



apaa

ASSOCIAÇÃO
PAULISTA
DOS AMIGOS
DA ARTE

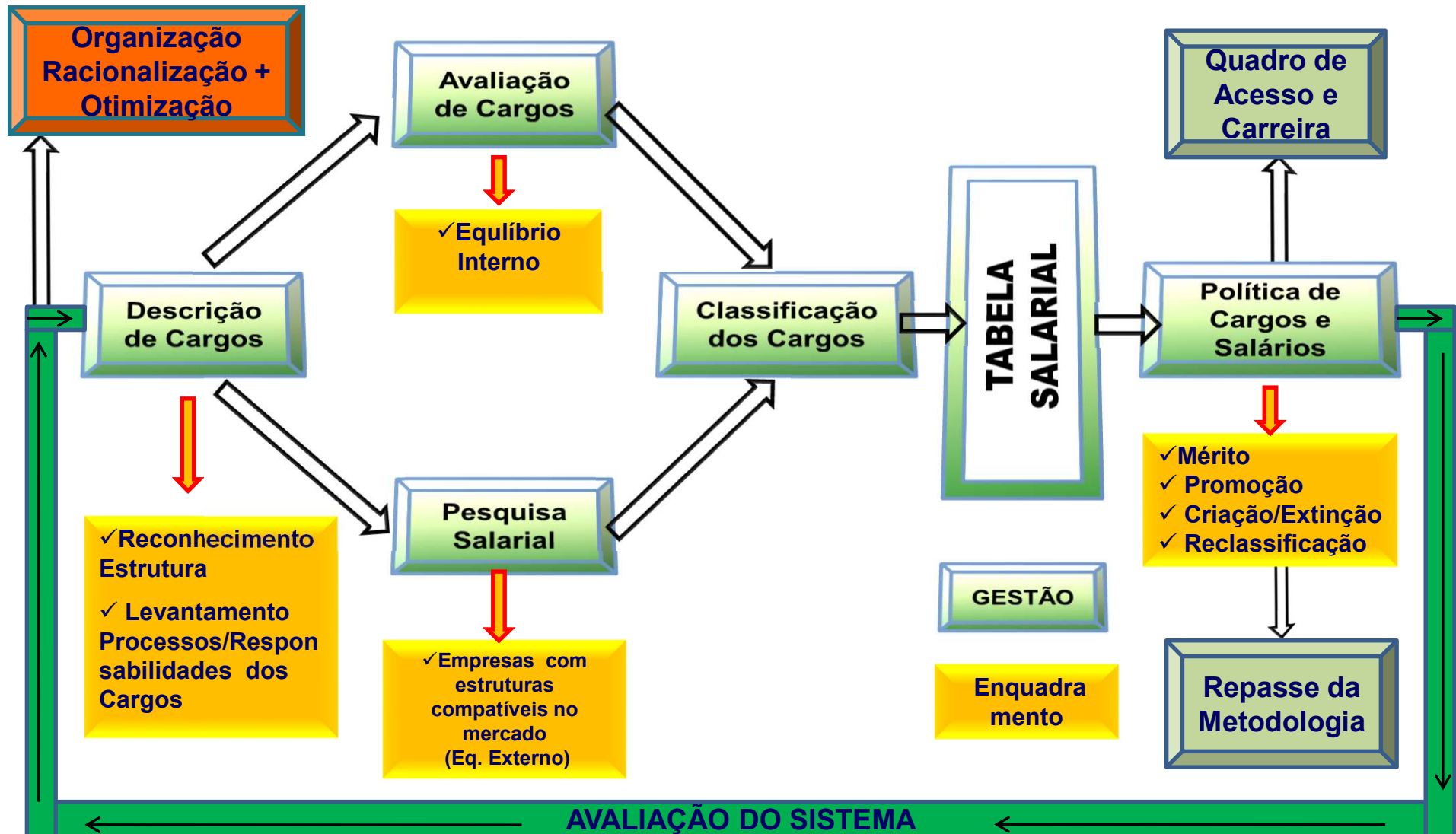


WIABILIZA
SOLUÇÕES EMPRESARIAIS

Gestão da Remuneração

- I. Fluxograma
- II. Descrições de Cargo
- III. Estrutura Organizacional
- IV. Avaliação de Cargos
- V. Níveis de Responsabilidade
- VI. Pesquisa Salarial
- VII. Comparativo Salarial
- VIII. Estrutura Tabela Salarial
- IX. Tabela Salarial
- X. Política de Governança Remuneração
- XI. Estudo Enquadramento

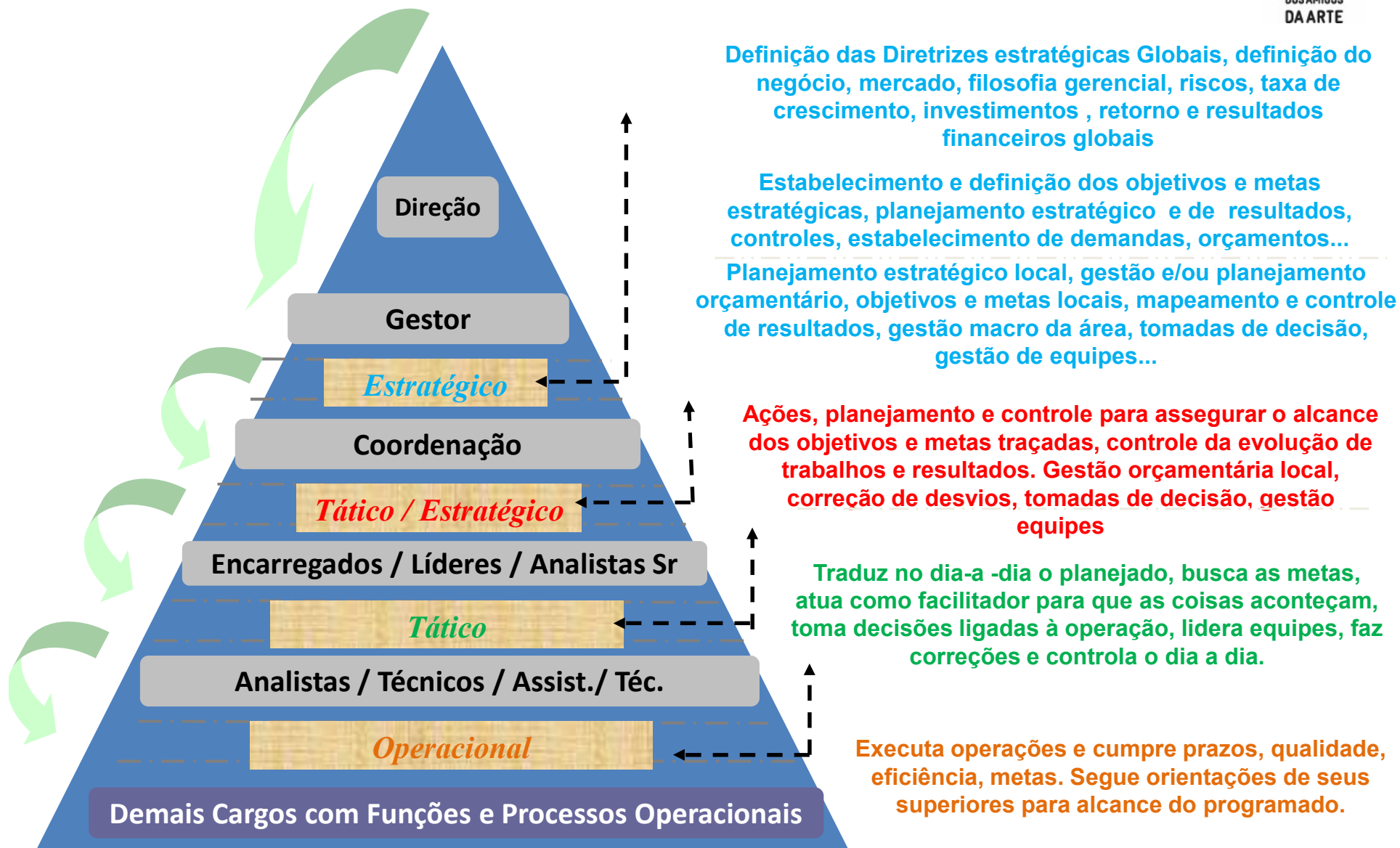
Fluxograma



Descrições de Cargo

- ⇒ Efetuamos revisão em todos os cargos da organização (previsto 56, revisados 66);
- ⇒ Revisamos e inserimos CBO: “Código Brasileiro de Ocupações” para a carta de cargos;
- ⇒ Padronizamos e definimos qualificação, formação, conhecimentos específicos, habilidades e competências comportamentais.

Estrutura Organizacional



Classificação dos cargos – Ranking (avaliação através dos fatores)

- a) Nível de responsabilidade das atividades
- b) Nível de complexidade das atividades
- c) Nível de escolaridade e/ou formação acadêmica exigida pelo cargo
- d) Conhecimentos específicos necessários
- e) Habilidades e competências comportamentais exigidas pelo cargo

Definição dos Níveis de Responsabilidade

DIRETOR

SUPERINTEN
DENTE

GERENTE

COORDENA
DOR

ANALISTA

SR

PL

JR

ASSISTENTE

AUXILIAR



NÍVEIS DE RESPONSABILIDADES
<p style="text-align: center;">NÍVEL DIRETOR</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Define diretrizes e estratégias de atuação de suas áreas, alinhando-as as da organização, estabelecendo objetivos de curto, médio e longo prazo, bem como controlando e avaliando os resultados . ☐ Dirige várias áreas da organização com atividades que podem ou não se correlacionarem, envolvendo alta complexidade, recursos expressivos e grandes grupos de Líderes e Profissionais. ☐ Detém amplos conhecimentos sobre políticas da organização empresa e seus negócios, participando das decisões estratégicas. ☐ Representa a empresa em assuntos estratégicos junto a “players, stakeholders” e comunidade.
<p style="text-align: center;">NÍVEL SUPERINTENDENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Responder pelas atividades e produção relacionadas aos projetos e eventos, festivais de literatura, circence e infantil. <ul style="list-style-type: none"> ☐ Responder pela produção executiva, coordenando e controlando orçamento e participando de negociação com fornecedores. Assegurar e orientar a contratação de artistas e companhias para os teatros. Coordenar o festival de circo e a semana Guiomar Novaes. Coordenar equipes de manutenção predial do Teatro Sérgio Cardoso e Teatro Paulo Russo

CARGOS ATUAIS
<p style="text-align: center;">Diretor Administrativo Financeiro</p>
<p style="text-align: center;">Superintendente Artístico Superintendente Técnico</p>

TITULAÇÃO TABELA	
10	<p style="text-align: center;">Diretor Administrativo Financeiro</p>
9	<p style="text-align: center;">Superintendente Artístico Superintendente Técnico</p>

NÍVEIS DE RESPONSABILIDADES
<p>NÍVEL GERENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Gerenciar uma ou várias áreas, cujas atividades se correlacionam e envolvem complexidade e recursos humanos, estruturais e/ou financeiros significativos. □ Responde por grupos de gestão, lideranças, profissionais administrativos, técnicos e especializados. □ Define plano tático e operacional para alcançar os resultados de sua área, alinhando-os aos da organização, apresentando-os a diretoria. □ Garante a aplicação das políticas da empresa, bem como de seus negócios, participando das decisões e atuando sob suas respectivas áreas.
<p>NÍVEL COORDENADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Coordena a implantação e manutenção de programas e projetos, planejando, alocando e controlando recursos materiais, humanos e financeiros. □ Detém conhecimento completo de sua área de atuação onde, coordena e orienta administrativamente, atividades de rotina, avaliando prioridades e participando da implantação de métodos de trabalhos, para a obtenção de resultados esperados. □ Define os melhores processos para condução das atividades de sua equipe de trabalho, buscando sempre a racionalização da mão de obra e otimização dos recursos que lhe são disponibilizados. □ Atua como responsável por projetos com objetivos a serem alcançados e com equipe diretamente subordinada.

CARGOS ATUAIS
<p>Gerente de Controles Internos</p> <p>Gerente de Comunicação</p> <p>Gerente de Contabilidade</p> <p>Gerente de Desenv. Institucional</p> <p>Gerente de Serviços Culturais</p> <p>Coordenador Financeiro</p>
<p>Produtor Senior</p> <p>Coordenador de Compras</p> <p>Coordenador de Produção Técnica</p> <p>Analista de Negócios Senior</p> <p>Coordenador de Recursos Humanos</p> <p>Coordenador de Tecnologia Informação</p>

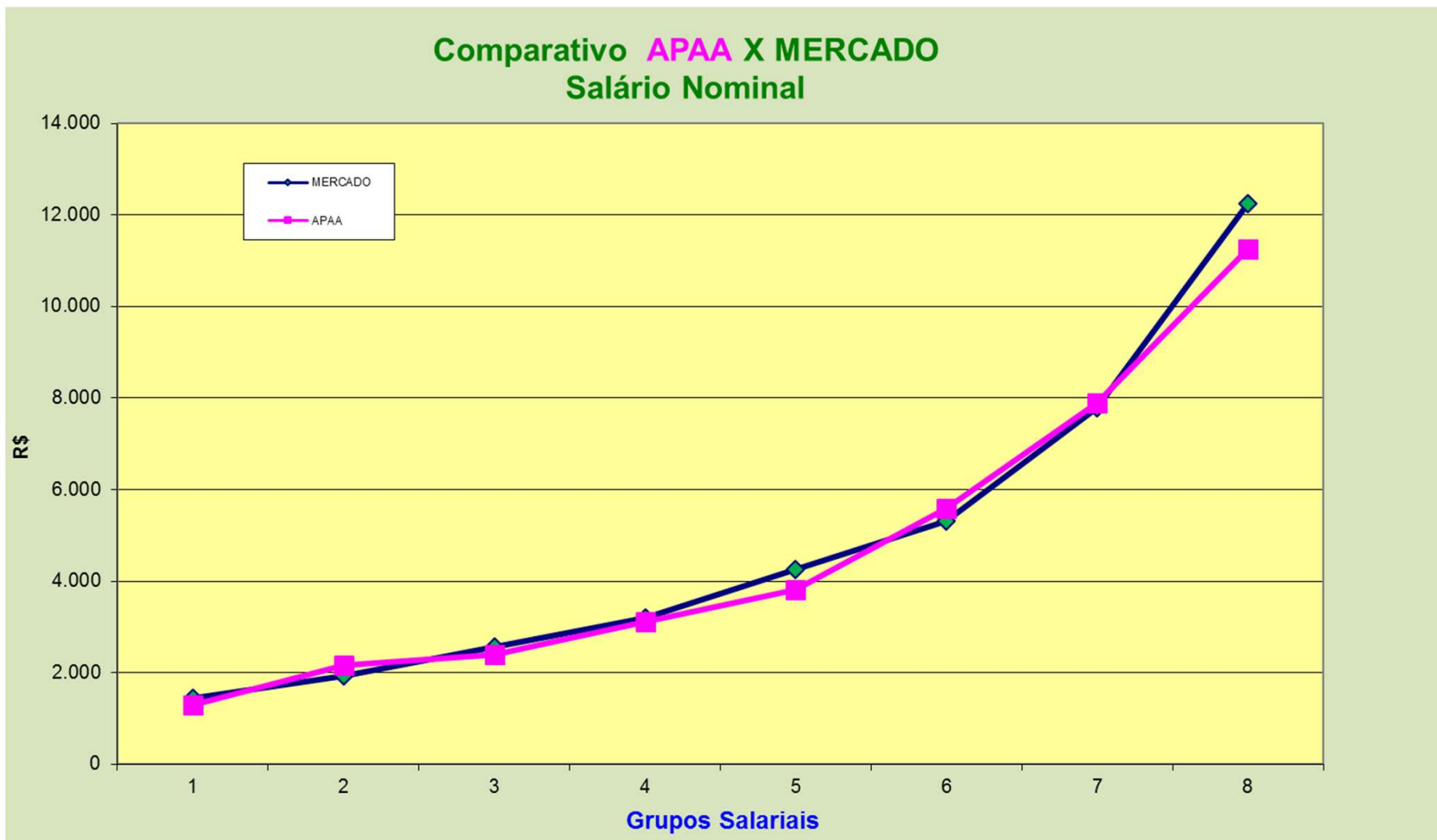
TITULAÇÃO TABELA
<p>8</p> <p>Gerente de Controles Internos</p> <p>Gerente de Comunicação</p> <p>Gerente de Contabilidade</p> <p>Gerente de Desenv. Institucional</p> <p>Gerente de Serviços Culturais</p> <p>Gerente Financeiro</p>
<p>7</p> <p>Coordenador Artístico</p> <p>Coordenador de Compras</p> <p>Coordenador de Produção Técnica</p> <p>Coordenador de Projetos</p> <p>Coordenador de Recursos Humanos</p> <p>Coordenador de Tecnologia Informação</p>

NÍVEIS DE RESPONSABILIDADES	CARGOS ATUAIS	TITULAÇÃO TABELA
<p>ANALISTA SR</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Elabora estudos, pesquisas e análises, produzindo dados, informações e resultados completos, influenciando nas tomadas de decisões da Liderança. □ 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 obter melhores resultados quantitativos e/ou qualitativos. □ Domina conhecimentos da área em que atua, orientando tecnicamente profissionais de menor tempo em posições correlatas. 	<p>Analista Adm. Pessoal Sr Analista Contábil Sr Analista de Doc. e Acervo Analista Financeiro Sr Designer Gráfico Sr Produtor Artístico Sr Produtor Senior Produtor Técnico Sr Coordenador de Cenografia</p>	<p>Analista Adm. Pessoal Sr Analista Contábil Sr Analista de Doc. e Acervo Sr Analista Financeiro Sr Designer Gráfico Sr Produtor Artístico Sr Produtor Executivo Sr Produtor Técnico Sr Técnico de Cenografia Sr</p>
<p>ANALISTA PL</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Elabora estudos, pesquisas e análises produzindo dados, informações e resultados completos, possibilitando tomadas de decisão da Liderança. □ 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. 	<p>Analista Administrativo Sr Analista de Compras PI Analista de Comunicação PI Analista de Contratos PI Analista de InfraEstrutura PI Analista de MKT Júnior Analista de Sistemas PI Analista Financeiro Sr Oficial de Manutenção</p> <p>Produtor Pleno Produtor Técnico Júnior Técnico de Cenografia</p>	<p>Analista Administrativo PI Analista de Compras PI Analista de Comunicação PI Analista de Contratos PI Analista de InfraEstrutura PI Analista de MKT PI Analista de Sistemas PI Analista Financeiro PI Oficial de Manutenção Produtor Artístico PI Produtor Executivo PI Produtor Técnico PI Técnico de Cenografia PI</p>

NÍVEIS DE RESPONSABILIDADES	CARGOS ATUAIS	TITULAÇÃO TABELA
<p style="text-align: center;">ANALISTA JÚNIOR</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Executa atividades de pesquisas e análises sob orientação técnica, desenvolvendo tarefas de menor complexidade. <ul style="list-style-type: none"> □ Desenvolve atividades que exigem conhecimentos específicos, técnicos, legais, administrativos, normas, procedimentos internos e externos. □ Requer supervisão, acompanhamento e orientação. 	<p>Almoxarife Analista Administrativo Analista Adm Pleno Assistente de Produção Cultural Pleno Analista Financeiro Eletricista Maquinista II</p> <p>Produtor Júnior Produtor Técnico Júnior Supervisor Educativo</p>	<p>Almoxarife Analista Administrativo Jr Analista de Desenv Institucional Jr Analista de Produção Cultural Jr</p> <p>4 Analista Financeiro Jr Eletricista Maquinista Produtor Artístico Jr Produtor Executivo Jr Produtor Técnico Jr Supervisor Educativo</p>
<p style="text-align: center;">NÍVEL - ASSISTENTE I e II</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Atua em uma das diversas áreas administrativas e técnicas. □ Realiza trabalhos que requeiram conhecimento de normas, procedimentos internos de uma determinada área eventualmente conhecimento de idiomas, além de inter-relacionamentos com outras áreas da organização. □ Recebe orientação técnica e supervisão para casos não rotineiros. 	<p>Assistente Administrativo PI Assistente de Produção Cultural Meio Oficial de Manutenção</p> <p>Assistente Administrativo Jr</p>	<p>Assistente Administrativo PI 3 Assistente de Produção Cultural Meio Oficial de Manutenção</p> <p>2 Assistente Administrativo Jr</p>
<p style="text-align: center;">NÍVEL - AUXILIAR</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Atua em diversas áreas de apoio administrativas e técnicas. <ul style="list-style-type: none"> □ Realiza trabalhos rotineiros e pré-estabelecidos. □ Recebe orientação e supervisão constante. □ Formação profissional para Aprendizes e Estagiários. 	<p>Auxiliar Administrativo Auxiliar de Serviços Gerais Educador Recepcionista</p>	<p>Auxiliar Administrativo 1 Auxiliar de Serviços Gerais Educador Recepcionista</p>

Comparativo Salarial

COMPARATIVO - APAA X MERCADO		
GRUPO	SALÁRIO NOMINAL	
	MERCADO	APAA
1	1.450	1.287
2	1.928	2.163
3	2.557	2.390
4	3.198	3.115
5	4.257	3.819
6	5.312	5.593
7	7.784	7.889
8	12.257	11.247



Estrutura Tabela Salarial

TABELA SALARIAL APAA									
Grupo Salarial	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	Step 6	Step 7	Step 8	Step 9



Ponto Médio

Promoção
Enquadramento



Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5
80%	85%	90%	95%	100%

Mérito



Step 6	Step 7	Step 8	Step 9
105%	110%	115%	120%

Tabela Salarial

TABELA SALARIAL - SUPERINTENDÊNCIA / DIRETORIA										
GS	Cargos	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	Step 6	Step 7	Step 8	Step 9
10	Diretor Adm Fin	18.400	19.550	20.700	21.850	23.000	24.150	25.300	26.450	27.600
9	Sup Artístico Sup Técnico	15.200	16.150	17.100	18.050	19.000	19.950	20.900	21.850	22.800

TABELA SALARIAL - ADMINISTRATIVO / TÉCNICO										
GS	Cargos	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	Step 6	Step 7	Step 8	Step 9
8	Gerente	9.806	10.418	11.031	11.644	12.257	12.870	13.483	14.096	14.708
7	Coordenador	6.227	6.616	7.006	7.395	7.784	8.173	8.562	8.952	9.341
6	Analista Sr	4.250	4.515	4.781	5.046	5.312	5.578	5.843	6.109	6.374
5	Analista Pl	3.406	3.618	3.831	4.044	4.257	4.470	4.683	4.896	5.108
4	Analista Jr	2.558	2.718	2.878	3.038	3.198	3.358	3.518	3.678	3.838
3	Assistente II	2.046	2.173	2.301	2.429	2.557	2.685	2.813	2.941	3.068
2	Assistente I	1.542	1.639	1.735	1.832	1.928	2.024	2.121	2.217	2.314
1	Auxiliar	1.160	1.233	1.305	1.378	1.450	1.523	1.595	1.668	1.740

Tabela Salarial

TABELA SALARIAL - APAA - SUPERINTENDÊNCIA / DIRETORIA										
GS	Cargos	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	Step 6	Step 7	Step 8	Step 9
10	Diretor Adm Financeiro	18.400	19.550	20.700	21.850	23.000	24.150	25.300	26.450	27.600
9	Superintendente Artístico Superintendente Técnico	15.200	16.150	17.100	18.050	19.000	19.950	20.900	21.850	22.800

TABELA SALARIAL - APAA - ADMINISTRATIVO / TÉCNICO										
GS	Cargos	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	Step 6	Step 7	Step 8	Step 9
8	Gerente de Controles Internos Gerente de Comunicação Gerente de Contabilidade Gerente de Desenv. Institucional Gerente de Serviços Culturais Gerente Financeiro	9.806	10.418	11.031	11.644	12.257	12.870	13.483	14.096	14.708
7	Coordenador Artístico Coordenador de Compras Coordenador de Produção Técnica Coordenador de Projetos Coordenador de Recursos Humanos Coordenador de Tecnologia Informação	6.227	6.616	7.006	7.395	7.784	8.173	8.562	8.952	9.341

Tabela Salarial

TABELA SALARIAL - APAA - ADMINISTRATIVO / TÉCNICO										
GS	Cargos	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	Step 6	Step 7	Step 8	Step 9
6	Analista Adm. Pessoal Sr	4.250	4.515	4.781	5.046	5.312	5.578	5.843	6.109	6.374
	Analista Contábil Sr									
	Analista de Doc. e Acervo Sr									
	Analista Financeiro Sr									
	Designer Gráfico Sr									
	Produtor Artístico Sr									
	Produtor Executivo Sr									
	Produtor Técnico Sr									
Técnico de Cenografia Sr										
5	Analista Administrativo PI	3.406	3.618	3.831	4.044	4.257	4.470	4.683	4.896	5.108
	Analista de Compras PI									
	Analista de Comunicação PI									
	Analista de Contratos PI									
	Analista de InfraEstrutura PI									
	Analista de MKT PI									
	Analista de Sistemas PI									
	Analista Financeiro PI									
	Oficial de Manutenção									
	Produtor Artístico PI									
	Produtor Executivo PI									
	Produtor Técnico PI									
	Técnico de Cenografia PI									

Tabela Salarial

TABELA SALARIAL - APAA - ADMINISTRATIVO / TÉCNICO										
GS	Cargos	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	Step 6	Step 7	Step 8	Step 9
4	Almoxarife	2.558	2.718	2.878	3.038	3.198	3.358	3.518	3.678	3.838
	Analista Administrativo Jr									
	Analista de Desenv Institucional Jr									
	Analista de Produção Cultural Jr									
	Analista Financeiro Jr									
	Eletricista									
	Maquinista									
	Produtor Artístico Jr									
	Produtor Executivo Jr									
	Produtor Técnico Jr									
Supervisor Educativo										
3	Assistente Administrativo PI	2.046	2.173	2.301	2.429	2.557	2.685	2.813	2.941	3.068
	Assistente de Produção Cultural									
	Meio Oficial de Manutenção									
2	Assistente Administrativo Jr	1.542	1.639	1.735	1.832	1.928	2.024	2.121	2.217	2.314
1	Auxiliar Administrativo	Piso 1.160	1.233	1.305	1.378	1.450	1.523	1.595	1.668	1.740
	Auxiliar de Serviços Gerais									
	Educador									
	Recepcionista									

APAA - POLÍTICA DE GOVERNANÇA DA REMUNERAÇÃO - (resumo)

MOTIVO	CONCEITUAÇÃO	CONDIÇÃO BÁSICA	PERIODICIDADE MÍNIMA	% REAJUSTE	PROCESSO DE APROVAÇÃO
REAJUSTE GERAL	Reajuste salarial motivado por determinação legal, aplicação índices inflacionários, convenção ou acordo coletivo ou por liberalidade da Associação.	Todos os colaboradores	Anual	1) Conforme determinado em Convenção Coletiva ou Liberalidade da Empresa. 2) Percentual desta Convenção sempre deverá ser aplicado sobre o Salário Nominal.	Em caso de liberalidade a aprovação cabe a Diretoria Adm Financeira
ANTECIPAÇÃO SALARIAL	Concessão realizada espontaneamente pela empresa, fora dos acordos coletivos ou imposição legal e que será compensado nas datas-base.	Todos os colaboradores	não definida	Conforme determinação da Associação	Aprovação da Diretoria Adm Financeira
PROMOÇÃO	Aumento salarial concedido aos colaboradores que passarem a exercer atividades de um Cargo classificado em Grupo Salarial superior, em relação ao Cargo ocupado anteriormente. É o movimento vertical na estrutura de Cargos.	Vinculada a existência da vaga. Atender ao Perfil da exigido da vaga. O colaborador será elegível após ser submetido ao processo de Avaliação Desempenho ou Testes que validem sua capacitação para a posição.	a) 01 ano após última promoção ou b) 01 ano após último aumento por mérito	a) Limitado a 20% sobre o salário atual, observando o posicionamento na faixa do novo cargo e a relatividade interna. b) Reajustes superiores a 20% para adequação do salário à nova faixa salarial, poderá ser escalonado trimestralmente até alcançar a faixa inicial do cargo novo ou ser programado para um intervalo de 1 ano com objetivo de confirmar a adaptação do profissional ao novo cargo.	a) Os pedidos de promoção serão realizados através de formulário próprio, com a devida justificativa pela Superintendência/Gerência / Coordenação da área. b) Aprovação: Diretoria Adm Financeira
MÉRITO	Reajuste salarial motivado por alto desempenho do colaborador, como forma de reconhecimento pelo grau superior de contribuição. É o movimento horizontal nas faixas da tabela salarial.	O colaborador deverá ser submetido a uma "Avaliação de Desempenho" que justifique a solicitação.	a) O colaborador deverá estar ocupando o Cargo a 01 (um) ano no mínimo. b) O aumento por mérito só poderá ser concedido após 1 ano do último aumento por: Enquadramento, Promoção ou Mérito.	Alteração é limitada a 1 STEP, não podendo exceder o limite superior da Faixa na Tabela Salarial	a) Os pedidos por mérito serão realizados através de formulário próprio, com a devida justificativa pela Superintendência/Gerência / Coordenação da área. b) Aprovação: Diretoria Executiva

APAA - POLÍTICA DE GOVERNANÇA DA REMUNERAÇÃO - (resumo)

MOTIVO	CONCEITUAÇÃO	CONDIÇÃO BÁSICA	PERIODICIDADE MÍNIMA	% REAJUSTE	PROCESSO DE APROVAÇÃO
ENQUADRAMENTO	Reajuste salarial quando o colaborador estiver com salário inferior ao valor inicial da faixa correspondente ao cargo.	Implantação ou revisão de tabela salarial.	Deliberação da Associação	a) Faixa Salarial inicial do cargo. b) Os reajustes superiores a 20% serão escalonados trimestralmente até alcançar a faixa inicial.	a) A área Recursos Humanos fará estudo e propostas de enquadramento. b) Aprovação: Diretoria Adm Financeira
CRIAÇÃO DE CARGO	A necessidade de criação de um cargo ocorre quando surgem novas atividades motivadas por mudanças nos processos de trabalho, novas tecnologias, reestruturação de áreas ou cargos.	a) A área solicita ao RH elaboração da nova descrição do cargo a ser criado. b) Esta Posição deve estar prevista no Orçamento.	Sempre que necessário	Faixa Salarial inicial do cargo novo	a) as solicitações devem ser encaminhadas para análise da área de Recursos Humanos b) Aprovação: Diretoria Adm Financeira
TRANSFERÊNCIA DE ÁREA	Ocorre quando um funcionário passa a ocupar um cargo em outra área.	a) Vinculada a existência da vaga b) Atender ao perfil exigido pelo cargo correspondente a vaga	a) 01 ano após última promoção ou b) 01 ano após último aumento por mérito	a) Uma transferencia geralmente não significa que o funcionário receberá um aumento de salário b) Se a transferencia for para um cargo de uma classe superior à classe do cargo atual, serão aplicadas as mesmas regras definidas para "promoção"	a) os pedidos de promoção serão realizados através de formulário próprio com a devida justificativa pela gerência / coordenação da área. b) Aprovação: Diretoria Adm Financeira

APAA - POLÍTICA DE GOVERNANÇA DA REMUNERAÇÃO - (resumo)

MOTIVO	CONCEITUAÇÃO	CONDIÇÃO BÁSICA	PERIODICIDADE MÍNIMA	% REAJUSTE	PROCESSO DE APROVAÇÃO
RECLASSIFICAÇÃO DE CARGO	Quando passar a existir novas atividades relativas a processos, rotinas, equipamentos, tecnologia ou reagrupamento delas, as quais deverão ser desenvolvidas dentro de um mesmo Cargo, interferindo em seu valor interno.	a) A área solicita ao RH a revisão da descrição do cargo a ser reclassificado.	Sempre que necessário	a) Reclassificado para grupo salarial superior (regra Promoção) b) Faixa salarial (início) do cargo reclassificado. c) Os reajustes superiores a 20% serão escalonados trimestralmente até alcançar a faixa inicial. d) Reclassificado para grupo inferior por diminuição de responsabilidade o salário atual será mantido.	a) as solicitações devem ser encaminhadas para análise da área de Recursos Humanos b) Aprovação: Diretoria Adm Financeira
EXTINÇÃO DE CARGO	Quando as tarefas que o compõem um cargo forem absorvidos por um ou mais cargos, ou extintas devido a criação, reorganização ou extinção de um setor.	Quando não existe a necessidade de um cargo na estrutura.	Sempre que necessário	Não se aplica	A área de Recursos Humanos analisará o cargo a ser extinto, conforme solicitação da área e fará as revisões necessárias.
ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS	Quando detectada condições desfavoráveis para a manutenção e atração de profissionais, a área Adm. Financeira analisará em conjunto com a Coordenação ou Diretoria da área uma estratégia para retenção, que não deverá ser limitada a questão salarial e validará o processo com Diretoria Executiva.	a) Escassez de mão-de-obra. b) Condição salarial dos candidatos potenciais muito próxima ao salário oferecido, não havendo, portanto, força de atração. c) Dificuldades em recrutar candidatos com o perfil e condições técnicas adequadas ou outras dificuldades que sejam pontuais em relação a um cargo ou setor de especialização. d) Administrar os Salários até o limite definido pelas Faixas Salariais, não podendo superá-las. e) Utilizar para retenção de profissionais de desempenho superior, os valores acima do Mercado, entre 110 a 120% da Tabela, com aprovação da Diretoria Executiva.			
ESTUDOS DE ENQUADRAMENTO E EQUILÍBRIO INTERNO E EXTERNO	É a avaliação entre a comparação dos cargos x responsabilidades x salários (atuais) frente aos valores referênciais de mercado. (tabela salarial)	a) Analisar os casos que estão abaixo do limite definido para gestão como exemplo as posições abaixo de 80% do mercado. b) Identificar quais as posições (cargos) são consideradas "estratégicas, que apresentem dificuldade de reposição, atuação especialista (carreira-Y), que demandam tempo para preparação técnica e operacional ou cargos de gestão responsáveis por resultados relevantes. c) Elaborar um plano para enquadramento destes casos excepcionais, baseando-se em metas alcançadas, limites financeiros e tempo.			

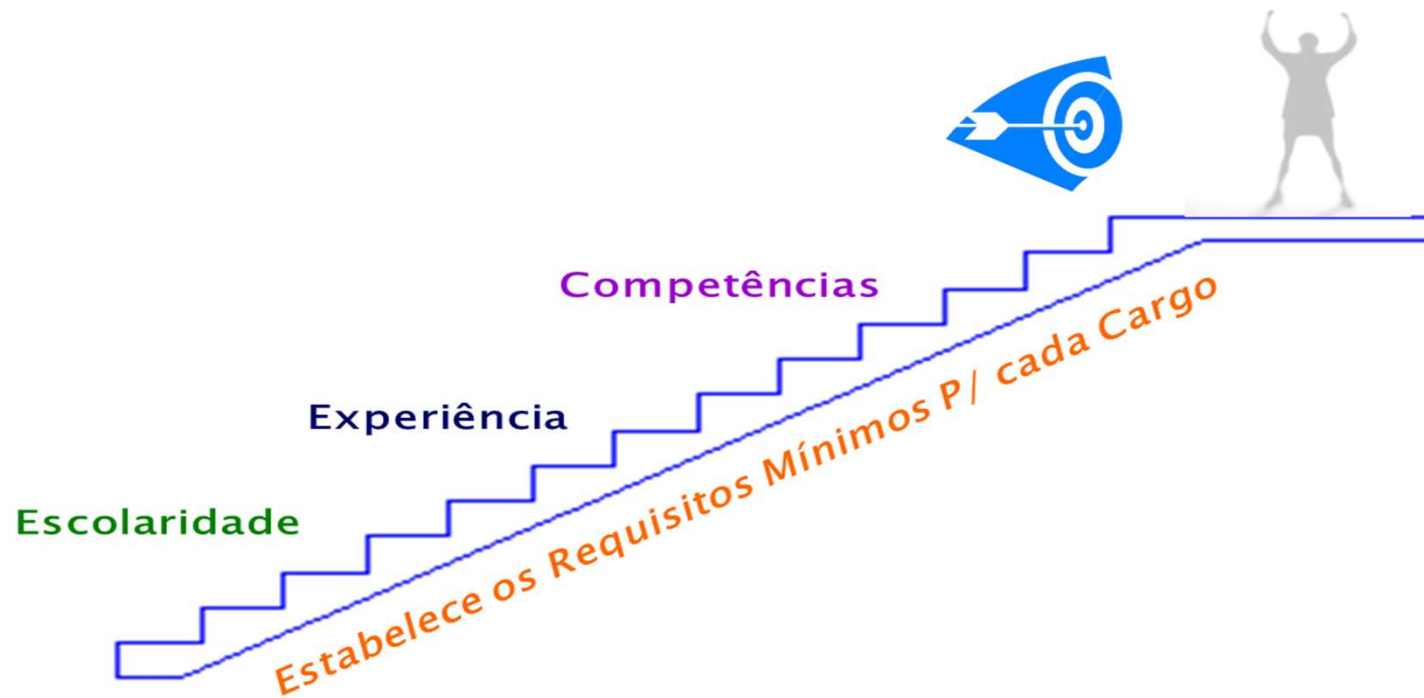
Sequência



Gestão por Competências



Quadro de Acesso e Oportunidades de Carreira



Equipe de Consultores

- **FERNANDO RUIVO**
- **TADEU ROVERI**
- **THAÍS SOARES**

Agosto 2018