

PLANO DE GESTÃO DE
CARGOS E SALÁRIOS
INSTITUTO ODEON
Theatro Municipal de São Paulo

1 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 no Theatro Municipal de São Paulo.

São contempladas no presente plano as políticas de cargos e salários e classificação de todos os colaboradores 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 especializado no segmento cultural. 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, alinhadas com a missão, visão e valores, aplicando-se a estrutura do Theatro Municipal de São Paulo.

2 OBJETIVOS

O Plano de Gestão de Cargos e Salários tem como objetivos:

- *Definir os cargos e atribuições dos colaboradores do Theatro Municipal de São Paulo, de forma a buscar uma maior organização e balanceamento na distribuição de atividades.*
- *Ser um instrumento estratégico visando a tomada de decisão no Theatro Municipal de São Paulo*
- *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, caso seja identificada necessidade prévia estando de acordo com o orçamento.*
- *Estabelecer padrões de remuneração compatíveis com as atribuições dos cargos.*
- *Estabelecer tratamento equânime e justo com os colaboradores.*
- *Propor práticas de Recursos Humanos que racionalizem os procedimentos administrativos.*
- *Permitir ao colaborador visualizar a trajetória de sua carreira e evolução salarial.*
- *Fornecer respostas aos colaboradores quanto à demanda por transparência e critérios de equidade na distribuição de salários, com base no mercado.*

3 CONCEITOS

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

Colaborador- Para fins de aplicação da presente Política considera-se colaborador todo trabalhador com vínculo de emprego direto com o Instituto Odeon no Theatro Municipal de São Paulo, independentemente da forma de contratação.

Remuneração - É o conjunto de retribuições recebidas habitualmente pelo colaborador pela prestação de serviços, seja em dinheiro ou em utilidade, provenientes do empregador ou de terceiros, mas decorrentes do contrato de trabalho, de modo a satisfazer suas necessidades básicas e de sua família.

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 não houver ocupantes, e não for permitida a contratação de novos colaboradores 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 chamada de “Nível” de carreira a classificação complementar dada aos cargos, 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.

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

4 PILARES DA REMUNERAÇÃO



Benefícios: remuneração indireta, por meio financeiro ou serviço, que almeja atingir os objetivos de satisfação dos colaboradores.

Ex.: Assistência Médica, Vale Transporte, Vale Refeição, etc.

Benefícios Intangíveis: recompensas não financeiras que complementam uma estratégia da organização pela busca de retenção de talentos, auxiliando os negócios da organização a avançarem.

Ex.: Educação continuada (MBA, Idioma, pós graduação), qualidade de vida.

5 ESTRUTURA DE CARGOS

A estrutura é composta por cargos-chave, que são os títulos principais dos cargos que a compõem, desmembrada de acordo com as necessidades do Theatro Municipal de São Paulo, criando-se, a partir daí as transições cargo-função, originando as nomenclaturas de acordo com a função exercida e de acordo com a Classificação Brasileira de Ocupação.

6 APLICAÇÃO DA DESCRIÇÃO DE CARGOS

A discriminação detalhada de cada cargo terá como base o CBO Classificação Brasileira de Ocupação, obedecendo as especificidades de cada atividade no Theatro Municipal de São Paulo.

Em anexo contem a descrição de todos os cargos do Instituto Odeon no Theatro Municipal. O documento de registro final de todo o processo de elaboração do perfil de cada cargo, conterá:

- Título do cargo
- Número na Classificação Brasileira de Ocupações – CBO
- Escolaridade necessária / desejável
- 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
- Responsabilidades por dados confidenciais e numéricos
- Condições de trabalho exigidas para a realização da função

Conforme modelo abaixo:

Descrição de Cargo



Título do cargo Auxiliar de Compras		Número CBO 4110-05
Área/Setor Compras	Superior imediato Coordenador de Compras	Superior mediato Gerente Financeiro
Descrição sumária: Profissional responsável por auxiliar equipe de compras em toda rotina.		
Descrição detalhada <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar o fluxo de notas fiscais; • Realizar pedidos de compra; • Cotar preços e acompanhar compras realizadas; • Controlar requisições de compras; • Cadastrar fornecedores, produtos e serviços; • Elabora relatórios e planilhas de controle; • Auxiliar em inventário e controle patrimonial • Digitalizar e organizar documentos; • Auxiliar na prestação de contas, conferindo documentação e preenchendo relatórios conforme os modelos apresentados pelos órgãos competentes; • Conferir notas fiscais, faturas de pagamento de contas; • Controlar a entrada e saída de documentos da área de compras; • Confere materiais e acompanha serviços. 		
Escolaridade Ensino Médio Completo.	Experiência mínima exigida -	
Conhecimentos necessários		
Competências técnicas Pacote Office Boa Redação.		
Competências comportamentais Boa comunicação. Organização. Trabalho em Equipe.		
Responsabilidades por dados confidenciais e numerários: O ocupante do cargo terá acessos a diversos documentos com informações confidenciais sobre compras, custos, contratos e orçamentos.		
Condições de trabalho 44 horas semanais. Horário Administrativo.		

7 APLICAÇÃO DA ESTRUTURA DE CARGOS

A estrutura salarial foi organizada em classes salariais, envolvendo aspectos ligados não somente às atividades a serem desempenhadas, mas às qualificações requeridas para cada cargo e a estrutura organizacional contemplando as diversas áreas e níveis hierárquicos através 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.

A estrutura do Plano de cargos e salários é baseada na estrutura funcional, onde os recursos estão organizados em departamentos, atendendo a estrutura de cada equipamento.

Cada área tem profissionais que compartilham de conhecimentos e habilidades similares, com os níveis hierárquicos bem definidos, facilitando a visualização de sua trilha de carreira.

A empresa estabelecerá a composição do quadro de cada setor, indicando a quantidade de vagas por cargo e faixa.

8 DEFINIÇÃO DA NOMENCLATURA DE CARGOS

A legislação brasileira não estabelece nem restringe a utilização de nomenclatura para os cargos. O CBO (Classificação 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 TABELA SALARIAL

A Tabela Salarial agrupa todos os cargos, faixas e níveis salariais e estão organizadas em 05 níveis horizontais e classes verticais de acordo com a estrutura de cada área.

A tabela abaixo apresenta o modelo dessa estruturação.

A tabela salarial vigente encontra-se publicada no site.

Cargos	Níve I1	Níve I2	Níve I3	Níve I4	Níve I5
DIRETOR					
ASSESSOR					
GERENTE					
COORDENADOR					
ANALISTA / ARQUITETO					
ASSISTENTE					
AUXILIAR					
ESTAGIÁRIO					

10 PROPORÇÕES

Na aplicação da tabela, devem ser observadas as seguintes proporções:

Entre faixas horizontais – 7% assim como praticado em mercado de acordo com pesquisa salarial. Para alguns cargos, não haverá proporcionalidade definida, pois estão em acordo com a convenção coletiva da categoria. Ex: Músicos, bailarinos.

11 APLICAÇÃO DA TABELA SALARIAL

Cargos das áreas meio (Administrativos, Operacionais, Comunicação, Recursos Humanos) seguirão exatamente a distribuição de classes e padrões salariais acima estabelecidos, atentando-se apenas às diferenças de salários do mercado especilaizado.

Cargos das áreas fim (Corpos Artísticos) a estrutura da tabela acima poderá ser feita de forma análoga dos cargos da área meio.

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

Salário inicial (faixa I) não deverá ser menor que o salário estabelecido na convenção coletiva da categoria.

A amplitude para os demais salários será de 7%.

Esta decisão deve estar respaldada em Pesquisa Salarial especializada.

13 CORREÇÃO DAS TABELAS SALARIAIS

Correções simples

A correção das tabelas salariais ocorrerá através de duas formas distintas:

Aplicação dos percentuais definidos em Convenção Coletiva de Trabalho e Acordo coletivo. 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 e posteriormente submetidas à Fundação Theatro Municipal para ciência.

Construção das novas tabelas com a aplicação do percentual definido em Convenção ou Acordo Coletivo de Trabalho. No mês da aplicação da Convenção Coletiva de Trabalho, uma nova tabela deverá ser definida, aplicando-se a todos as faixas e classes o percentual definido no Convenção Coletiva de Trabalho.

14. 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 – É definido em 02 tipos de progressão salarial:

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

b) *Progressão de Nível* – representa a mudança para o próximo nível da Carreira

Quando e como ocorrem - A progressão salarial somente ocorrerá mediante autorização da Diretoria do INSTITUTO ODEON em conjunto com a Diretoria de Operações e Finanças.

A ocorrência da progressão salarial será permitida apenas para a faixa imediatamente acima da atual.

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.

15.TIPOS DE MOVIMENTAÇÃO

1) Promoção (movimentação vertical – Aumento Complexidade) – Progressão de Nível



2) Mérito (movimentação horizontal - Performance)- Progressão simples



3) Enquadramento (Mercado Externo / Reclassificação de Cargo)

16 PROMOÇÃO

Quando ocorre – Ocorre quando é aberta uma vaga seja para substituição seja para novo cargo e um colaborador 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. Quando couber, com base na avaliação, o superior imediato poderá propor aumento por mérito.

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 Diretoria da área e a Diretoria de Operações e Finanças.

Adequação do salário nas promoções – Ao ser promovido para um novo cargo, o colaborador será enquadrado sempre na primeira faixa salarial do novo cargo. Caso o salário correspondente esteja abaixo daquele atualmente percebido pelo colaborador, seu enquadramento passará automaticamente para a faixa que representar o primeiro valor superior ao atual salário do colaborador. 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 colaborador 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 colaborador. Por exemplo, um Auxiliar que assume novas responsabilidades na função e adquire conhecimento e experiência para ser promovido para Assistente. Para isto, o colaborador deverá atender aos requisitos do novo cargo, além de cumprir os critérios de Avaliação de Desempenho e tempo na empresa.

17 CRITÉRIOS PARA PROMOÇÃO

Os critérios para aplicação de progressão e promoção para um novo cargo foram estabelecidos de forma a valorizar os colaboradores 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 estar elegível 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 Cursando superior a partir da faixa IV
Analistas Plenos	Ensino Superior
Analistas Seniores	Desejável Pós-graduação
Coordenadores	Desejável Pós graduação
Gerentes	Desejável Pós Graduação

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. Dessa forma será acompanhado através do PDI (Plano de desenvolvimento individual – em anexo).

Tempo de Experiência na função - Deverá ser considerado o tempo de experiência mínima para cargos específicos de acordo com a especificidade da função, o tempo de experiência estará especificado na descrição de cargos.

Caso a diferença entre o salário atual do colaborador e a faixa inicial do cargo para o qual será promovido seja superior a 20%, este reajuste deverá ser parcelado trimestralmente até alcançar o valor adequado. O salário proposto não pode ser superior aos de outros colaboradores que já ocupem o cargo.

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.

18 FORMULÁRIOS PARA AVALIAÇÃO E MOVIMENTAÇÃO

- **AVALIAÇÃO DOS CORPOS ARTÍSTICOS (Formulário em anexo)**

É um processo de aferição do desempenho ao longo de um determinado período. Está baseada em competências comportamentais e técnicas. Possibilita levantamento de informações para: programação, desenvolvimento, definição de promoções internas, progressões salariais e demissões por baixo desempenho.

Para o Balé, Coros e OSM - a avaliação ocorrerá em dois momentos, distintos e específicos:

- Avaliação Comportamental
- Avaliação técnica.

I - Comportamental - A observação dos Comportamentos do colaborador permitirá medir a existência destas Habilidades e Conhecimentos, por meio de exemplos práticos, ações concretas e indicadores objetivos.

Frequência- Não possui falta ou atrasos ao ensaios, concertos ou apresentações;

Pontualidade – É pontual nos compromissos profissionais;

Postura Profissional- Preocupação em apresentar-se para o trabalho, interno ou externo, com vestuário adequado e limpo e manter postura coerente com as funções desenvolvidas, respeita o espaço e os direitos dos colegas de trabalho.

Trabalho em Equipe - Tem visão do nós e não apenas do 'eu', faz junto, compartilha e ajuda os outros.

Comprometimento - Identificação e envolvimento com a empresa, com forte crença e adesão a seus valores, manifestando vontade de usar sua habilidade e esforço em benefício da empresa.

II - Técnico-artístico - no qual serão avaliados:

A. Músicos instrumentistas

Técnica instrumental - domínio na execução do instrumento em questão, atingindo alto nível de performance.

Afinação - capacidade de executar as notas musicais com a altura (frequência) correta, com perfeita relação com as demais notas emitidas pelo conjunto orquestral.

Leitura - capacidade de ler o texto musical à primeira vista em qualquer tipo de repertório.

Prática de conjunto - habilidade de executar seu instrumento em harmonia e conformidade com os demais integrantes, atingindo as demandas do maestro.

B. Músicos cantores

Técnica vocal - domínio e pleno desenvolvimento do aparelho fonador para os diversos tipos de

repertórios específicos de cada coro (ópera, música sinfônica, música contemporânea e música brasileira).

Afinação - capacidade de sustentar a altura (frequência) das notas tanto a capela (sozinho) quanto em conjunto com outras vozes e/ou instrumentos.

Leitura - capacidade de ler o texto musical à primeira vista sem auxílio de instrumento

Prática de conjunto - habilidade de atuar em conjunto com os demais cantores de maneira que sua voz se adeque à sonoridade do grupo conforme demanda do regente.

C. Bailarinos

Qualidade técnica – Capacidade de execução de dança clássica e contemporânea e repertório da cia. Capacidade de memorização, apreensão e incorporação dos movimentos com musicalidade, nitidez e raciocínio sensorial.

Qualidades artísticas – expressão individual e criativa

1 -Avaliação do Maestro/Inspecor ou Gerente do Corpo artístico - é o principal avaliador do processo. A avaliação deve ser feita sempre pelo superior imediato da pessoa avaliada. Caso tenha havido transferência de corpo artístico ou mudança de gestor no período, a avaliação deve ser feita pelo gestor responsável pelo avaliado durante a maior parte do tempo naquele Ciclo de Desempenho.

2 - Auto avaliação: A auto avaliação é realizada por todos os colaboradores. As auto avaliações são consideradas no resultado final, considerando os pesos específicos previamente definidos. O questionário de auto avaliação é específico, mas as competências são as mesmas avaliadas pelos demais avaliadores.

Aplicação dos questionários: Os avaliadores recebem os questionários através de seu e-mail e procedem à avaliação de cada um dos funcionários ao qual foi designado que fizesse a avaliação. Após o recebimento do aviso tem prazo de 07 dias úteis para concluir o processo.

O avaliador deverá apresentar sua avaliação para todas as questões listadas no questionário

Processo de validação da avaliação de desempenho corpos artísticos

Após finalizado o processo de avaliação de desempenho, será realizada o fechamento dos resultados pelo RH.

- Será feito uma análise comparativa entre os resultados das avaliações.
- Haverá uma avaliação individual de cada artista feita pela direção (nota A) de cada grupo e também auto avaliação (nota B) dos integrantes com os mesmos critérios.
- As notas individuais de cada integrante serão somadas (A+B) e posteriormente somadas todas as notas de um mesmo grupo e feita média aritmética simples. O valor apurado será transformado em percentual seguindo-se a tabela acima. O resultado será a avaliação de desempenho de cada corpo artístico.
- Para o integrante que tirar nota inferior a 4 (quatro) será realizado um plano de desenvolvimento individual (PAD) com prazo de melhorias em 90 dias. Caso isso não atinja a nota de corte no prazo citado, o mesmo será automaticamente desligado pelo departamento de RH do Odeon.
- A avaliação será anual.

- **AVALIAÇÃO DOS DEMAIS ÁREAS**

A avaliação das demais áreas se dará em dois formatos:

- **Avaliação das Características do colaborador- Auto avaliação – Preenchida pelo colaborador**
- **Plano de desenvolvimento –Preenchida pelo Gestor em conjunto com o colaborador**

O processo de aferição do desempenho de um colaborador ao longo de um determinado período será baseada nas características e no PDI (plano de desenvolvimento Individual).

Esse processo possibilita o levantamento de informações para: programação de treinamento e desenvolvimento, avaliação do processo de recrutamento e seleção, definição de promoções internas, progressões salariais e demissões por baixo desempenho

- **FORMULÁRIOS PARA MOVIMENTAÇÃO – área não artística**

Toda Movimentação seja de nível, seja para uma nova área deverá ser solicitada com os seguintes formulários (em anexo):

- **Movimentação de Pessoal - Preenchida pelo RH em conjunto com o Gestor**
- **Avaliação das Características do colaborador – Preenchida pelo colaborador**
- **Plano de desenvolvimento - Preenchida pelo Gestor em conjunto com o colaborador**
- **Planilha com estudo de movimentação**

Os formulários preenchidos pelo colaborador e gestão deverão ser entregues a área de Recursos Humanos, com as devidas assinaturas, para efetivação da movimentação.

O acompanhamento do colaborador deverá ser feito trimestralmente através de um processo de aferição do desempenho do plano de desenvolvimento do colaborador que está baseada em competências/ características do colaborador Odeon e entregáveis/ metas, de acordo com a nova faixa ou cargo ocupado.

19 ASPECTOS FINAIS

As descrições de cargo são documentos complementares ao presente plano e estabelecem requisitos de contratação interna e externa para cada cargo. Estes requisitos poderão ser alterados a qualquer tempo, desde que as alterações sejam aprovadas pelo Diretor presidente em conjunto com a Diretoria de Operações e Finanças e e submetidas previamente à Fundação Theatro Municipal mediante justificativa.

Desta forma, caso a empresa opte pela contratação interna ou externa de um colaborador e sinta a necessidade de alterar os requisitos para adequação a um novo cenário de mercado, poderá fazê-lo.

Os casos não previstos nesta políticas de Gestão de Cargos e Salários deverão ser submetidos à apreciação da área de Recursos Humanos, que analisará a questão de acordo com as políticas do Instituto Odeon no Theatro Municipal de São Paulo e emitirá parecer sobre a oportunidade de inclusão do procedimento no Manual. A decisão será tomada pela Diretoria de Operações e Finanças juntamente a Diretoria Executiva, e submetida a seguir ao Conselho de Administração e submetidas à Fundação Theatro Municipal.