentações de ocupantes, bem como as alterações do PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS poderão ocorrer em qualquer época.
- B. As alterações salariais ou funcionais serão processadas a partir do primeiro dia do mês.
- C. As alterações salariais devem ser comunicadas ao RH e aprovadas pela Diretoria responsável pela área. Terá vigência a partir do primeiro dia do mês subsequente a aprovação do pedido.
- D. As alterações funcionais ou salariais serão informadas ao empregado beneficiado através de comunicação interna. Esta forma de comunicação não se aplica aos casos de correção salarial decorrentes de Lei, dissídios, acordos coletivos ou reajustes espontâneos.
- E. Reavaliações de cargos e funções poderão ocorrer sempre que necessário.
- F. Os casos omissos no presente documento serão analisados pela área de Recursos Humanos e submetidos à Diretoria Executiva para apreciação.

\*\*\*\*\*