

POLÍTICA DE GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS INSTITUTO ODEON

Elaborada por: Instituto Equilibrium de Desenvolvimento Humano e Empresarial

RIO DE JANEIRO

ABRIL 2016

I SUMÁRIO

2	INTRODUÇÃO.....	3
3	OBJETIVOS.....	3
4	CONCEITOS.....	4
5	ESTRUTURA DE CARGOS.....	4
6	Aplicação da estrutura de cargos para cada equipamento administrado.....	9
7	DESCRIÇÃO DE CARGOS.....	11
8	DEFINIÇÃO DA NOMENCLATURA DE CARGOS.....	11
9	ORGANIZAÇÃO SALARIAL DA ESTRUTURA DE CARGOS.....	12
9.1	Pontuação (Avaliação Interna dos Cargos).....	12
9.2	Pesquisa Salarial.....	12
10	TABELA SALARIAL.....	13
10.1	Proporções.....	14
11	APLICAÇÃO DA TABELA SALARIAL EM CADA EQUIPAMENTO ADMINISTRADO.....	14
11.1	Ajustes na tabela.....	14
11.2	Quadro de vagas.....	15
12	DIRETRIZES PARA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL.....	16
12.1	Progressão Salarial.....	16
12.2	Promoção.....	17
12.3	CrITÉrios para progressão e promoção.....	17
13	CORREÇÃO DAS TABELAS SALARIAIS.....	18
14	ASPECTOS COMPLEMENTARES.....	19

2 INTRODUÇÃO

O Plano de Cargos e Salários é o conjunto de regras e normas que determinam as políticas de gestão da remuneração do INSTITUTO ODEON.

São contempladas no presente plano as políticas de remuneração e classificação de todos os funcionários da instituição.

O presente documento foi constituído a partir de um estudo das atribuições e responsabilidades de cada cargo, além de comparação com salários de mercado. Este estudo levou ao desenvolvimento das tabelas salariais da empresa, que estabelecem o desenvolvimento salarial dos cargos.

Neste documento serão definidas as diretrizes básicas para a Gestão de Cargos e Salários do Instituto Odeon, alinhadas com sua missão, visão e valores, aplicando-se e adaptando-se às diferentes estruturas que forem criadas em novos equipamentos culturais.

3 OBJETIVOS

O Plano de Gestão de Cargos e Salários do Instituto Odeon tem como objetivos:

- *Definir os cargos e atribuições dos funcionários do INSTITUTO ODEON, de forma a buscar uma maior organização e balanceamento na distribuição de atividades.*
- *Ser um instrumento estratégico visando a tomada de decisão em qualquer equipamento cultural que esteja sob a gestão do Instituto Odeon.*
 - *Definir as diretrizes básicas para a Gestão de Cargos e Salários, alinhadas com sua missão, visão e valores.*
 - *Servir de base para as decisões do dia a dia da empresa, no que tange às movimentações de pessoal (admissão, promoção, remanejamentos e enquadramentos), criação de novas vagas, novas estruturas de cargos e salários para futuros equipamentos.*
 - *Estabelecer padrões de remuneração compatíveis com as atribuições dos cargos.*
 - *Promover a conciliação de expectativas e interesses dos funcionários e do INSTITUTO ODEON.*
 - *Estabelecer tratamento equânime e justo com os funcionários.*
 - *Propor práticas de Recursos Humanos que racionalizem os procedimentos administrativos.*
 - *Permitir ao funcionário visualizar a trajetória de sua carreira e evolução salarial.*
 - *Fornecer respostas aos funcionários quanto à demanda por transparência e critérios de equidade na distribuição de salários.*

4 CONCEITOS

Para os fins da aplicabilidade deste Manual, os vocábulos abaixo são conceituados como:

Cargo- é uma composição de atividades desempenhadas por uma ou mais pessoas, formalmente retratado no organograma da empresa. O cargo estará *ativo* quando possuir um ou mais ocupantes ou *a ser extinto* quando houver ocupantes, mas não for permitida a contratação de novos funcionários para os mesmos.

Faixas de carreira – denomina-se “faixa” o estágio da carreira na qual o colaborador estiver enquadrado, de acordo com sua experiência, desempenho e formação educacional. Esta faixa de carreira é definida através de uma sequência numérica horizontal.

Nível de carreira – é chamado de “Nível” de carreira a classificação complementar dada aos cargos de Analista, que identifica a senioridade, em termos de tempo de experiência, formação educacional e produtividade.

Tabela Salarial – representa a distribuição de salários e está organizada em classes e faixas salariais.

Classe salarial – representa um determinado intervalo de salários. A classe é designada por uma numeração sequencial e a tabela salarial possui um determinado número de classes. O enquadramento dos cargos nas classes é definido pela respectiva pontuação.

Amplitude – representa a diferença percentual existente entre as faixas horizontais da tabela.

5 ESTRUTURA DE CARGOS

Foi elaborada uma estrutura básica de cargos para o Instituto Odeon, que apresentará condições de ser aplicada nos diversos equipamentos geridos, adequando-a às necessidades, desmembramentos e porte de cada um deles.

A estrutura é composta por cargos-chave, que são os títulos principais dos cargos que a compõem, desmembrada de acordo com as necessidades de cada equipamento gerido, criando-se, a partir daí as transições cargo-função, originando as nomenclaturas de acordo com a função exercida. Tais cargos serão agrupados em 5 faixas, e, apenas para os Analistas, em 2 níveis conforme abaixo:

DIRETOR

Conceituação básica:

Dirige o equipamento cultural/projeto no qual estiver alocado, garantindo o cumprimento do planejamento estratégico, aprovando as políticas e processos corporativos. Os diretores são contratados pelo Conselho de Administração do Instituto Odeon e suas atribuições estão definidas no estatuto da entidade.

Dimensão: Estratégica

Responsável pela definição das estratégias do equipamento, planejamento e tomada de decisão para alavancar o negócio.

Escolaridade:

Superior Completo ou Pós-Graduação, de acordo com a área de atuação

Complexidade do trabalho:

Alta

Tempo de experiência:

Mínima de 5 anos na área Cultural

Pontuação:

Não se aplica

Classe Salarial:

Não se aplica

GERENTE

Conceituação básica:

Gerencia uma ou mais áreas, respondendo por ações e indicadores para atingir os resultados do equipamento cultural que estiver alocado. Dependendo do porte do projeto/equipamento, o gerente pode chegar a ser responder como executivo.

Dimensão: Estratégica

Responsável pelos projetos específicos de sua área de atuação.

Escolaridade:

Superior Completo ou Pós-Graduação, de acordo com a área de atuação

Complexidade do trabalho:

Alta

Tempo de experiência:

Mínima de 5 anos, preferencialmente na área cultural.

Pontuação:

De 566 a 836

Classe Salarial:

De 10 a 14

ASSESSOR

Conceituação básica

Assessora no planejamento e desenvolvimento dos assuntos estratégicos do Instituto. Caracteriza-se por ser um cargo de confiança da Diretoria.

Dimensão: Estratégica

Responsável pela reunião de informações, estudos e pareceres que auxiliarão na tomada de decisão da Diretoria.

Escolaridade:

Superior Completo

Complexidade do trabalho:

Alta

Tempo de experiência:

Mínima de 3 anos na área Cultural

Pontuação:

De 521 a 565

Classe Salarial:

9

COORDENADOR

Conceituação básica:

Coordena as atividades em sua área específica. Organiza os trabalhos com sua equipe, assegura o cumprimento do planejamento, garantindo os resultados, sempre em linha com o planejamento estratégico da área.

Dimensão: Tática

Responsável pelo desdobramento dos objetivos institucionais em objetivos departamentais de modo a atingir os resultados.

Escolaridade:

Superior Completo

Complexidade do trabalho:

Média

Tempo de experiência:

5 anos

Pontuação:

De 431 a 520

Classe Salarial:

De 7 a 8

ANALISTA SÊNIOR

Conceituação básica:

Realiza atividades especializadas em sua área de atuação. Elabora estudos e análises, produzindo dados e resultados completos, possibilitando tomadas de decisão. Pode ter um pequeno grupo de estagiários, auxiliares e/ou assistentes a ele subordinado, mas o foco principal de seu trabalho não é a coordenação

Dimensão: Tático

Responsável pelo desdobramento da estratégia, criando metas para que seja realizada. Nível que intermedeia os outros dois (estratégico e operacional), dentro do seu setor específico.

Escolaridade:

Especialização em sua área de atuação

Nível de responsabilidade:

Alta

Tempo de experiência:

No mínimo 5 anos

Pontuação:

De 386 a 430

Classe Salarial

6

ANALISTA

Conceituação básica:

Realiza atividades técnicas em seu setor, com razoável variabilidade entre elas. Também pode elaborar estudos e análises, produzindo dados e resultados completos, possibilitando tomadas de decisão. Pode ter um pequeno grupo de estagiários, auxiliares e/ou assistentes a ele subordinado, mas o foco principal de seu trabalho não é a coordenação

Dimensão: Tático-operacional

Responsável pelo desdobramento da estratégia, criando metas para que seja realizada. Nível que intermedeia os outros dois (estratégico e operacional), dentro do seu setor específico.

Escolaridade:

Superior

Nível de responsabilidade:

Média

Tempo de experiência:

No mínimo 3 anos

Pontuação:

De 295 a 385

Classe Salarial:

De 4 a 5

ASSISTENTE

Conceituação básica:

Atua em diversas áreas administrativas e/ou operacionais, realizando trabalhos que necessitam maior conhecimento de normas e procedimentos internos.

Dimensão: Operacional

Suas atividades alternam entre atividades repetitivas e padronizadas e algumas outras que exigem alguma experiência e capacidade de análise. Respondem parcialmente por alguns processos, tendo certa autonomia por sua execução

Escolaridade:

Ensino Médio até a faixa III e Superior Completo a partir da faixa IV

Nível de responsabilidade:

Média baixa

Tempo de experiência:

De 1 a 3 anos, de acordo com a área de atuação

Pontuação:

De 250 a 294

Classe Salarial:

3

AUXILIAR

Conceituação básica:

Atua em diversas áreas administrativas e/ou operacionais. Realiza trabalhos rotineiros preestabelecidos.

Dimensão: Operacional

Auxiliar na implementação das ações estabelecidas.

Escolaridade:

Ensino médio completo

Nível de responsabilidade:

Baixa

Tempo de experiência:

Não se aplica

Pontuação:

De 205 a 249

Classe Salarial:

2

APOIO

Conceituação básica:

Atua em diversas áreas administrativas e/ou operacionais. Realiza trabalhos rotineiros preestabelecidos.

Dimensão: Operacional

Recebe orientações superiores e procede estritamente de acordo com os padrões formalizados.

Escolaridade:

Ensino médio completo

Nível de responsabilidade:

Baixa

Tempo de experiência:

Não se aplica

Pontuação:

De 159 a 204

Classe Salarial:

I

6 APLICAÇÃO DA ESTRUTURA DE CARGOS PARA CADA EQUIPAMENTO ADMINISTRADO

A estrutura-base apresentada no capítulo 4 do presente documento poderá ser aplicada de forma distinta em cada equipamento administrado, considerando aspectos específicos como:

- Número de funcionários
- Complexidade do projeto
- Disponibilidade local de mão-de-obra especializada
- Importância estratégica do equipamento para o Instituto
- Podem ainda ser considerados aspectos correlatos a estes.

As diretrizes abaixo nortearão a montagem da estrutura para cada equipamento:

CARGOS-CHAVE	ORIENTAÇÃO
DIRETORIA	Quando aplicável, haverá de 1 a 4 diretorias em cada equipamento administrado, sendo uma Diretoria Geral (Executiva), uma Diretoria ligada a áreas finalísticas (Artística), uma ligada a áreas-meio de dimensão interna (Administrativa, Operações, Projetos) e outra ligada a áreas meio de dimensão interna/externa (Comunicação, Produção). Para projetos menores, as diretorias poderão ser agrupadas contando-se com o apoio de Gerentes e Coordenadores. Podem haver projetos nos quais não exista Diretoria, apenas Gerências.
ASSESSOR	Poderá haver apenas uma Assessoria da Diretoria Executiva, caso isso seja aprovado pela Presidência do Instituto.
GERENTE	Haverá de 1 a 6 gerências em cada equipamento administrado, sendo 1 ou 2 para as áreas finalísticas (de acordo com a diferenciação entre elas no equipamento administrado), 1 a 2 gerências para as áreas meio de dimensão interna e 1 a 2 gerências para as áreas meio de dimensão externa. Para equipamentos que dispõem de 3 a 4 Diretorias, recomenda-se que o número de gerências esteja limitado a 4. Pode haver situações em que o equipamento não demande um diretor e sim um gerente executivo.
COORDENADOR	As áreas de maior complexidade e/ou com maior número de funcionários poderão ser dotadas do nível de coordenação, desde que não haja gerência na área. Em projetos de menor complexidade os coordenadores podem se responder pelas áreas no lugar dos gerentes.
ANALISTAS SÊNIORES	Podem ser aplicadas nas áreas finalísticas e também em algumas áreas-meio. São aplicáveis sempre que o reporte se dê diretamente a um Gerente ou Diretor e que a atividade requeira nível de grande especialização.
ANALISTAS PLENOS	Podem ser aplicados em qualquer área, em quantidade compatível com o tamanho do equipamento administrado.
EDUCADORES	São cargos específicos e finalísticos, que podem ser utilizados em vários equipamentos culturais. Devido às suas características de atividades e de remuneração praticada no mercado, serão enquadrados de forma distinta dos demais analistas na tabela salarial. Será aplicado em 3 níveis: Junior, Pleno e Educador de Projetos. O primeiro equivalerá na tabela ao salário de Auxiliar, o segundo equivalerá a um Assistente e o terceiro a um Analista Pleno.

Orientação: A estrutura de cargos a ser construída para cada equipamento deve considerar a premissa da horizontalização, ou seja, deve-se buscar a redução de níveis hierárquicos. Dessa forma, quando uma área possui um Coordenador, a mesma área não deve possuir uma Gerência. Quando uma área possuir uma Gerência, não deve haver Diretoria específica para essa área. Essa premissa pode ser ainda aplicada de outras formas, sempre pautada pela otimização de níveis hierárquicos.

7 DESCRIÇÃO DE CARGOS

Este capítulo trata da discriminação detalhada de cada cargo existente no Instituto Odeon. Será o documento de registro final de todo o processo de elaboração do perfil de cada cargo, onde conterà:

- Título do cargo
- Número no Classificação Brasileira de Ocupações - CBO
- Escolaridade necessária
- Experiência exigida para o cargo
- Discriminação detalhada das funções realizadas
- Conhecimentos necessários para o exercício do cargo de acordo com o equipamento
- Competências Técnicas necessárias
- Competências Comportamentais necessárias
- Grau de complexidade da função
- Responsabilidades do cargo
- Condições de trabalho exigidas para a realização da função
- Pontuação exigida para o cargo

8 DEFINIÇÃO DA NOMENCLATURA DE CARGOS

A legislação brasileira não estabelece nem restringe a utilização de nomenclatura para os cargos. O CBO (Cadastro Brasileiro de Ocupações), do Ministério do Trabalho traz nomenclaturas de referência, indicando um código para associação do cargo a esta tabela. Portanto, as empresas podem adotar a nomenclatura que desejarem, mas devem associá-las a um código CBO.

O CBO não traz especificação adequada para distinguir diferentes níveis de responsabilidade em relação à determinada área de atividade. Desta forma, a distinção entre a atividade de “auxiliar” ou de um “assistente”, por exemplo, pode ser definida pelo Plano de Cargos e Salários, de forma a gerar um parâmetro interno de referência, mesmo que não haja diferenciação entre códigos CBO.

9 ORGANIZAÇÃO SALARIAL DA ESTRUTURA DE CARGOS

A estrutura salarial do Instituto Odeon foi organizada em classes salariais, a partir da aplicação do sistema de pontos e da análise de pesquisa salarial especializada. Os cargos foram avaliados à luz de critérios que demonstrem o valor interno de cada um deles para a Instituição e também das práticas salariais de mercado.

9.1 PONTUAÇÃO (AVALIAÇÃO INTERNA DOS CARGOS)

O sistema de pontos foi a metodologia escolhida para classificação e avaliação dos cargos considerando o cenário de atuação. Foram utilizados 4 fatores para classificação dos cargos:

CRITÉRIOS	CONCEITO
Responsabilidade por erros, patrimônio e valores	Avalia o impacto da ocorrência eventual de erros sobre o resultado, o patrimônio da empresa e/ou sua imagem. Considera o risco ao qual o colaborador está exposto no exercício normal de suas atividades, devido a ações, omissões ou erros.
Coordenação de Equipes	Mede a responsabilidade de planejar, programar, distribuir e acompanhar os trabalhos sob sua responsabilidade e os executados pelos seus subordinados. Considera também o grau de delegação exigido para a função.
Formação e Experiência	Mede a exigência de pré-requisitos de formação e experiência para a admissão no cargo.
Responsabilidade por negócios, imagem e projetos	Diferencia os cargos com base no impacto na imagem, nos projetos e nos negócios da organização gerado por cada cargo, no exercício normal de suas atividades.

9.2 PESQUISA SALARIAL

A Pesquisa Salarial constitui importante instrumento para prover o alinhamento dos salários de cada equipamento às práticas de mercado.

Na construção do presente Plano foi utilizada uma pesquisa de âmbito nacional, realizada em 20 instituições do segmento cultural.

Para a aplicação do plano em cada novo equipamento administrado, deverá ser feito um balizamento dos salários propostos neste plano em relação à realidade salarial da região na qual esteja sediado este novo equipamento.

10 TABELA SALARIAL

A Tabela Salarial agrupa todos os cargos, faixas e níveis salariais e estão organizadas em 05 faixas horizontais e 14 classes horizontais. A tabela abaixo apresenta o modelo dessa estruturação, sem indicação de valores, os quais serão específicos para cada equipamento administrado:

Cl	Cargos	Faixa - 1	Faixa - 2	Faixa - 3	Faixa - 4	Faixa - 5
1	Apoio					
2	Auxiliares					
3	Assistentes					
4	Analistas de áreas de suporte					
5	Analista de áreas finalísticas					
6	Analistas Sêniores, Assessores					
7	Coordenadores de áreas de Suporte					
8	Coordenadores de áreas finalísticas					
9	Gerentes de Áreas de Suporte					
10	Gerentes de áreas finalísticas					

10.1 PROPORÇÕES

Na aplicação da tabela acima para cada equipamento, devem ser observadas as seguintes proporções:

- Entre faixas horizontais – 10%
- Entre classes:

Classe	Proporção
Classe 2	Classe 1 + 56%
Classe 3	Classe 2 + 39%
Classe 4	Classe 3 + 50%
Classe 5	Classe 4 + 10%
Classe 6	Classe 5 + 35%
Classe 7	Classe 6 + 34%
Classe 8	Classe 7 + 12%

Para os cargos da Classe 8 e 9 (Gerentes), não haverá proporcionalidade definida. A tabela salarial deverá acompanhar o salário de mercado.

II APLICAÇÃO DA TABELA SALARIAL EM CADA EQUIPAMENTO ADMINISTRADO

II.1 AJUSTES NA TABELA

Nas ocasiões em que o Instituto Odeon precisar estruturar uma equipe para um novo projeto, a aplicação da tabela acima deverá ser feita da seguinte forma:

Cargos das áreas meio (Administrativos, Operacionais, Comunicação, Produção) – seguirão exatamente a distribuição de classes e padrões salariais acima estabelecidos, atentando-se apenas às diferenças de salários regionais.

Cargos das áreas finalísticas – se o equipamento administrado for um Museu, a estrutura da tabela acima poderá ser feita de forma análoga dos cargos da área meio. Caso seja administrado outro tipo de equipamento cultural, será necessário fazer uma avaliação da necessidade de substituição dos cargos por outros que melhor atendam ao novo equipamento. A distribuição salarial em 5 faixas e a sequência de classes, no entanto, deverão ser mantidas.

Caso seja necessário fazer ajustes salariais regionais, as seguintes regras podem ser aplicadas:

Salário inicial (faixa I) da Classe I deverá ser o menor salário estabelecido na convenção coletiva da categoria. A amplitude para os demais salários será de 10%.

Se os salários regionais forem superiores aos salários da faixa I relativo a um determinado cargo, a aplicação da tabela poderá ser feita com salários iniciados nas faixas II ou III. Esta decisão deve estar respaldada em Pesquisa Salarial especializada.

Se os salários regionais forem inferiores aos salários da faixa I relativa a determinados cargos, a tabela para toda a classe que inclui esse cargo poderá ser aplicada com um decréscimo percentual uniforme nesses cargos. Exemplo: tabela aplicada com decréscimo de 10%. Nesses casos, as classes limítrofes também deverão ser avaliadas, de forma a manter a coerência entre os salários.

11.2 QUADRO DE VAGAS

Conceito – O Quadro de Disponibilidade de Vagas é um instrumento que indica quais são as vagas disponíveis internamente para movimentação das pessoas. Estabelece tanto as novas vagas que se darão com a ampliação do quadro atual de funcionários, quando as vagas que representarão apenas uma evolução de carreira/ qualificação das pessoas de um determinado setor. Como funciona - A empresa estabelecerá a composição do quadro de cada setor, indicando a quantidade de vagas por cargo e faixa. Esta composição será atualizada 1 vez por ano, quando da elaboração do orçamento anual. Esta disponibilidade levará em conta a demanda decorrente da evolução das atividades da instituição. Também poderá refletir a disponibilidade orçamentária de cada departamento. Outro elemento importante na definição do Quadro de Disponibilidade de Vagas é o volume de trabalho que vem sendo absorvido pelo setor, bem como a produtividade apurada.

Exemplo - Abaixo segue um exemplo de Tabela de Composição de Quadro para um determinado setor da empresa:

CARGO/ NÍVEL	QUADRO MÁXIMO	QUADRO ATUAL	VAGAS
Auxiliar I	01	01	-
Auxiliar III	02	01	01
Assistente II	02	02	-
Assistente III	03	01	02
Analista I	04	04	-
Analista II	04	01	03
Analista III	03	01	02
Analista V	01	01	-
Coordenador III	01	00	01
Gerente III	01	00	01

12 DIRETRIZES PARA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL

Toda e qualquer movimentação de pessoal somente ocorrerá se houver vaga prevista no quadro de lotação do equipamento administrado.

Havendo vaga para ascensão horizontal ou vertical, os instrumentos norteadores serão a avaliação de desempenho, a aderência à escolaridade exigida para o cargo e o tempo de casa.

12.1 PROGRESSÃO SALARIAL

Conceito - A progressão salarial representa a movimentação horizontal da carreira, ou seja, no mesmo cargo, através das faixas e dos níveis salariais.

Tipos de Progressão – O INSTITUTO ODEON trabalhará com 03 tipos de progressão salarial:

a) *Progressão Simples* – representa a movimentação horizontal de 01 faixa.

c) *Progressão de Nível* – representa a mudança para o próximo nível da Carreira (de Junior para Pleno, Pleno para Senior).

d) *Progressão por fluência em Idioma Estrangeiro*

Quando e como ocorrem - A progressão salarial somente ocorrerá quando da existência de vagas para preenchimento interno e mediante autorização da Diretoria. A ocorrência da progressão salarial será permitida apenas para a faixa imediatamente acima da atual.

Progressões para a última faixa da carreira – Após alcançar a última faixa da carreira, o funcionário somente poderá se movimentar verticalmente, através de Progressão de Nível ou Promoções.

Progressão de Nível – a progressão de nível pode ocorrer a qualquer momento. Não há necessidade de que o ocupante esteja enquadrado na última faixa de seu nível atual para obter uma progressão de nível.

Programa por fluência em idioma estrangeiro – Este critério, que implica na valorização de proficiência no idioma inglês ou espanhol, a partir de certificação internacional. O critério é aplicável apenas para os cargos das áreas finalísticas que fazem interface com o público externo. Ao apresentar esta habilitação, os ocupantes desses cargos (especificados na aplicação do Plano no respectivo equipamento) terão direito a uma progressão de uma faixa para o primeiro idioma certificado e outra faixa para o segundo idioma certificado. A aplicação da progressão se dará de acordo com o planejamento orçamentário do Instituto e, portanto, poderá ser refletida apenas no exercício fiscal seguinte à apresentação da certificação por um funcionário.

12.2 PROMOÇÃO

Quando ocorre – Ocorre quando é aberta uma vaga para um novo cargo e um funcionário cumpre os requisitos para acesso àquele cargo, considerando os requisitos de formação e experiência do novo cargo, bem como os seus respectivos requisitos técnicos estabelecidos na descrição do cargo. Importante ressaltar que a vaga pode estar também aberta para Recrutamento Externo.

Quem define a abertura da vaga e o formato do processo – A abertura de uma vaga para promoção e se o processo será de Recrutamento interno, externo ou ambos é o Gerente da área na qual a vaga foi aberta, em conjunto com a Diretora da Instituição.

Adequação do salário nas promoções – Ao ser promovido para um novo cargo, o funcionário será enquadrado sempre na primeira faixa salarial do novo cargo. Caso o salário correspondente esteja abaixo daquele atualmente percebido pelo funcionário, seu enquadramento passará automaticamente para a faixa que representar o primeiro valor superior ao atual do funcionário. Sua progressão de faixa será iniciada, neste caso, a partir da faixa salarial na qual for enquadrado.

Promoção para cargo de liderança – Para ser elegível a um cargo de liderança, além de ter cumprido todos os critérios necessários para promoções e dos requisitos específicos do cargo, o funcionário que se candidatar ao novo cargo também deve ser avaliado em termos de seu perfil de liderança.

Promoção sem mudança de nível hierárquico – São situações que podem representar o reconhecimento de uma evolução natural do funcionário. Por exemplo, um Auxiliar que assume novas responsabilidades na função e adquire conhecimento e experiência para ser promovido para Assistente. Para isto, o funcionário deverá atender aos requisitos do novo cargo, além de cumprir os critérios de Avaliação de Desempenho e tempo na empresa. O processo também dependerá de abertura de vaga.

Exceções de cumprimento de requisitos do cargo – Pode haver situações nas quais a empresa precisa preencher uma determinada vaga e existem candidatos internos que cumprem os requisitos de Avaliação e tempo de casa, mas não cumprem todos os requisitos de formação/ experiência ou todos os requisitos técnicos do novo cargo. Neste caso poderão ser avaliadas exceções ao atendimento de requisitos. Isto poderá ser feito no caso do funcionário se colocar em vias de cumpri-lo em curto prazo. Neste caso, o funcionário poderá ser promovido se fizer um compromisso formal de atendimento ao requisito dentro de um prazo pactuado que, se não cumprido, poderá implicar no desligamento do funcionário da empresa. Exemplo: Promoção para um cargo que exija curso superior de um funcionário que esteja com a formação em curso.

12.3 CRITÉRIOS PARA PROGRESSÃO E PROMOÇÃO

Os critérios para aplicação de progressão e promoção para um novo cargo no INSTITUTO ODEON foram estabelecidos de forma a valorizar os funcionários por um conjunto de atributos que o tornam apto para a mesma.

Escolaridade e Habilitação – O ocupante deve possuir título de conclusão da escolaridade mínima exigida para a sua função, que está estabelecida na Descrição de Cargo, para que possa pleitear uma progressão ou promoção. A tabela abaixo enumera as situações de promoção e progressão de nível às quais se aplica este critério:

CARGO	ACESSO
Auxiliares	Ensino Médio
Assistentes	Ensino Médio até a faixa III e Superior a partir da faixa IV
Analistas Plenos	Ensino Superior
Analistas Seniores	Pós-graduação
Coordenadores	Ensino Superior
Gerentes	Ensino Superior

Obs.: Alguns cargos de gerente e coordenador poderão exigir nível de pós-graduação. A informação estará especificada na respectiva descrição de cargo.

Caso um ocupante de um cargo não possua a Escolaridade mínima exigida para o cargo, ele não estará apto para obter nenhuma movimentação de carreira até que tenha concluído a escolaridade mínima exigida.

Nota final no processo de avaliação de desempenho – será realizada uma Avaliação de Desempenho na empresa a cada 12 meses. A nota da Avaliação de Desempenho será utilizada também como critério adicional para as Progressões, sendo exigido, neste caso um percentual mínimo de 80% de aprovação como média final da última avaliação no caso de Progressão Simples e 85% no caso de Progressão de Nível.

Tempo mínimo – será exigido um intervalo mínimo de 1 ano entre movimentações salariais de um mesmo funcionário, não sendo permitida movimentação com tempo inferior a este.

Critério especial para cargos de liderança – necessário que o ocupante receba uma avaliação psicológica de perfil, indicando que tem condições de assumir um cargo de liderança. Esta avaliação será definida pelo RH da empresa e seu resultado será apresentado através de um parecer técnico-especializado. Devido à subjetividade desta avaliação, ela será considerada apenas como indicativa e não como definitiva para a promoção ao cargo de liderança.

13 CORREÇÃO DAS TABELAS SALARIAIS

12.1 – Correções simples - A correção das tabelas salariais ocorrerá através de duas formas distintas:

Aplicação dos percentuais definidos em Convenção Coletiva dos trabalhadores. Neste caso serão aplicáveis para todas as tabelas, considerando-se o enquadramento das funções dentro

das categorias profissionais abrangidas pelo Sindicato ao qual o equipamento administrado estiver ligado.

Correções espontâneas concedidas pela Direção da INSTITUTO ODEON, o que pode ocorrer para apenas alguns cargos, a seu critério e considerando variações salariais do mercado.

12.2 – Construção das novas tabelas com a aplicação do percentual definido no acordo coletivo - No mês da aplicação do dissídio coletivo, uma nova tabela deverá ser definida, aplicando-se a todos as faixas e classes o percentual definido no acordo coletivo. Como é comum que o acordo não seja fechado dentro do mês definido como data-base da categoria, a Diretoria deve definir um percentual estimado para correção da tabela dentro do referido mês. Isto deve ser feito de forma a evitar que novos contratados a partir da data-base recebam um reajuste salarial desnecessário na correção da tabela. Todos os salários da empresa, neste caso, serão alterados. Assim, quando da definição do percentual exato de correção, serão feitos eventuais ajustes “para cima”. Se o percentual aplicado pela empresa tiver sido maior do que o definido no acordo coletivo, não haverá retrocesso do mesmo. Se o percentual definido for maior do que o aplicado, a tabela será novamente ajustada, considerando o novo percentual.

I 4 ASPECTOS COMPLEMENTARES

13.1 – Requisitos para preenchimento dos cargos – As descrições de cargo são documentos complementares ao presente plano e estabelecem requisitos de contratação interna e externa para cada cargo da empresa. Estes requisitos poderão ser alterados a qualquer tempo, desde que as alterações sejam aprovadas pela Diretoria. Desta forma, caso a empresa opte pela contratação interna ou externa de um funcionário e sinta a necessidade de alterar os requisitos para adequação a um novo cenário de mercado, poderá fazê-lo. Neste caso, a alteração passa a valer para todas as contratações futuras dentro do mesmo cargo.

13.2 – Mudança para cargo que possua salário menor do que o praticado no cargo anterior – Este tipo de mudança pode ocorrer, principalmente nos casos nos quais o novo cargo contemple recebimento de comissões e prêmios. Nestes casos, conforme fixado na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), o salário fixo não poderá ser reduzido. Deverá haver uma negociação das comissões ou verbas acessórias (se houverem), de forma a equiparar a remuneração aos demais ocupantes do mesmo cargo, formalizando-se este acordo. Caso não haja nenhuma verba acessória no novo cargo, o funcionário deverá ser simplesmente enquadrado na faixa salarial mais próxima do seu salário atual ou numa superior.

13.3 – Revisão da tabela salarial – A tabela salarial poderá ser revista sempre que necessário, em função de mudanças no mercado de atuação da empresa, variações salariais do mercado ou redefinição das políticas salariais. Na revisão, será utilizada a mesma metodologia da sua criação, mantendo-se a coerência das pontuações dos cargos. Todos os funcionários serão comunicados sobre eventuais mudanças na tabela salarial.