

# **POLÍTICA DE GOVERNANÇA DA REMUNERAÇÃO**

**SP Leituras – Associação Paulista de Bibliotecas e Leitura**

## OBJETIVOS

A Política de Governança da Remuneração da SP Leituras visa orientar os níveis de liderança, quanto às normas e procedimentos para sua administração.

A política abrange a administração de cargos e salários, determinando o posicionamento da SP Leituras na atração, retenção e desenvolvimento de seus profissionais.

Estabelece uma estrutura internamente equilibrada e externamente competitiva, ao reconhecer a capacitação e desempenho dos seus colaboradores no atendimento a demandas e nas entregas realizadas.

### Objetivos gerais

- Fixar critérios que possibilitem a Administração dos Cargos e Salários da SP Leituras, de forma racional, profissional e impessoal;
- Atrair, reter e motivar o pessoal por meio da aplicação de princípios de remuneração consistentes e legalmente amparados com a realidade de mercado;
- Desenvolver e manter uma estrutura de cargos que proporcione oportunidades para o reconhecimento do desempenho individual, promoções e de transferências;
- Encorajar as intenções e ações dos colaboradores para os objetivos finais da SP Leituras;
- Manter sistemas de remuneração que proporcionem um quadro funcional continuamente motivado em termos de participação, desenvolvimento e desempenho crescente;
- Zelar para que todas as ações contidas nesta política estejam alinhadas com a missão, visão e valores e de acordo com o orçamento geral da SP Leituras;

## DIRETRIZES

A gestão da remuneração considerará:

- Equilíbrio interno: cada cargo terá sua remuneração estabelecida conforme as responsabilidades e qualificações necessárias para o desempenho adequado da função.
- Equilíbrio externo (mercado): os salários devem ser estabelecidos conforme as práticas de mercado para cargos com responsabilidades e complexidades semelhantes.
- Equilíbrio do orçamento: a política salarial levará em conta o desempenho financeiro da SP Leituras e seus resultados.

Periodicamente a SP Leituras, acompanhará o mercado por meio de pesquisa específica com associações e empresas do segmento ou não, mas que concorram com atração de profissionais, para identificação das práticas e tendências do salário nominal, remuneração variável e por resultados e benefícios.

## Riscos que podem comprometer a política

- Movimentações de pessoal: fora de regras (aumentos por méritos e promoções).
- Distorção dos conceitos das políticas: praticar aumentos salariais e mudanças e/ou revisões ou criações de cargos incompatíveis com a estrutura e nível de responsabilidades efetivamente exercidas.

## Conceitos de remuneração

A composição da remuneração abrange:

- a) Salário Fixo (nominal): salário de contratação
- b) Benefícios
- c) Remuneração Total: Salário Fixo + Benefícios

O Salário Total fortalece o comprometimento com metas e objetivos a serem alcançados pela SP Leituras à medida que a Política Salarial remunere de forma diferenciada aqueles que mantêm desempenho diferenciado, firmando o conceito de meritocracia e incentivando o constante desenvolvimento dos colaboradores.

## **POLÍTICAS DE GESTÃO**

As políticas definem as medidas que irão regulamentar a Gestão do Programa de Remuneração, embasados em cargos e salários, com a finalidade de determinar e operacionalizar cada uma delas.

## **CARGOS E SALÁRIOS**

Cabe a área de Recursos Humanos em conjunto com as diretorias, a definição de procedimentos para a gestão da remuneração dos colaboradores, em relação às alterações nos sentidos verticais (promoção) e horizontais (méritos), tendo como base o equilíbrio interno das responsabilidades, complexidades, como também a criação, reclassificação e extinção de cargos.

As políticas serão revistas periodicamente, mantendo-se compatíveis com a realidade da SP Leituras e do mercado de trabalho, levando em consideração a legislação em vigor, convenções coletivas e exigências internas. Estas alterações serão de responsabilidade da gerência administrativa financeira, divulgando-as aos gestores sempre que houver alterações.

Os níveis salariais dos cargos existentes acompanharão as estratégias da SP Leituras e práticas de mercado, através de pesquisas salariais, junto às empresas do mesmo segmento e/ou similares.

As verbas destinadas aos aumentos salariais coletivos e/ou individualizados (espontâneos) serão estabelecidas pela diretoria com base: no orçamento, na situação financeira, valores detectados no mercado, índices determinados pelas convenções coletivas e política salarial vigente.

## GESTÃO DOS CARGOS

Para que haja uniformidade de entendimento e de critérios, estão especificadas as principais definições sobre cargos, níveis e composições.

Essas definições estabelecem o correto enquadramento de cada colaborador em seu respectivo cargo e nível, preservando o equilíbrio e a justiça interna na relação:

### CARGO X RESPONSABILIDADE X SALÁRIO

As definições são:

- Cargo: agrupamento de responsabilidades preestabelecidas, realizadas por um ou mais colaboradores de um setor, que contribuem para a obtenção de resultados definidos.
- Missão: define a razão de ser do cargo para a SP Leituras, faz seu alinhamento com as estratégias, missão, visão e valores da instituição.
- Responsabilidades e papéis: relaciona todas as responsabilidades, complexidades e objetivos esperados. Define o nível hierárquico e o grau de exigência que cada cargo demanda em relação a: formação acadêmica, experiência, treinamentos técnicos específicos e competências.
- Cargos de carreira: são aqueles que permitem desdobramentos em função do tempo, experiência, responsabilidade, complexidades e competências adquiridas pelo colaborador e subdivide-se em níveis:

## ADMINISTRATIVOS / TÉCNICOS: JUNIOR (JR), PLENO (PL), SÊNIOR (SR) E ESPECIALISTAS

### Níveis de responsabilidades

O estudo desenvolvido e que baliza esta política, definiu os níveis de responsabilidades necessários para atender as demandas e processos internos da SP Leituras.

### Auxiliar

- Atua em áreas de apoio administrativo e operacionais;
- Realiza trabalhos rotineiros e pré-estabelecidos. Recebe orientação e supervisão constante.

### Assistente

- Atua em uma das diversas áreas administrativas e técnicas;
- Realizam trabalhos que requeiram conhecimento de normas, procedimentos internos de uma determinada área além de inter-relacionamentos com outras áreas da SP Leituras;
- Recebe orientação técnica e supervisão. Requer Ensino Médio e experiência de 1 ano.

### Analista Junior

- Executa atividades de pesquisas e análises sob orientação técnica, desenvolvendo tarefas de menor complexidade;
- Desenvolvem atividades que exigem conhecimentos específicos, técnicos, legais, administrativos, normas, procedimentos internos e externos;
- Atua sob supervisão, acompanhamento e orientação. Requer nível superior e experiência de 2 anos.

### Analista Pleno

- Elabora estudos, pesquisando, analisando e produzindo dados e resultados para uma das áreas de atuação;
- Trabalha sob orientação global, bem como define fontes e recursos necessários para desenvolver as atividades;
- Planeja e responde pelos resultados apresentados;
- Domina conhecimentos específicos da área em que atua, prepara e controla cronogramas de trabalhos sob sua responsabilidade. Requer nível superior e experiência de 3 anos.

## Analista Sênior

- Elabora estudos complexos, pesquisando, analisando, produzindo dados e respondendo pelos resultados, possibilitando tomada de decisão;
- Estabelece fontes e recursos necessários, analisando os processos mais adequados para obtenção dos objetivos propostos;
- Detém experiência para recomendar alterações em rotinas e processos ligados à sua área, visando obter melhores resultados quantitativos e/ou qualitativos;
- Orienta tecnicamente profissional de menor experiência. Requer nível superior completo e experiência de 4 anos.

## Coordenador

- Supervisiona e coordena processos administrativos, técnicos ou operacionais, planejando e alocando recursos materiais, tecnológicos, humanos e financeiros;
- Propõe mudanças nos processos de trabalho, avaliando os recursos disponíveis;
- Participa da formulação das políticas de gestão, mantendo-as alinhadas com as melhores práticas de mercado;
- Estabelece prioridades e assegura o cumprimento dos objetivos e metas de sua área de atuação;
- Requer formação superior e 5 a 7 anos de experiência. Sendo 2 anos em cargos de gestão.

## Gerente

- Gerência uma ou várias áreas, cujas atividades se correlacionam ou envolvem aplicação de planos estratégicos e táticos para alcance das metas preestabelecidas pela organização, tendo sob seu comando supervisores e/ou profissionais técnicos e especializados;
- Define os planos táticos e operacionais para atingir os resultados de cada área, alinhando-os aos da organização;
- Garante a aplicação das políticas da empresa, bem como de seus negócios, participando das decisões e atuando nas suas áreas;

- Define indicadores de desempenho em sua área, assegurando o cumprimento de metas;
- Promove melhorias contínuas nos processos de sua área;
- Avalia e promove o desenvolvimento de suas equipes;
- Requer superior completo, com especialização na área, ou pós-graduação;
- Requer de 10 a 15 anos de experiência, sendo 5 em cargos de gestão.

### Superintendente

- Elaborar o planejamento estratégico junto às áreas subordinadas, submetendo-o diretoria executiva para validação;
- Gerência uma ou várias áreas, cujas atividades se correlacionam ou envolvem aplicação de planos estratégicos e táticos para alcance das metas preestabelecidas pela organização, tendo sob seu comando gerentes, coordenadores e/ou profissionais técnicos e especializados;
- Define os planos táticos e operacionais para atingir os resultados de cada área, alinhando-os aos da organização;
- Garante a aplicação das políticas da empresa, bem como de seus negócios, participando das decisões e atuando nas suas áreas;
- Define indicadores de desempenho em sua área, assegurando o cumprimento de metas;
- Promove melhorias contínuas nos processos de sua área;
- Avalia e promove o desenvolvimento de suas equipes;
- Requer superior completo, com especialização na área, ou pós-graduação;
- Requer de 10 a 15 anos de experiência, sendo 5 em cargos de gestão.

### Diretor Administrativo Financeiro

- Estabelecer em conjunto com o Conselho de Administração, os princípios e objetivos da SP Leituras, visando o desenvolvimento e fortalecimento da organização;



- Assegurar a avaliação e controle dos resultados da SP Leituras, por meio de indicadores de desempenho globais e departamentais, a fim de atender as expectativas do Conselho de Administração;
- Representar SP Leituras nos assuntos de caráter administrativo e financeiro e de interesse institucional da SP Leituras, conforme estratégias, políticas e valores e legislação vigente;
- Responder pela direção da gestão financeira e administrativa da instituição, planejamento, organizando e controlando as atividades de Recursos Humanos, Compras, Manutenção Predial, Tecnologia da Informação, Procedimentos administrativos financeiros e serviços terceirizados;
- Aprovar e garantir o cumprimento de políticas alinhadas às estratégias da empresa;
- Requer 15 anos de experiência, sendo 5 em cargos de direção.

#### Diretor Executivo

- Estabelecer em conjunto com o Conselho de Administração, os princípios e objetivos da SP Leituras, visando o desenvolvimento e fortalecimento da organização;
- Assegurar a avaliação e controle dos resultados da SP Leituras, por meio de indicadores de desempenho globais e departamentais, a fim de atender as expectativas do Conselho de Administração;
- Representar SP Leituras nos assuntos de caráter técnico e de interesse institucional da SP Leituras, conforme estratégias, políticas e valores e legislação vigente;
- Responder pela direção e resultados estratégicos, técnicos, financeiros, a fim de atender as necessidades e expectativas dos acionistas e clientes;
- Aprovar e garantir o cumprimento de políticas alinhadas às estratégias da empresa;
- Requer 15 anos de experiência, sendo 5 em cargos de direção.

## Avaliação e classificação dos cargos

Nesta etapa são efetuadas análises e comparações de fatores que impactam nos cargos e no desempenho de suas atividades e, envolvem: conhecimento, habilidade, relacionamento, autonomia, responsabilidades, complexidade e resultados.

Os agrupamentos de cargos se dão entre os que apresentarem alto grau de semelhança em relação às dimensões e fatores analisados.

## Gestão dos cargos

Ocorre devido a necessidades de alteração de titulação, codificação, criação, reclassificação ou extinção de cargos.

- Titulação do cargo: corresponde à nomenclatura que melhor identifica o cargo frente as suas responsabilidades, englobando posições de mesma natureza e requisitos. As titulações oficiais estão estabelecidas na Tabela de Cargos e Salários e, deve ser seguida rigorosamente. A titulação do cargo deve sempre se assemelhar ao mercado, facilitando a gestão e comparação dos mesmos quando necessário.
- Criação de cargos: ocorre quando há necessidade de criar uma nova posição na Estrutura de Cargos e Salários, a partir de mudanças de processos e/ou rotinas, ou aquisição de novas tecnologias ou, em casos de reagrupamento de atividades. O novo cargo deverá ser submetido à avaliação e classificação da área de Recursos Humanos, sendo sua a responsabilidade de análise, definição de título e classificação na Tabela Salarial.
- Reclassificação de cargos: ocorrerá quando o nível de exigência de um cargo for alterado em função de maior ou menor grau de responsabilidade, complexidade, formação e/ou experiência devido a revisão e/ou reestruturação de processos em caráter definitivo. Constatada a alteração o cargo deverá ser reclassificado na Tabela Salarial. Poderá haver revisões / atualizações sem alteração de grupo do cargo na tabela.
- Extinção de Cargos: Cargo que terá suas atividades extintas ou absorvidas por um ou mais cargos, devido à criação, reclassificação ou extinção de uma posição ou área.

## Normas para alteração dos cargos

A criação, reclassificação ou extinção dos cargos deverá ser criteriosa, ficando sob a responsabilidade da área de Administrativa e Financeira avaliar a situação e definição do procedimento a ser adotado.

## **Procedimentos para alteração dos cargos**

As áreas, cujos cargos necessitarem de eventuais alterações, deverão solicitar o parecer da área de Recursos Humanos. Serão coletados os dados sobre as alterações a serem executadas junto ao solicitante e/ou responsável pela área.

As informações serão analisadas e, se justificada a alteração, em conjunto com o gestor da área e direção, avaliarão o novo cargo sob todos os requisitos e definirão sua posição na Tabela Salarial, garantindo a manutenção do equilíbrio Interno.

## **GESTÃO DOS SALÁRIOS**

Os salários serão administrados com base na tabela salarial definida para a SP Leituras.

A Tabela Salarial será alterada por ocasião de convenções coletivas, acordos, práticas de mercado, determinação legal ou por liberalidade da SP Leituras. A atualização e criação da Tabela Salarial são de competência da Gerencia Administrativa e Financeira.

## **Normas de gestão de salários**

As faixas salariais deverão ser atualizadas, a fim de garantir a competitividade com mercado, possibilitando a atração e retenção de profissionais demandados pela SP Leituras.

As atualizações das faixas salariais devem ser monitoradas por meio de pesquisas junto ao mercado de interesse da SP Leituras. Esta gestão deve possibilitar melhor aproveitamento dos colaboradores que se destacarem através de seu desempenho e desenvolvimento profissional.

## **Administração de casos excepcionais**

Quando detectada condições desfavoráveis para a manutenção e atração de profissionais, que podem ser decorrentes de:

- Escassez de mão-de-obra.

- Condição salarial dos candidatos muito próxima ao salário oferecido, não havendo, portanto, força de atração.
- 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.
- Administrar os salários até o limite definido pelas faixas salariais, não podendo superá-las.
- Utilizar para retenção de profissionais que apresentem alto desempenho, valores acima do mercado entre 110% e 120% da Tabela Salarial.

### **Padronização de termos na gestão de salários**

- Tabela Salarial: compreende todos os cargos, classificados nos Grupos Salariais, conforme seus níveis de responsabilidades, complexidades, formação, competência e experiência.
- Grupos Salariais: estabelecidos com base nos diversos níveis de responsabilidades e complexidade exercidas, formação e experiências necessárias pelo cargo. Agrupam os que mantêm níveis semelhantes, determinando que sejam administrados na mesma Faixa Salarial.
- Faixa Salarial: determina o limite inferior e superior de salários a serem pagos para cada Grupo Salarial. Os valores da tabela situam-se entre 80% (faixa inicial) e 120% (faixa final) da mediana de mercado. A Faixa Salarial deverá ser determinada, com base na tendência do mercado, levando em consideração a política e o equilíbrio interno dos salários da SP Leituras, visando atender às diferenças dos cargos.
- Salário de Admissão: estabelece o valor para contratação do colaborador e será sempre o início da Faixa Salarial constante na Tabela Salarial vigente em que o cargo estiver classificado. Deve considerar jornada de trabalho, piso da categoria e

convenção coletiva de trabalho. Situações não previstas na política devem ser avaliadas pela área Administrativa e Financeira e aprovadas pela diretoria.

- Progressão Salarial: subdivide a Faixa Salarial em *steps* com intervalos em torno de 5% a 10% ou outro percentual acordado com a prática adotada pela SP Leituras.

## Alterações salariais

Cabe à área de Recursos Humanos, identificar à necessidade do aumento salarial e a direção sua definição e aprovação.

Alterações salariais poderão ocorrer por força de: aumento geral, antecipação salarial, enquadramento, mérito e promoção.

- Aumento geral: reajustes concedidos em função de convenções coletivas, acordos, política salarial ou por liberalidade da SP Leituras.
- Antecipação salarial: concessão realizada espontaneamente pela SP Leituras, fora dos acordos coletivos ou imposição legal e que será compensado na próxima convenção coletiva.
- Alteração de cargo: a transferência do colaborador de um cargo para o outro, quando for do mesmo grupo salarial não implica necessariamente em alteração salarial.
- Enquadramento: alinhamento Salarial quando o colaborador estiver com um salário abaixo do valor inicial da faixa correspondente ao cargo ocupado.
- Após o período de experiência: em casos específicos, em que o colaborador tenha sido contratado com a condição de ter um reajuste após o período de experiência, o salário do colaborador será reajustado para o nível previamente acertado na contratação após os 90 dias. Este reajuste precisa ser acompanhado de uma avaliação formal do desempenho do colaborador que ocupa a posição.

## Periodicidade – Alterações salariais

As alterações salariais requeridas pelos gestores das áreas deverão ser comunicadas com antecedência prévia de 30 (trinta) dias à área de Recursos Humanos para providências legais.

Atendidas tais exigências, não haverá época pré-fixada para o processo de enquadramento, entendendo-se que o mesmo só será efetivado a partir do 1º dia do mês subsequente à decisão.

## NORMAS DE ENQUADRAMENTO

- O enquadramento ocorrerá para alinhar o salário do colaborador ao valor inicial da faixa salarial.
- A diretoria determinará prioridades em relação à verba disponível e o tempo necessário para o devido enquadramento.
- Deve estar previsto no orçamento e ter disponibilidade de verba.
- Casos que não atendam este requisito devem ser analisados pela área de Recursos Humanos e aprovados pela diretoria.

## Procedimentos de enquadramento

A área de Recursos Humanos processará o enquadramento após o conhecimento do gestor da área e aprovação da diretoria. Caso o percentual da alteração exceda a 20%, serão programados ajustes sucessivos com intervalos trimestrais, até atingir o valor inicial da faixa salarial.

## POLÍTICAS DE RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS

### Mérito – Crescimento horizontal

A avaliação Salarial adota os conceitos de meritocracia, ocorre por meio de *steps* e considera que o colaborador que concorre a aumento por mérito, atua de forma

diferenciada, produzindo e/ou solucionando questões em qualidade e quantidade melhores que os demais que ocupam o mesmo cargo ou semelhante.

## **NORMAS PARA MÉRITO**

- O percentual para concessão de mérito está limitado a um *step*, não podendo exceder o limite superior da faixa salarial, na qual o cargo estiver inserido. O colaborador deverá estar ocupando o cargo há 1 (um) ano no mínimo.
- O aumento por mérito só poderá ser concedido após 1 ano do último aumento por enquadramento, promoção ou mérito.
- Deve estar previsto no orçamento e ter disponibilidade de verba.
- A SP Leituras pode definir ou não uma única data ou período para que todos os colaboradores sejam avaliados e façam parte deste processo.

## **Fluxo para procedimento de concessão de mérito**

Superior imediato avaliará o colaborador, que deve apresentar regularmente um nível de contribuição superior ao esperado para as atividades realizadas. O requisitante deverá preencher formulário específico, colher a aprovação da diretoria e encaminhar solicitação do aumento a área de Recursos Humanos.

A área de Recursos Humanos analisará a viabilidade de concessão do aumento, baseando-se na verba disponível e nas condições previstas nesta política. Se viável o aumento, a solicitação de concessão de mérito deverá ser aprovada pelos dois diretores. A área de Recursos Humanos enviará solicitação devidamente aprovada para a Administração de Pessoal, que processará a alteração na folha de pagamento.

## **PROMOÇÃO**

Aumento salarial concedido aos colaboradores que passarem a exercer atividades de um novo cargo classificado num grupo salarial superior, em relação ao cargo ocupado anteriormente.



## Normas para promoção

A promoção somente se dará quando o colaborador estiver efetivamente exercendo as atividades do novo cargo, portanto, não devendo ocorrer em caráter transitório (cobertura de férias, auxílio doença, afastamento temporário, entre outros).

O percentual para concessão de promoção está limitado a 20%, não podendo exceder o limite superior da faixa salarial. Nas situações em que o percentual acima não for suficiente para atingir o limite inferior da faixa, deve ser aplicado o percentual limite até o devido enquadramento com intervalos de 90 dias até 1 ano no caso de promoções para cargos de comando.

O percentual de promoção poderá ser eventualmente alterado por decisão da diretoria.

A promoção somente será concedida, no mínimo após 1 ano da última promoção ou aumento por mérito.

O salário a ser estabelecido na promoção, necessariamente não precisa recair sobre o salário inicial do novo cargo, portanto, podendo ser um dos *steps* do novo grupo salarial.

Deve estar previsto no orçamento e ter disponibilidade de verba.

## Fluxo de procedimentos – Concessão de promoção

Deter conhecimentos, preparo e maturidade necessários para entrega e realização das atividades em padrões adequados de qualidade e tempo definidos pelo gestor da área.

- O requisitante deverá preencher formulário específico e enviar a área de Recursos Humanos.
- Esta analisará a viabilidade de concessão do aumento baseado na Política de Governança da Remuneração.
- Se viável, a área de Recursos Humanos solicitará aprovação final da diretoria e alterará o cargo em função de disponibilidades orçamentárias.

## CRITÉRIO PARA EVOLUÇÃO HORIZONTAL NA TABELA SALARIAL (MÉRITO / PROMOÇÃO)

A evolução salarial deve estar associada ao potencial, maturidade, carreira, competência técnica, comportamental e entrega dos resultados.

Percorrer as faixas salariais significa que seu grau de maturidade já está adequado para que ele ocupe uma posição superior.

EVOLUÇÃO NATURAL NA FAIXA				
80% e 85%	90% e 95%	100%	105% e 110%	115% e 120%
<p><b>Recém-promovidos ou recém-contratados</b>, faixa destinada aos iniciantes no cargo e que estejam em desenvolvimento, exigindo acompanhamento para melhorar desempenho.</p>	<p>Apresenta desempenho <b>pouco abaixo dos padrões esperados pela SP Leituras para o cargo</b>. Exige orientação para melhorar desempenho.</p>	<p>Apresenta desempenho profissional <b>dentro do esperado e exigido para o cargo</b>. Recebe orientação eventual.</p>	<p>Apresenta desempenho <b>acima do exigido para o cargo</b>. Reúne qualificações e potencial para ser aproveitado em posição de maior nível de responsabilidade. O profissional neste nível supera as metas e objetivos traçados para o cargo, quanto à entrega dos resultados.</p>	<p>Apresenta na maioria das situações <b>desempenho bem superior as expectativas do cargo atual</b>. Tem potencial para ocupar posições de maior nível técnico, administrativo ou de gestão.</p>

## Critério para evolução na carreira Jr, PI ou Sr

A evolução deve estar associada ao potencial, maturidade, competência técnica, comportamental e resultados.

Percorrer as carreiras significa que seu grau de maturidade já está adequado para que ele ocupe uma posição superior.

EVOLUÇÃO NATURAL DA CARREIRA		
Jr	PI	Sr
<p>Este nível está destinado para colaboradores iniciantes no cargo, (contratados ou promovidos), que necessitam de acompanhamento de profissionais de maior nível de experiência. O ocupante do cargo tem entre 1 e 2 anos de atuação.</p>	<p>Posição reservada para colaboradores que tem conhecimento pleno das atividades de seu cargo, exigindo pouco ou nenhum acompanhamento técnico, normalmente necessitam de 2 a 3 anos para desempenharem no padrão adequado.</p>	<p>Profissionais neste nível do cargo tem domínio técnico em sua área de especialização, podendo orientar outros profissionais de menor experiência. Normalmente necessitam de 4 a 5 anos para atuarem neste nível.</p>

## RECLASSIFICAÇÃO DE CARGO

Ocorre quando determinado cargo tiver suas atividades e responsabilidades alteradas em função de reorganização da área, implantação de novas tecnologias e/ou revisão de processos.

### Normas para reclassificação de cargo

Enquadrar o cargo conforme os novos padrões e parâmetros de responsabilidades e complexidades, mantendo o equilíbrio interno entre os cargos.

Colaboradores que tenham Salários inferiores ao menor salário da faixa salarial do grupo que seu cargo pertença, deverão ser enquadrados no primeiro *step*.

Colaboradores que ficarem com salário acima do maior valor da respectiva faixa salarial, deverão entrar em programa de desenvolvimento para que passem atender as novas demandas do grupo salarial superior.

### Fluxo para procedimentos de reclassificação de cargo

A área de Recursos Humanos avaliará e classificará o cargo em seu novo nível e submeterá a diretoria, mantendo o equilíbrio interno dos cargos.

A área de Recursos Humanos informará aos gestores das áreas para que administrem seus colaboradores dentro dos novos parâmetros de demanda do cargo.

## IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO DA REMUNERAÇÃO

Para assegurar o sucesso deste programa, e cumprir os objetivos da SP Leituras quanto a sua capacidade de atração, retenção, desenvolvimento e engajamento de profissionais, apresentamos algumas ações.

Divulgar esta política a todos os profissionais que ocupem cargo de liderança, criando uniformidade em sua aplicação.

Definição do posicionamento e competitividade de mercado em que a SP Leituras irá manter conforme a importância dos cargos.

A estrutura salarial está situada entre 80% a 120% de mercado, indicando os valores inferiores para posições/cargos de menor importância e também para profissionais que, estejam em desenvolvimento, os valores superiores a 100% até 120% para as posições mais estratégicas é indicado nos casos em que o profissional apresente desempenho superior.

## **Aprovações**

Para qualquer modalidade de alterações salariais, inclusive em razão de acordo ou convenção coletiva, será obrigatória a aprovação escrita da diretoria.

## **Abrangência das Políticas de Governança da Remuneração**

Os casos não previstos neste manual de Políticas de Governança da Remuneração deverão ser submetidos à apreciação da diretoria, que analisará as questões do ponto de vista global da SP Leituras e emitirá parecer sobre a oportunidade de alterações no manual ou ainda, de uma ação específica.

Este manual deverá ser atualizado periodicamente.

## **VIGÊNCIA**

Esta política foi aprovada pelo Conselho Administrativo na reunião extraordinária de 18 de outubro de 2017 e terá vigência a partir de 1º de janeiro de 2018.

**Pierre André Ruprecht**

Diretor Executivo

**Miguel Martin Gutierrez Filho**

Diretor Administrativo Financeiro