



---

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**  
**ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO PROJETO GURI**  
**2009 - 2010**

---

## ÍNDICE

---

1.	SALÁRIO DE ADMISSÃO .....	4
2.	SALÁRIO PARA UM NOVO CARGO .....	4
3.	ALTERAÇÕES SALARIAIS .....	4
3.1.	PROMOÇÃO VERTICAL .....	4
3.1.1.	PROMOÇÃO VERTICAL NO MESMO CARGO ESPECÍFICO (de analista júnior para analista pleno, por exemplo).....	5
3.1.2.	PROMOÇÃO VERTICAL COM MUDANÇA DE CARGO ESPECÍFICO (de gerente para coordenador, por exemplo).....	5
3.2.	PROMOÇÃO HORIZONTAL (aumento por mérito).....	6
3.3.	TRANSFERÊNCIA DE CARGO.....	6
4.	RECLASSIFICAÇÃO DO CARGO .....	6
5.	AJUSTES DE MERCADO .....	6
6.	ANÁLISE PARA PROMOÇÃO .....	7
7.	FUNDAMENTOS DO MODELO DE ANÁLISE PARA PROMOÇÃO .....	7
7.1.	AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL .....	8
7.2.	AVALIAÇÃO INDIVIDUAL .....	8
7.3.	CONDIÇÕES PARA O FUNCIONAMENTO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	9
8.	FLUXO PARA PROMOÇÃO .....	9
9.	FLUXO PARA TRANSFERÊNCIA .....	10
10.	FLUXO PARA SOLICITAÇÃO DE CRIAÇÃO DE UMA VAGA OU POSTO DE TRABALHO.....	10
11.	PRAZO PARA SOLICITAÇÃO DE PROMOÇÃO E TRANSFERÊNCIA .....	10
12.	ORÇAMENTO PARA PROMOÇÕES .....	10
13.	PROGRAMA DE ESTAGIÁRIOS .....	10
14.	RESPONSABILIDADES DOS CARGOS DE GESTÃO .....	10



14.1.DIRETORIA.....	10
14.2.GERÊNCIA & COORDENAÇÃO .....	11
15. SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA.....	11
ANEXO I – CARGOS .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

## **PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO PROJETO GURI ORGANIZAÇÃO SOCIAL DE CULTURA**

### **NORMAS E PROCEDIMENTOS DE FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS**

Os salários serão administrados dentro das faixas salariais de cada Classe de cargos. A determinação dos salários individuais será feita conforme as seguintes normas e procedimentos.

#### **1. SALÁRIO DE ADMISSÃO**

Todo empregado deverá ser admitido preferencialmente com salário no início da faixa salarial estabelecida para o seu cargo.

Excepcionalmente, o salário de admissão poderá ser estabelecido acima desse limite, em função do grau de qualificação e experiência exigidos do candidato ou por contingência de mercado.

#### **2. SALÁRIO PARA UM NOVO CARGO**

Para se definir a faixa salarial de um novo cargo, este deverá passar pelo processo de avaliação e classificação, conduzida pela área de Recursos Humanos, e aprovado pela Diretoria Administrativo-Financeira e Diretoria Executiva, com base nas atribuições do novo cargo.

#### **3. ALTERAÇÕES SALARIAIS**

O sistema de administração de cargos e salários prevê as seguintes situações que poderão gerar alterações salariais:

- promoção vertical (promoção para um cargo maior)
- promoção horizontal (aumento de salário por merecimento, no mesmo cargo)
- transferência para outro cargo
- reclassificação do cargo

##### **3.1. PROMOÇÃO VERTICAL**

Os aumentos por promoção vertical serão concedidos aos empregados que passarão a ocupar cargos incluídos numa Classe superior à Classe atual do cargo, dentro da estrutura de cargos e salários.

A promoção vertical está vinculada à existência de vaga no quadro de empregados (caso de Auxiliares, Assistentes, Analistas, por exemplo), ou poderá ocorrer em função da necessidade de preenchimento de uma vaga em aberto (caso de Supervisores, Gerentes, por exemplo).

Os candidatos a uma promoção vertical deverão passar por um processo de avaliação conduzido pela área de Recursos Humanos, e aprovado pela Diretoria Administrativo-Financeira.

São duas as modalidades de promoção vertical:

### **3.1.1. PROMOÇÃO VERTICAL NO MESMO CARGO ESPECÍFICO (de analista júnior para analista pleno, por exemplo)**

O salário será alterado para se enquadrar na Classe do novo cargo. O aumento deverá se situar entre 10% e 20% do salário atual.

Os aumentos decorrentes da promoção vertical poderão ser concedidos em qualquer mês do ano, desde que o empregado preencha os requisitos necessários à promoção, e que exista aprovação no orçamento.

Após uma promoção vertical no mesmo cargo específico, deverá ser observado um período mínimo de 1 (um) ano, antes de nova promoção vertical.

### **3.1.2. PROMOÇÃO VERTICAL COM MUDANÇA DE CARGO ESPECÍFICO (de gerente para coordenador, por exemplo)**

Numa promoção vertical desta natureza, o aumento recomendado situa-se entre 10% e 20% do salário atual, observado o posicionamento na faixa do novo cargo e a relatividade interna.

A Gerência da área, mediante aprovação da Diretoria à qual está subordinada e da Diretoria Administrativo-Financeira, poderá: (a) promover diretamente o empregado, mediante comunicação imediata à área de Recursos Humanos, observadas as disposições constantes do item 4 e subitens do presente Plano, ou (b) submetê-lo a período experimental no novo cargo.

Na hipótese de adoção do período experimental, o empregado desempenhará provisoriamente as novas funções, por até 90 (noventa) dias. Findo esse período, a Gerência emitirá seu parecer sobre a adaptação ou não do empregado às novas funções, opinando favoravelmente ou contrariamente à sua promoção.

Se a avaliação da Gerência demonstrar que o empregado não se adapta ao cargo superior, findo o período experimental, o empregado voltará a desempenhar as funções antes exercidas, sem que a remuneração sofra alterações, ou será transferido para uma função compatível com seu perfil profissional.

Uma vez promovido o empregado, é vedado, em qualquer situação, o retorno ao cargo ocupado antes da promoção.

### **3.2. PROMOÇÃO HORIZONTAL (aumento por mérito)**

O aumento por promoção horizontal poderá ser concedido ao empregado que apresentar desempenho que o destaque significativamente dos demais ocupantes do mesmo cargo ou dentro de uma equipe de trabalho; será uma alteração do salário do empregado dentro da faixa salarial da classe correspondente ao seu cargo.

Os aumentos decorrentes da promoção horizontal poderão ser concedidos em qualquer mês do ano e devem se ajustar ao orçamento definido para essa finalidade. Um empregado só poderá receber nova promoção horizontal após o período mínimo de 1 (um) ano.

Os gerentes e a diretoria serão responsáveis pela administração do orçamento para promoções horizontais. Portanto, deverão definir o percentual de aumento individual a ser concedido em cada caso.

O percentual recomendado para os casos de promoção horizontal respeita os valores previstos nas faixas da estrutura remuneratória apresentada em anexo. Em casos de desempenho destacado esta promoção poderá exceder a um nível da estrutura remuneratória.

### **3.3. TRANSFERÊNCIA DE CARGO**

Ocorrerá uma transferência quando o empregado passar a ocupar um cargo em outra área. Por exemplo, um assistente que é da área técnica é transferido para a área administrativa.

Uma transferência não significa que o empregado receberá um aumento de salário.

Se a transferência for para um cargo de uma classe superior à classe do cargo atual, serão aplicadas as mesmas regras definidas para os casos de promoção vertical.

Se a transferência for para um cargo da mesma classe, e for necessário um aumento de salário para um melhor posicionamento do salário do empregado na faixa salarial, serão aplicadas as mesmas regras definidas para os casos de promoção horizontal.

## **4. RECLASSIFICAÇÃO DO CARGO**

Ocorrerá um reajuste salarial por reclassificação quando um cargo receber atribuições adicionais, de maior complexidade e responsabilidade e que exijam maior conhecimento do que as atribuições atuais, justificando uma reclassificação do cargo para uma classe mais alta na estrutura de cargos.

## **5. AJUSTES DE MERCADO**

São alterações salariais com o objetivo de alinhar o salário do cargo com os padrões de mercado, constatados por meio de pesquisa de remuneração.

O ajuste de mercado poderá ocorrer como consequência de um reajuste nas tabelas salariais para alinhamento com o mercado ou apenas para alinhar os salários de determinados cargos.

## **6. ANÁLISE PARA PROMOÇÃO**

Os empregados, bem como seus gestores, deverão considerar os seguintes aspectos na análise para promoção:

- Disciplina;
- Assiduidade;
- Pontualidade;
- Colaboração com a equipe, superiores e colegas de trabalho;
- Disponibilidade;
- Qualidade do trabalho realizado;
- Responsabilidade;
- Apresentação pessoal;
- Conhecimento da função;
- Desenvolvimento técnico-profissional;
- Entendimento e aceitação de mudanças;
- Comunicação;
- Organização;
- Liderança (para encarregados e acima); e
- Resolução de conflitos (para encarregados e acima).

## **7. FUNDAMENTOS DO MODELO DE ANÁLISE PARA PROMOÇÃO**

Considera alguns aspectos como fundamentais para o alcance da eficiência e o atendimento às necessidades de desenvolvimento dos empregados e da própria AAPH. A análise para promoção deverá possuir as seguintes características:

- a avaliação será comparativa entre áreas e entre indivíduos;
- os empregados serão avaliados tanto pelos gestores, como pelos subordinados bem como por seus pares;
- os resultados das avaliações dos indivíduos comparados com os dos membros de suas respectivas carreiras ou cargos;
- os critérios de avaliação devem ser públicos;
- as pontuações individuais aplicadas por gestores, subordinados e pares não serão publicadas; cada empregado receberá a sua avaliação total sem a identificação dos autores;
- o resultado da avaliação institucional afetará o resultado final da avaliação de desempenho individual;
- o número de pessoas promovidas em cada cargo, em decorrência (dentre outros fatores) da avaliação para promoção, será determinado pelas disponibilidades orçamentárias; e
- os resultados das avaliações serão um insumo para a definição das políticas e prioridades de capacitação.

Com base nesses fundamentos a avaliação para promoção levará em conta a análise institucional da área em que o empregado atua, bem como a sua análise individual. Assim sendo:

## **7.1. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

Será denominada de institucional a análise de cada uma das equipes que compõem a estrutura organizacional da AAPG, distribuídas por suas diversas áreas; classifica-se por equipe um grupo de pessoas que possui um gestor.

As equipes serão avaliadas pela instância imediatamente superior. No início de cada ano, cada equipe definirá as metas que deve atingir durante este período, com base nas metas de sua organização, e os indicadores, que devem sempre corresponder aos mais quantificáveis e verificáveis dentre os possíveis, para mensurar tais metas. Além disso, devem designar o que precisam (em termos materiais e humanos) para que consigam atingi-las. Tais informações devem ser públicas.

No final do ano, a instância imediatamente superior avaliará quais metas foram atingidas e quais não foram atingidas, atribuindo conceito de 0 (zero) a 10 (dez) para cada equipe. Nos casos de equipes que forneçam insumos para outras áreas ou para outros usuários externos, a instância imediatamente superior deverá levar esses grupos em conta na sua avaliação.

A AAPG aplicará procedimento padronizado, com gradação na escala de conceitos, para indicar que tipo de conceito será atribuído em cada situação, a fim de que ocorra uma homogeneidade na atribuição das notas. Por exemplo, uma equipe que não atingiu nenhuma das metas estabelecidas deve ter conceito 0 (zero), ao mesmo tempo que uma equipe que atingiu todas as metas estabelecidas deve ter conceito 10 (dez).

A divulgação do conceito aplicado na análise institucional deve ser posterior à da análise individual, para que haja garantia que o resultado do primeiro não influencie o do segundo.

## **7.2. AVALIAÇÃO INDIVIDUAL**

A avaliação de desempenho individual será realizada de forma conjunta, dentre os empregados da mesma equipe.

Os empregados serão avaliados no sistema 360º, ou seja, por seu gestor, seus pares e subordinados.

No início do ano, com as metas institucionais estabelecidas para cada equipe, os gestores deverão reunir os empregados que a integram para divulgar as metas estabelecidas e estabelecer com cada uma delas quais atividades irão desempenhar no período.

Cada empregado deverá, também, informar o que precisa para poder desempenhar as tarefas. Assim, a análise será estruturada, na medida do possível, a partir da definição de metas quantificáveis e individuais de desempenho.

O conteúdo do instrumento será específico para cada natureza de função, podendo obviamente, haver itens coincidentes.

No final do ano, os empregados deverão atribuir um conceito (de zero a dez) para cada um dos seus colegas de equipe e para o gestor. Este, por seu turno, para cada um dos seus subordinados. O gestor também será avaliado pelo seu superior hierárquico.

Os conceitos devem obedecer a uma distribuição, a ser definida pela área responsável pela análise de promoção da AAPG que acompanhará o andamento de todo este processo. As avaliações individuais que tiverem muita discrepância em relação às avaliações institucionais deverão ser objeto de análise mais aprofundada para identificar o motivo que gerou tal fato.

Os casos de discrepância significativos deverão ser analisados por uma Comissão, que se constituirá especialmente para esta finalidade, formada por componentes das áreas diretamente envolvidos nos casos a serem analisados. Tais discrepâncias podem se referir: (i) à diferença entre o conceito do gestor e o conceito da equipe, e (ii) à diferença entre o conceito do indivíduo e o conceito da avaliação institucional de sua equipe. Serão consideradas discrepâncias significativas aquelas em que a diferença entre os conceitos for maior que 3 vezes o valor do conceito mais baixo.

### **7.3. CONDIÇÕES PARA O FUNCIONAMENTO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

O funcionamento completo do modelo de análise depende das seguintes condições:

- implantação de um sistema informatizado para que as avaliações possam ser feitas *on-line* e o sigilo das informações possa ser preservado;
- estabelecimento de metas claras, com indicadores objetivos, para cada uma das equipes e áreas da AAPG;
- aprovação do plano de cargos e salários, incentivando os empregados a perseguir um desempenho satisfatório; e
- fornecimento de condições técnicas e materiais para que os empregados possam desempenhar suas funções adequadamente.

Devem ser utilizados formulários específicos para as diversas avaliações pretendidas.

### **8. FLUXO PARA PROMOÇÃO**

- Solicitação da promoção (início do processo);
- Aprovação preliminar pelo superior do solicitante;
- Avaliação do empregado;
- Revisão da avaliação do empregado;
- Análise pela área de recursos humanos;
- Aprovação orçamentária;
- Aprovação da diretoria; e
- Efetivação da promoção.

## **9. FLUXO PARA TRANSFERÊNCIA**

- Solicitação da transferência (início do processo);
- Aprovação preliminar pelo superior do solicitante;
- Aprovação pelo atual gerente da área em que o empregado trabalha;
- Avaliação pela área de recursos humanos;
- Decisão da diretoria; e
- Efetivação da transferência.

## **10.FLUXO PARA SOLICITAÇÃO DE CRIAÇÃO DE UMA VAGA OU POSTO DE TRABALHO**

- Elaboração do conceito da vaga;
- Solicitação da criação da vaga;
- Aprovação preliminar pelo superior do solicitante;
- Análise pela área de recursos humanos; e
- Aprovação pela diretoria.

## **11. PRAZO PARA SOLICITAÇÃO DE PROMOÇÃO E TRANSFERÊNCIA**

O prazo para solicitação de promoção e transferência será definido em cada caso específico e de acordo com as necessidades da AAPG.

## **12.ORÇAMENTO PARA PROMOÇÕES**

O orçamento para as promoções deverá ser definido pela Diretoria Executiva, previamente, antes de qualquer decisão e comunicação aos interessados na promoção.

## **13.PROGRAMA DE ESTAGIÁRIOS**

Deverá considerar:

- regras de funcionamento do estágio, bem como atender à legislação brasileira vigente,
- critérios de recrutamento de estagiários, e
- valor da bolsa de aprendizagem.

## **14.RESPONSABILIDADES DOS CARGOS DE GESTÃO**

### **14.1. DIRETORIA**

Aos Diretores cabe assegurar a obtenção dos resultados definidos nos planos operacionais e administrativos, em conformidade com a missão da AAPG, seus princípios e filosofia de trabalho dentro

de diretrizes estratégicas e operacionais estabelecidas, por meio da direção geral de todas as áreas da empresa.

Assim, as principais responsabilidades dos diretores são:

- conduzir a elaboração e implementação dos planos estratégicos e operacionais, em todas as áreas da empresa, visando a assegurar o seu desenvolvimento, crescimento e continuidade;
- definir as políticas e objetivos específicos de cada área, coordenando a execução dos respectivos planos de ação, facilitando e integrando o trabalho das equipes, visando a otimizar os esforços para a consecução dos objetivos da Associação;
- identificar oportunidades, avaliar a viabilidade e fazer recomendações sobre novos projetos, visando garantir o cumprimento orçamentário das metas estabelecidas pela Associação;
- conduzir os processos de mudanças na cultura da organização, visando conquistar o engajamento de todos os seus integrantes e garantir a consolidação de uma cultura organizacional orientada para a contínua busca da qualidade e de altos padrões de desempenho individual e coletivo;
- coordenar as negociações para aquisições, associações, etc., com outras Associações, e visando ao crescimento e consolidação do objetivo da empresa; e
- manter contatos com a direção de outras empresas, entidades de classe e órgãos governamentais, visando a harmonizar esforços que se traduzam em benefícios para a AAPG e a sociedade.

## **14.2. GERÊNCIA & COORDENAÇÃO**

A Gerência e Coordenação tem como missão atingir os resultados estabelecidos pela Diretoria. Para tanto, detêm as seguintes responsabilidades:

- criar o plano estratégico da área pela qual respondem;
- coordenar a equipe;
- zelar pela integração e mudanças dentro da equipe; e
- assegurar o cumprimento do plano de custos da equipe.

## **15. SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA**

O sistema de remuneração estratégica obedecerá aos seguintes critérios:

- remuneração funcional – determinada pela função e ajustada ao mercado;
- salário indireto – benefícios e outras vantagens;
- remuneração por habilidades – é determinada pela formação e capacitação dos empregados;
- remuneração por competências – também é determinada pela formação e capacitação dos empregados, só que mais adequada ao nível gerencial; e



- remuneração por antiguidade – é determinada pelo tempo que o empregado trabalha na associação.

São Paulo, 14 de dezembro de 2009.

**Alessandra Fernandez Alves da Costa**  
Diretora Executiva

**Carlos Henrique Freitas de Oliveira**  
Diretor Administrativo-Financeiro

## ANEXO - CARGOS

### MENSALISTAS

ADM. DE RECURSOS HUMANOS  
ADMINISTRADOR REGIONAL  
ANALISTA CONTABIL  
ANALISTA DE ADM DE REDE  
ANALISTA DE ADM. PESSOAL JUNIOR  
ANALISTA DE ADM. PESSOAL PLENO  
ANALISTA DE ADM. PESSOAL SENIOR  
ANALISTA DE CAPT.RECURSOS PLENO  
ANALISTA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS JUNIOR  
ANALISTA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS SENIOR  
ANALISTA DE COMPRAS  
ANALISTA DE COMUNICAÇÃO JUNIOR  
ANALISTA DE COMUNICAÇÃO PLENO  
ANALISTA DE COMUNICAÇÃO SENIOR  
ANALISTA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL  
ANALISTA DE EVENTOS  
ANALISTA DE LOGISTICA  
ANALISTA DE MÍDIA JUNIOR  
ANALISTA DE MÍDIA PLENO  
ANALISTA DE MIDIA SENIOR  
ANALISTA DE PLANEJAMENTO  
ANALISTA DE REC. HUMANOS  
ANALISTA DE SUPORTE TÉCNICO  
ANALISTA FINANCEIRO  
ARQUIVISTA  
ASSESSOR DE DIRETORIA  
ASSESSOR DE PROJ ESPECIAIS  
ASSIS. DE PROD. DE EVENTOS  
ASSIST DE PROJ ESPECIAIS  
ASSIST EM INST MUSICAIS  
ASSIST RECURSOS HUMANOS  
ASSIST. CAPTAÇÃO DE RECURSOS  
ASSISTENTE ADM. DE PESSOAL  
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO  
ASSISTENTE DE TI  
ASSISTENTE FINANCEIRO  
ASSISTENTE JURIDICO

## MENSALISTAS

---

ASSISTENTE MANUT. PREDIAL  
ASSISTENTE OUVIDORIA  
ASSISTENTE REGIONAL  
ASSISTENTE TECNICO  
ATENDENTE DE HELP DESK  
AUXILIAR ADMINISTRATIVO  
AUXILIAR DE COMPRAS  
AUXILIAR DE COORD DE POLO  
AUXILIAR DE LOGÍSTICA  
AUXILIAR DE PATRIMONIO  
AUXILIAR DE POLO 10  
AUXILIAR DE POLO 20  
AUXILIAR DE POLO 30  
AUXILIAR DE POLO 40  
AUXILIAR FINANCEIRO  
AUXILIAR MANUTENÇÃO PREDIAL  
AUXILIAR SERVIÇOS GERAIS  
AUXILIAR DE TI  
COMPRADOR  
CONSULTOR JURIDICO  
CONTADOR  
CONTROLLER  
COORDENADOR DE MOBILIZAÇÃO & COMUNICAÇÃO  
COORDENADOR DE PLANEJAMENTO  
COORDENADOR DE POLO 20  
COORDENADOR DE POLO 30  
COORDENADOR DE POLO 40  
COORDENADOR POLO FC20  
COORDENADOR POLO FC30  
COORDENADOR DE PRODUÇÃO DE EVENTOS  
COORDENADOR DE RH  
COORDENADOR DE TI  
DIRETOR ADM. FINANCEIRO  
DIRETOR DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
DIRETOR EDUCACIONAL  
DIRETOR EXECUTIVO  
ESTOQUISTA  
GERENTE ADM. DE POLOS  
GERENTE ADMINISTRATIVO EDUCACIONAL  
GERENTE ARTÍSTICO  
GERENTE DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS  
GERENTE DE COMUNICAÇÃO  
GERENTE DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL

## **MENSALISTAS**

---

GERENTE DE DESENVOLVIMENTO DE T.I.  
GERENTE DE INFRA-ESTRUTURA  
GERENTE DE PARCERIAS & ALIANÇAS  
GERENTE DE SUPRIMENTOS  
GERENTE PEDAGÓGICO  
GERENTE TECNICO DE POLOS  
LUTHIER  
LUTHIER JUNIOR  
OUVIDOR  
PRODUTOR DE EVENTOS  
PRODUTOR EXECUTIVO EVENTOS  
SECRETARIA DE DIRETORIA  
SUPERVISOR ADM REGIONAL  
SUPERVISOR CONTABIL  
SUPERVISOR DE COMPRAS  
SUPERVISOR DESENVOL SOCIAL  
SUPERVISOR FINANCEIRO  
TECNICO DESENVOLVIMENTO TI  
TECNICO EM INSTRUMENTO

## **HORISTAS**

---

AUXILIAR ARTÍSTICO-PEDAGÓGICO  
AUXILIAR ARTÍSTICO-PEDAGÓGICO FC  
EDUCADOR MUSICAL I  
EDUCADOR MUSICAL II  
EDUCADOR MUSICAL FCI  
EDUCADOR MUSICAL FCII