

Política
Salarial,
Remuneração
Valorização e
Desempenho.

Junho

2014

Apoio:



Una iniciativa de
F. Jacobs y F. SES



1. Introdução

A **Política Salarial, Remuneração, Valorização e Desempenho** do Instituto Aliança (IA), sediado em Salvador, reúne um conjunto de normas e procedimentos destinados a estabelecer uma estrutura de cargos, carreira e remuneração consistente, capaz de atender, internamente, aos interesses da OSCIP e, externamente, à necessidade de se manter ajustada às tendências do mercado em que está inserida além de valorizar o desempenho dos funcionários da mesma.

A **Política Salarial, Remuneração, Valorização e Desempenho** – é um instrumento de apoio para a Gestão dos Recursos Humanos.

O Instituto Aliança (IA), sediado em Salvador, é uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), criada em 2002, e tem como missão educar pessoas, organizações e comunidades para o desenvolvimento humano sustentável. O IA é uma Organização não governamental (ONG) ou numa nova terminologia, uma organizações da sociedade civil (OSC), formada por um grupo social organizado, sem fins lucrativos, constituído formal e autonomamente para o desenvolvimento de ações educacionais em proveito de populações excluídas das condições da cidadania, ou mais vulneráveis a esse tipo de exclusão. Portanto, o IA complementa o trabalho do Estado, recebendo para isso financiamento de projetos do próprio Estado e também de entidades privadas. Esse tipo de organização tem obrigação de ser mais eficiente e eficaz além de transparente, como também de dispor de mecanismos de avaliação de resultados e impacto que justifiquem o investimento dos recursos de apoio aos seus projetos. Nas organizações do tipo “lucrativas” o impacto final, por definição, é a renda. Nas OSC o resultado esperado é o serviço prestado (eficiente e eficaz). Essa diferença fundamental entre as organizações devem também se verificar no modelo e no estilo da gestão operacional interna e na sua política de recursos humanos. Desse modo, a **Política Salarial, Remuneração, Valorização e Desempenho** contempla essa especificidade do IA.

2. JUSTIFICATIVA

Uma **Política Salarial, Remuneração, Valorização e Desempenho** constituem-se como instrumento para definição das políticas de remuneração e Desempenho, normatizando internamente os critérios para progressão salarial nos cargos da organização. Capaz ainda de desdobrar políticas que visem o desenvolvimento, capacitação, **valorização**, reconhecimento dos funcionários propiciando um ambiente de busca de resultados e aumento da produtividade individual e coletiva, eliminando as incoerências e distorções que possam causar desequilíbrios salariais ou insatisfações.

3. OBJETIVO GERAL

A **Política Salarial, Remuneração, Valorização e Desempenho** têm como objetivo geral criar instrumentos que contribuam para a fixação, atração e motivação dos funcionários, de forma que devolvam não só a capacidade operacional, mas, principalmente, seus potenciais, necessários ao alcance é superação das metas organizacionais estabelecidas.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A Política é integrada por descrições e especificações que proporcionam uma imagem clara das atividades e características básicas de cada cargo. Funciona como instrumento para avaliação e fixação de salários, proporcionando a adoção de eficientes sistemas que influenciam diretamente a administração de pessoas, visando:

- 4.1. Estabelecer requisitos básicos à admissão com regras definidas para contratação e remuneração de pessoas no IA, visto que esta Política subsidia o programa de Recrutamento e Seleção;
- 4.2. Definir corretamente o campo de atuação dos diversos cargos, estabelecendo níveis de escolaridade, de experiência, de responsabilidade, de habilidade e de competência necessários ao bom desempenho dos mesmos;

- 4.3. Proporcionar subsídios essenciais à adequada programação do treinamento e de desenvolvimento dos funcionários, indicando tipos de conhecimentos, equipamentos, técnicas, métodos e habilidades que o ocupante do cargo deve possuir, para exercer as atribuições nele previstas;
- 4.4. Oferecer dados e informações importantes para a escolha dos fatores (habilidade e competências) para **Avaliação de Desempenho**, destinados à aferição da eficiência dos funcionários;
- 4.5. Proporcionar elementos indispensáveis ao planejamento das atividades técnico/administrativas, assim como do controle quanti-qualitativo do quadro de lotação de pessoal e atribuições básicas dos cargos;
- 4.6. Determinar estruturas salariais capazes de atrair e reter os talentos que o IA necessita;
- 4.7. Identificar estratégias para valorizar os funcionários que estão comprometidos com os objetivos organizacionais do IA.

5. DIRETRIZES

A **Política Salarial, Remuneração, Valorização e Desempenho** têm por diretriz estimular o desenvolvimento de instrumentos de Gestão de Recursos Humanos que permitam atingir os objetivos definidos pelo IA, que são:

- a) No plano interno – adequação e equilíbrio da estrutura de pessoal valorizando o desempenho e as competências dos funcionários;
- b) No plano externo – adequação às práticas e política de Desenvolvimento do Capital Humano praticadas pelo mercado de trabalho;

6. METODOLOGIA APLICADA

A **Política Salarial, Remuneração, Valorização e Desempenho** foram concebidos envolvendo a estrutura do IA com objetivo de estabelecer critérios que colaborarão na gestão de pessoas, com estruturação dos procedimentos e garantias de recursos, tendo como base para a mensuração dos cargos e salários a *metodologia de pontos*, que faz parte deste documento na Parte Técnica, no anexo.

7. ABRANGÊNCIA

A **Política Salarial, Remuneração, Valorização e Desempenho** abrangerá o Quadro Permanente do Instituto Aliança (Administrativo, Financeiro e Gestão de Projetos que pode incluir áreas administrativo, comunicação, coordenação, entre outras).

Estará de fora, o quadro flutuante visto que se referem a projetos com data de início e de fim e com isso os funcionários são desligados ao término dos projetos.

8. DEFINIÇÃO DOS TERMOS UTILIZADOS

Neste manual foram adotadas as seguintes nomenclaturas específicas a um Plano Salarial e de Remuneração:

Função

É o conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades inerentes a cada cargo.

Cargo

É o conjunto de funções de mesma natureza e de equivalentes graus de complexidade e de responsabilidade, hierarquizado segundo os indicativos de qualificação profissional e, conseqüentemente, dos crescentes graus de habilidade e competência que lhes são inerentes.

Classe

É o conjunto de cargos que, pela natureza da formação exigida, integram carreiras isoladas. Foram criadas as seguintes classes:

- Administração e,
- Atividade Fim

Faixa Salarial

É cada um dos valores salariais, a partir do salário inicial, representados pelas letras “A”, “B”, “C”, “D” e “E”, com intervalos de 5% (cinco por cento) entre si, que compõem cada cargo.

Administração Salarial

Modelo de Gestão adotado pelo IA que permite remunerar seus funcionários com salários adequados e equitativos, em conformidade com o mercado de trabalho no segmento onde atua e baseado no desempenho de cada um, de forma a atrair e a estimular a motivação de todos os integrantes de seu quadro de pessoal.

Promoção Horizontal (mérito)

É a movimentação salarial do serviço, dentro do mesmo cargo, para faixa salarial superior. Está diretamente relacionada ao desenvolvimento das potencialidades e crescimento do nível de qualificação identificado no funcionário, implícito ao exercício de suas atividades, mediante resultado da Avaliação de Desempenho individual.

Promoção Vertical (promoção)

É a movimentação funcional e salarial do funcionário para cargo superior, dentro da mesma classe, observados os critérios estabelecidos.

Reclassificação

É o acesso do funcionário a cargo de outra classe.

Enquadramento Funcional e/ou Salarial

É adequação do cargo e/ou o ajustamento do salário à nova estrutura salarial vigente.

Avaliação de Desempenho

A Política de Avaliação de Desempenho é composta por normas e procedimentos que viabilizem a possibilidade de progresso e continuidade dos funcionários segundo méritos, comprovados pelo exercício funcional.

É o processo que visa conhecer e analisar o grau de contribuição de cada funcionário, a partir de fatores selecionados e ponderados para este fim, com vistas a estabelecer critérios imparciais de promoção horizontal (mérito), promoção vertical (promoção) e reclassificação, conforme o caso.

Será construída a parte e fará parte desta Política.

9. SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIO E REMUNERAÇÃO

9.1 Salário de Admissão e Salário Base: O funcionário admitido será enquadrado na faixa salarial de admissão estabelecida para o seu cargo nível 1-A. Após o período de 03 (três) meses de vínculo funcional o salário será ajustado para a faixa salarial base nível 1-B (anexo I).

9.2. Reajustes Coletivos: Na data base da categoria, será reajustada toda a Tabela Salarial, com base nos índices de reajustamento salarial determinado pelo Acordo Coletivo de Trabalho.

9.3. Ajustes de Mercado: Visa alinhar a tabela salarial de todos os cargos aos padrões de mercado com base em pesquisas de remuneração realizada por Empresa de Consultoria Especializada em Recursos Humanos sempre que solicitado pela Diretoria Administrativa do IA.

10. RESPONSABILIDADES

Compete à Direção Administrativa, ou, naquilo que julgar recomendável, por delegação, à Gerência Administrativa, a consecução dos objetivos a que se propõe esta política, sendo responsável por:

10.1. Receber para análise e parecer, todas as recomendações e/ou solicitações de movimentação funcional e/ou salarial;

- 10.2. Manter a **Política Salarial, Remuneração, Valorização e Desempenho** atualizada;
- 10.3. Desenvolver e pôr em prática a estrutura salarial do IA;
- 10.4. Conhecer as normas desta **Política Salarial, Remuneração, Valorização e Desempenho** e proporcionar assistência e orientação as demais áreas da empresa, em assuntos relacionados aos procedimentos ora aqui descritos;
- 10.5. Realizar a revisão de todas as medidas relativas a salário, a fim de garantir que estejam de acordo com as normas, antes de serem colocadas em prática;
- 10.6. Propor e efetuar alterações nos cargos existentes ou que venham a ser criados, conforme os critérios definidos na presente **Política Salarial/ Remuneração/ Valorização/ Desempenho**;
- 10.7. Administrar os salários dos funcionários conforme as diretrizes, normas e procedimentos aqui descritos.

11. AUTORIZAÇÃO

Compete à Diretoria Geral do Instituto Aliança autorizar todas as medidas que envolvam o cumprimento às normas de Administração Salarial e/ou de sua estrutura, assim como quaisquer modificações na política salarial ou alterações funcionais e/ou salariais que estejam em conformidade ou fora das determinações.

12. NORMAS DE ADMINISTRAÇÃO SALARIAL

As normas de Administração Salarial têm por finalidade definir e uniformizar os critérios a serem adotados na administração e manutenção desta **Política** – do Instituto Aliança.

12.1. Progressão Salarial

A Progressão Salarial é a elevação do salário do funcionário para o nível salarial imediatamente posterior, dentro da Faixa Salarial do seu cargo.

A elevação do salário deverá estar relacionada com o tempo de exercício do cargo e o desempenho das tarefas pelo funcionário, obedecendo à amplitude da faixa salarial na qual está enquadrado.

As progressões acontecerão ora por merecimento, ora por antiguidade, alternadamente, respeitando os critérios a seguir.

13.ELEGIBILIDADE

- **Colaborador contratado há 06 (seis) meses, no mínimo;**
- **Não estar licenciado;**
- **Não estar em vias de demissão;**
- **Não constar em seu dossiê informações negativas sobre o aspecto disciplinar (advertência ou punição).**
- **Haver vagas aprovadas e disponíveis no Quadro de Lotação de Pessoal (Q.L.P).**

Sendo assim, estará elegível à:

13.1. Progressão Salarial por Merecimento (Promoção Horizontal)

- a) Existência de dotação orçamentária e disponibilidade financeira;
- b) O funcionário deverá ter resultado médio superior à 85% no Programa de Avaliação de Desempenho cujas as regras gerais serão estipuladas em instrumento próprio a ser divulgado pelo Instituto Aliança;
- c) Ter intervalo mínimo de 12 (doze) meses da última progressão por antiguidade;
- d) O funcionário não poderá ter punição e faltas não justificadas nos últimos 12 (doze) meses;
- e) Não ter havido suspensão do contrato de trabalho durante o período estipulado para concessão da vantagem.

13.2. Progressão Salarial por Antiguidade (Promoção Horizontal)

- a) Existência de dotação orçamentária e disponibilidade financeira;
- b) O funcionário não poderá ter punição ou faltas não justificadas nos últimos 12 (doze) meses;

- c) Não ter havido suspensão do contrato de trabalho durante o período estipulado para concessão da vantagem;
- d) Ter intervalo mínimo de **24 (vinte e quatro)** meses da última progressão por merecimento;

13.3. Promoção Vertical

É o movimento funcional e salarial do funcionário resultante da passagem de um cargo para outro. Trata-se do aumento salarial na forma vertical, com conseqüente alteração do cargo. A Política de Promoções estabelece os mecanismos de progressão salarial dos funcionários por aumento de responsabilidades decorrentes de necessidades de negócio, que incorram em mudança para cargos de níveis acima e os mecanismos de transferência entre cargos equivalentes.

Esta política pressupõe que as oportunidades de promoção sejam oferecidas aos **funcionários mais preparados para assumir as responsabilidades do cargo disponível**, através de Processo de Recrutamento Interno realizada pelo IA, com aprovação prévia da Diretoria Administrativa.

- a) Existência de dotação orçamentária e disponibilidade financeira;
- b) Existência da vaga no quadro de lotação de pessoal;
- c) O colaborador deverá possuir no mínimo 06 (seis) meses de empresa;
- d) Os resultados das Avaliações de Desempenho deverão ser positivos;
- e) O funcionário deverá estar apto e possuir as qualificações indispensáveis ao exercício do cargo proposto;
- f) A mudança de cargo e responsabilidades poderá ocorrer se houver necessidade de novos projetos no Instituto Aliança e/ou vaga disponível;
- g) Priorizar os funcionários internos para ocupar a vaga existente, em detrimento da promoção, especialmente se estes já cobriram férias e/ou substituições temporárias nos cargos requisitados;
- h) Os reajustes de ordem legal incidirão sobre o novo cargo e salário.

Todas as Progressões Salariais deverão ter aprovação da Diretoria Geral do IA.

14. CRITÉRIOS PARA TRANSFERÊNCIAS

Ocorre quando um funcionário sai de uma determinada área para ingressar em outra.

- a) O colaborador deverá possuir no mínimo 06 (seis) meses de Empresa;
- b) Podem resultar em alteração de cargo sem alterar o salário. Em caso de alteração salarial, deverá ser observado se o funcionário é elegível;
- c) O funcionário deverá estar qualificado a preencher os requisitos do cargo, de acordo com o perfil do cargo, por isso a preferência será dada aos que já cobriram férias ou substituições temporárias nos cargos requisitados;
- d) O responsável pelo funcionário na área para o qual foi transferido deverá acompanhá-lo na adaptação das novas atividades por um período de 30 dias. Após este período o funcionário deverá ser formalmente avaliado;
- e) Caso o funcionário não seja bem avaliado na nova função, deverá ser realizadas orientações quanto ao trabalho além de treinamentos para o melhor exercício da função. Caso permaneça a insatisfação, o funcionário será desligado.

15. TABELA SALARIAL

É a estrutura salarial que orienta na determinação de salários admissionais e alterações salariais espontâneas, além de possibilitar a diferenciação salarial de profissionais que, embora ocupem o mesmo cargo, apresentem desempenho e tempo de serviço diferenciado.

A tabela salarial está estruturada em um percentual de 5% (cinco por cento) do menor até o maior valor, para os demais cargos, em conformidade com a prática de mercado.

Na tabela salarial existe um corte na faixa E para fins de cálculo da tabela salarial, isso significa que, quando o funcionário alcançar a referida faixa de seu grupo correspondente, poderá continuamente receber o percentual de 5% (cinco por cento) sempre do evento Promoção por Mérito, conforme critério descrito neste documento.

Na tabela, estão presentes todos os cargos implantados de acordo com a Política Salarial e de Remuneração.

A tabela salarial deverá ser reajustada nos percentuais e data definidos no Acordo Coletivo de Trabalho.

CARGOS	Níveis/Steps	A	B	C	D	E
Auxiliar de Serviços Gerais	1	790	830	871		
Auxiliar Administrativo	2	915	960	1008	1059	1112
Secretaria	3	1167	1226	1287	1351	1419
Assistente I (Administrativo, Financeiro, Projetos, Comunicação, Coordenação)	3	1167	1226	1287	1351	1419
Assistente II (Administrativo, Financeiro, Projetos, Comunicação, Coordenação)	4	1490	1564	1642	1724	1811
Assistente III (Administrativo, Financeiro, Projetos, Comunicação, Coordenação)	5	1901	1996	2096	2201	2311
Analista I (Administrativo, Financeiro, Projetos, Comunicação, Coordenação)	6	2427	2548	2675	2809	2949
Analista II (Administrativo, Financeiro, Projetos, Comunicação, Coordenação)	7	3097	3252	3414	3585	3764
Analista III (Administrativo, Financeiro, Projetos, Comunicação, Coordenação)	8	3953	4150	4358	4576	4804

Os cargos estão agrupados por níveis e steps.

O salário para admissão do cargo é o STEP A;

O salário pós experiência (90 dias) é o do STEP B;

O salário do nível C é o salário praticado pelo IA para aquele cargo e que após avaliação de desempenho a pessoa poderá ser enquadrado à ele;

Os salários dos níveis D e E são os salários de agressividade de mercado e pode ocorrer quando da necessidade de reter um funcionário no quadro do IA com competência acima da expectativa comprovada pela Avaliação de Desempenho.

Nessa tabela o funcionário poderá ver que ele pode ter uma ascensão horizontal (dentro do mesmo nível ele pode aumentar do Step A até E) e também poderá ter uma ascensão vertical, ou seja,

através de qualificações, avaliações comportamentais e de desempenho ele poderá entrar no Instituto no nível 1 Step A e chegar até o nível 8 Step E.

15.1. Quadro Flutuante

O IA possui um tabela salarial com base territorial para aplicar os reajustes sindicais integrais para cada região de acordo com o percentual do sindicato regional específico e termos a tabela base sempre atualizada para nos servir de base para contratação do quadro flutuante.

16. AUMENTOS SINDICAIS

Os funcionários registrados de acordo com a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) estão sendo representados pelos Sindicatos de Classe nos estados em que são registrados, onde a sua data base: data em que se concedem reajustes salariais, conforme Acordo Coletivo divulgado por tais sindicatos.

O percentual aplicado incidirá sobre os salários de cada classe dentro da tabela salarial.

17. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A **Política Salarial, Remuneração, Valorização e Desempenho** pretende ser a resposta eficaz ao pleno emprego e satisfação profissional do corpo funcional. As expectativas de progressão funcional e de reconhecimento de mérito dos colaboradores serão expressas neste instrumento e nos normativos de pessoas decorrentes. Sugere-se a revisão a cada dois anos.

- PARTE II –

DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DOS CARGOS

- PARTE III –

Anexos

Manual de Avaliação de Cargos

Apresentação

Avaliar cargos significa compará-los entre si, segundo um mesmo critério, de modo a diferenciá-lo quanto ao resultado econômico da realização das tarefas, aperfeiçoando a coerência interna.

Este manual de avaliação tem como objetivo:

- Estabelecer o valor relativo dos cargos, em função das responsabilidades, exigências e condições envolvidas no trabalho (Equilíbrio Interno);
- Permitir o estabelecimento de uma estrutura salarial adequada e compatível com o mercado de trabalho (Equilíbrio Externo);
- Salvaguardar os interesses dos colaboradores, pagando salário justo.

O método utilizado é o da “AVALIAÇÃO POR PONTOS” por ser o mais preciso e objetivo e, principalmente, pelo fato de permitir avaliar qualquer tipo de cargo e de se aplicável quando os cargos são amplos e enriquecidos.

Fatores Considerados

Com base nas características das atividades desenvolvidas pelo **Instituto Aliança** foram selecionados os seguintes fatores de avaliação:

Tabela de Pontuação por Fator de Avaliação	
Escolaridade	
Ensino Médio Incompleto	20

Ensino Médio Completo	30
Ensino Médio Técnico – Completo	47
Superior Cursando	73
Superior Completo	113
Pós Graduação / MBA	176

Experiência	
Não é necessário	20
6 meses	28
01 ano	41
1-2 anos	59
2-3 anos	84
3-4 anos	122
Acima de 5 anos	176

Responsabilidade Profissional	
Atenção Normal. Influência Mínima nos custos	15
Atenção Razoável. Influência Moderada nos custos	31
Considerável Atenção. Considerável influência nos custos	65
Atenção Elevada. Erros podem influenciar nos custos e orçamento.	135

Complexidade	
Tarefas Padronizadas, não possibilitando inovação	11
Tarefas Rotineiras. Decide sobre poucas escolhas	18
Tarefas semi-rotineiras. Exige moderada iniciativa	32
Execução de tarefas complexas. Somente instruções gerais disponíveis	55
Planej/Execução tarefas complexas onde não existe padrão para solução dos problemas	95

Conhecimento Técnico	
Aceita-se somente cursos específicos na área de atuação	15
Intermediário, onde alinha mais cursos específicos e menos experiência na área	31
Avançado, onde alinha cursos e mais experiências profissionais na área	65
Master, onde alinha diversos cursos com anos de experiências profissionais na área	135

Supervisão Recebida	
Em todas as fases	14
Fase inicial e final do trabalho	41
Fase final do trabalho	122

Liderança	
Execução ou supervisão de algumas ou todas as tarefas de uma <u>sub-função</u>	14
Coordenação e integração das diversas sub-funções ou setores correlatos de uma área funcional, geralmente um departamento, importante no contexto da estrutura organizacional; ou coordenação de uma sub-função especializada e de significativa importância.	28

Coordenação e integração de <u>mais de uma área funcional</u> de relativa importância na estrutura da organização; ou coordenação de <u>uma área funcional em diversas unidades operacionais</u>	58
Coordenação e integração de <u>diferentes projetos</u> , representando operações separadas, com suas próprias estruturas administrativas e operacionais; ou coordenação de uma função estratégica que tenha impacto significativo.	122
Iniciativa	
Capacidade de tomar pequenas decisões conforme orientação da chefia imediata	11
Capacidade de tomar decisões simples, para resolver problemas do dia-a-dia	22
Capacidade de tomar decisões apropriadas, conforme problemas apresentado	45
Capacidade de tomar decisões complexas para resolver problemas diversos	95
Respons por Relacionamento	
Parte do Trabalho requer trab em equipe e bom relacionamento	21
Resultados dependem do trab em equipe e bom relacionamento	63
Resultados dependem do traba em equipe e excelente relacionamento	189
Respons por Inf. Confidenciais	
Não tem acesso a informações confidenciais	12
Pouco acesso a informações confidenciais	25
Regular responsabilidade por informações confidenciais	52
Grande responsabilidade por informações confidenciais	108

B) Resumo Demonstrativo das Avaliações

O Quadro a seguir mostra o resumo das avaliações dos cargos dos Colaboradores

Quadro 3: Avaliação dos Cargos – Funcionários

#	FATORES	Peso %	MIN Pts	Grau do Fator							MAX Pts	RAZÃO
				1	2	3	4	5	6	7		
1	Escolaridade	13	20	20	30	47	73	113	176		176	1,55184557
2	Experiência	13	20	20	28	41	59	84	122	176	176	1,44224957
3	Responsabilidade Profissional	10	15	15	31	65	135				135	2,08008382
4	Complexidade	7	11	11	18	32	55	95			95	1,73205081
5	Conhecimento Técnico	10	15	15	31	65	135				135	2,08008382
6	Supervisão Recebida	9	14	14	41	122					122	3,00000000
7	Liderança	9	14	14	28	58	122				122	2,08008382
8	Iniciativa	7	11	11	22	45	95				95	2,08008382
9	Respons. por Relacionamento	14	21	21	63	189					189	3,00000000
10	Respons. por Inf. Confidenciais	8	12	12	25	52	108				108	2,08008382
TOTAL		100	150								1350	

Realização Técnica

CEO RH – Referência em Desenvolvimento Profissional

Katia Ribeiro – Sócia Diretora

Gerente do Projeto: Patricia Flôres Farias Torres – CRP 35148/05

Consultoras: Maria Victoria Falcetta