PORTARIA NORMATIVA CAU/SP N° 206, DE 03 DE JULHO DE 2023.

Institui o Sistema de Gestão de Pessoas-SGP, que abrange o Plano de Cargos e Salários (PCS) aprovado pela Deliberação Plenária DPOSP nº DPOSP Nº 0607-03/2023, no âmbito do Conselho de Arquitetura e Urbanismo de São Paulo – CAU/SP e dá outras providências.

A Presidente do Conselho de Arquitetura e Urbanismo de São Paulo – CAU/SP, no uso das atribuições que lhe conferem o art. 35 da Lei n° 12.378, de 31 de dezembro de 2010, e o art. 155 do Regimento Interno do CAU/SP, e ainda

Considerando que o Sistema de Gestão de Pessoas-SGP tem o intuito de compor e organizar o modelo de gestão de pessoas no âmbito do Conselho de Arquitetura e Urbanismo de São Paulo – CAU/SP;

Considerando que o Sistema de Gestão de Pessoas-SGP abrange o Plano de Cargos e Salários do Conselho de Arquitetura e Urbanismo de São Paulo – CAU/SP, constante no documento de número 0052321 do Processo Administrativo SEI nº 00179.002150/2023-11;

Considerando a Deliberação Plenária DPOSP Nº 0607-03/2023 que aprova o plano de cargos e salários do CAU/SP e estabelece outras providências;

Considerando que o empregado público do CAU/SP que tenha o interesse de aderir ao Plano de Cargos e Salários deve realizar manifestação de interesse;

Considerando os Processos Administrativos SEI nº 00179.001910/2023-72 e 00179.001413/2023-74.

RESOLVE:

Art. 1º Implantar, no âmbito do Conselho de Arquitetura e Urbanismo de São Paulo-CAU/SP, o Sistema de Gestão de Pessoas -SGP, que abrange o Plano de Cargos e Salários (PCS), constante no documento de número 0052321 do Processo Administrativo SEI nº 00179.002150/2023-11, considerado Anexo I desta Portaria Normativa, conforme regras a seguir:

I – o termo inicial da implantação do Sistema de Gestão de Pessoas -SGP se dará em 03 de julho de 2023;

II - a manifestação de interesse deve ser formalizada por cada empregado público que deseja aderir ao Plano de Cargos e Salários, Anexo I, por meio de processo eletrônico aberto com o tipo **"Pessoal: Reestruturação de Cargos e Funções"** e com o documento **(CAUSP) Termo de Adesão ao SGP, documento SEI nº 0052408**,, assinado eletronicamente e encaminhado no SEI para o setor **CAUSP/GADM/GP**;

III – os empregados públicos efetivos do CAU/SP que desejam aderir ao SGP deverão manifestar formalmente e individualmente a adesão, conforme regulamenta o inciso II deste artigo, no **período de 30 (trinta) dias corridos, entre 03 de julho de 2023 a 02 de agosto de 2023**, para usufruir dos benefícios previstos conforme regulamenta o sistema aprovado;

IV – os efeitos financeiros da implantação do SGP, para cada empregado público efetivo do CAU/SP, se darão a partir da folha de pagamento corrente do mês em que foi realizada a adesão ao SGP pelos respectivos empregados;

V – a adesão ao SGP é facultativa para os atuais empregados públicos efetivos do CAU/SP e será obrigatória para os que forem admitidos a partir da data de vigência desta Portaria Normativa;

VI - aos empregados públicos que optarem pelo SGP, a gratificação de função de fiscalização deixa de existir e fica incorporada ao salário base atual de quem as recebe, para reposicionamento na nova faixa salarial única da carreira;

Parágrafo único. Os atuais empregados públicos efetivos do CAU/SP que, no período indicado no inciso III deste artigo, estiverem afastados do trabalho em razão de férias ou licenças poderão manifestar interesse pela adesão ao SGP, mesmo durante o período de afastamento e em até no máximo 30 (trinta) dias corridos de seu retorno ao trabalho, retroagindo os efeitos da adesão ao plano de cargos à data do termo inicial de implantação indicada no inciso I deste Artigo.

Art. 2° A critério da administração do CAU/SP, fica facultada a abertura de novos períodos de adesão voluntária, sem que haja efeitos retroativos e considerando para os eventuais efeitos da regra de enquadramento o termo inicial de implantação com a data do inciso I do Art. 1º.

Art. 3° Esta Portaria entra vigor na data de sua publicação.

São Paulo, 03 de julho de 2023.

Poliana Risso Silva Ueda
Presidente do CAU/SP (em exercício)

- SGP -

Sistema de Gestão de Pessoas

Manual de Políticas, Diretrizes e Estrutura

Neste manual documentamos e formalizamos a metodologia, critérios, padrões e políticas utilizadas para elaboração de nossa estrutura e modelo de gestão de carreiras, cargos e salários, portanto, é um documento basilar que deve ser de conhecimento comum a todos os membros de nossas equipes e sua liderança.

Atualizado em 27/06/2023

Metodologia

PERFIX

Administração do CAU/SP

Catherine Otondo - Presidente do CAU/SP

Poliana Risso Silva Ueda - Vice-presidente do CAU/SP

Ana Lucia Ceravolo (Coordenadora) - Comissão de Ensino e Formação do CAU/SP (CEF – CAU/SP)

Denise Antunucci (Coordenadora Adjunta) - Comissão de Ensino e Formação do CAU/SP (CEF – CAU/SP)

Camila Moreno de Camargo (Coordenadora) - Comissão de Ética e Disciplina do CAU/SP

Nalligia Tavares de Oliveira Tavares (Coordenadora Adjunta) - Comissão de Ética e Disciplina do CAU/SP

Fernanda Menegari Querido (Coordenadora) - Comissão de Exercício Profissional do CAU/SP

Consuelo Aparecida Gonçalves Gallego (Coordenadora Adjunta) - Comissão de Exercício Profissional do CAU/SP

Angela Golin (Coordenadora) - Comissão de Fiscalização do CAU/SP (CF – CAU/SP)

Salua Kairuz Manoel (Coordenadora Adjunta) - Comissão de Fiscalização do CAU/SP (CF – CAU/SP)

Rossella Rossetto (Coordenadora) - Comissão de Organização e Administração do CAU/SP

Leda Maria Lamanna F. R. Van Bodegraven (Coord. Adjunta) - Comissão de Organização e Administração do CAU/SP

Renata Alves Sunega (Coordenadora) - Comissão de Planejamento e Finanças do CAU/SP

Barbara Emilia Kemp Dugaich Auto (Coordenadora Adjunta) - Comissão de Planejamento e Finanças do CAU/SP

Assessoria Técnica

Perfix Assessoria e Consultoria

www.perfixconsultoria.com.br

RT: Ivan Jacomassi Junior - CRA/SP 108.878

Carta às pessoas que trabalham conosco

Se você está lendo este documento é porque faz parte de um time muito especial.

Você é membro de um grupo de pessoas apaixonadas pelo que fazem, que sabem unir de forma única seu propósito de vida pessoal ao propósito de uma organização que trabalha de forma incansável para, dia após dia, tornar o mundo em que vivemos um lugar melhor para todos, nossos filhos, pais, irmãos, amigos e até mesmo para aqueles que nem conhecemos pessoalmente, mas sabemos que são diretamente impactados por nosso trabalho.

Sonho 'bom' não é aquele que se sonha sozinho, mas aquele que transformamos em uma realidade para todos. E é neste sentido que elaboramos com muito carinho, zelo e cuidado este documento, pois queremos que todos possam compreender e alinhar suas carreiras e expectativas àquilo que nossa estrutura tem a oferecer, de forma mais justa e transparente.

'Carreira' é uma palavra complexa em seu sentido, pois abrange não apenas o conjunto de posições sucessivas que você ocupará em sua vida profissional, mas também (e talvez principalmente) a evolução dos conhecimentos, habilidades e atitudes que, como ser humano, apresentará ao longo de sua vida como um todo.

Portanto, nos sentimos felizes e honrados em saber que você decidiu compartilhar uma parte tão importante de sua jornada conosco, e queremos que ela seja construtiva e proveitosa.

Antoine de Saint-Exupéry, autor do famoso conto 'O Pequeno Príncipe' expressou uma percepção que utilizaremos para concluir esta mensagem:

"Aqueles que passam por nós não vão sós,
deixam um pouco de si, levam um pouco de nós".

Fique você conosco pelos próximos dez meses, dez anos ou até a aposentadoria, tenha a certeza de que não seremos mais os mesmos após sua passagem, assim como também sabemos que você não será mais a mesma pessoa após conviver conosco.

Vamos juntos em frente, cada novo dia se abre como uma página em branco que traz tanto a oportunidade de reescrever os aspectos onde desejamos melhorar como o desafio de não deixarmos esmorecer as conquistas arduamente obtidas.

"Nada resiste à força do trabalho" [1]

[1] *Frase de Euryclides de Jesus Zerbini, médico brasileiro, quinto do mundo e o primeiro da américa latina e do Brasil a realizar um transplante de coração. Ao todo, foi responsável por mais de 40 mil cirurgias.*

Um pouco sobre nós …

O Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil – CAU/BR e os Conselhos de Arquitetura e Urbanismo dos Estados e do Distrito Federal – CAU/UF foram criados com a Lei nº 12.378 de 31 de dezembro de 2010, que regulamenta o exercício da Arquitetura e Urbanismo no país. Uma conquista histórica para a categoria, que significa maior autonomia e representatividade para a profissão.

Autarquia dotada de personalidade jurídica de direito público, o CAU possui a função de "orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício da profissão de arquitetura e urbanismo, zelar pela fiel observância dos princípios de ética e disciplina da classe em todo o território nacional, bem como pugnar pelo aperfeiçoamento do exercício da arquitetura e urbanismo" (§ 1º do Art. 24º da Lei 12.378/2010).

VISÃO

O CAU/SP deve ser referência para a sociedade na busca da melhor qualidade de vida, no exercício da Arquitetura e Urbanismo.

MISSÃO

- Garantir à sociedade a confiança nas atividades executadas pelos profissionais Arquitetos e Urbanistas;
- Garantir o cumprimento de compromissos éticos dos profissionais;
- Garantir a excelência na formação e qualificação de Arquitetos e Urbanistas;
- Garantir o acesso à Arquitetura e Urbanismo a todos os segmentos da sociedade.

VALORES

- Valorização do profissional;
- Criatividade e Inovação;
- Gestão democrática e participativa;
- Transparência;
- Responsabilidade socioambiental e inclusão social;
- Eficiência e Eficácia;
- Excelência.

Sumário

Introdução **7**
Estrutura deste Manual 7
Definições Fundamentais 8
Da Promoção da Igualdade e do Ambiente Harmonioso 9
Princípios de Gestão de Pessoas 10
Estrutura Laboral e Provimento **10**
Gestão das Posições Funcionais 10
Da Tipicidade das Posições 11
Da Estrutura Organizacional 11
Política Geral de Contratação 12
Provimento dos Cargos Efetivos 12
Provimento dos Cargos Comissionados e Funções Gratificadas 13
Arquitetura de Cargos e Funções **14**
Níveis de Complexidade (Vertical) 15
Eixos de Carreira (Horizontal) 17
Arquitetura de Posições 19
Descrições das Classes Funcionais 20
Cadernos de Descrição de Perfis 22
Descrições de Cargos e Funções 23
Remuneração dos Cargos e Funções **25**
Política Salarial 25
Faixas Salariais (Cargos) 25
Gratificações (Funções) 26
Gestão do Desempenho/Potencial **27**
Política de Carreira 27
Eixos de Avaliação de Desempenho/Potencial 27
Competências Transversais 28
Competências Transversais Avaliadas 28
Métricas de Avaliação das Competências Transversais 30
Avaliação de Resultados 31
Métricas da Avaliação de Resultados 31
Avaliação de Potencial 31
Métricas da Avaliação de Potencial 32
Ciclo de Gestão do Desempenho/Potencial 32
Progressões, Promoção e Adicional 33
Promoção e Progressão por Desempenho/Potencial 35
Progressão por Qualificação 36
Adicional por Tempo de Serviço 37
Orçamento 37
Ajuste das Progressões 38
Limite para as Progressões 38

Comissão de Avaliação de Desempenho/Potencial 39
Processo de Avaliação de Desempenho/Potencial 40
Políticas Complementares de Gestão 41
Política de Relações Sindicais 41
Política de Segurança no Trabalho 41
Política de Atuação em Atividades Externas 42
Política de Solução de Conflitos Internos 42
Política Disciplinar 43
Política de Treinamento e Desenvolvimento 44
Disposições Finais 45
Enquadramentos 45
Divulgação e Validade 46
Anexo - I 48
Anexo - II 60
Enquadramentos 60

Introdução

Neste manual declaramos e documentamos nossa metodologia de gestão de pessoas, abarcando a estrutura de cargos, critérios para fixação de salários, preceitos de recrutamento, seleção e aplicação, formas de desenvolvimento, políticas de gestão do desempenho e reconhecimento etc.

Queremos dar maior clareza e transparência na forma como gerenciamos os principais aspectos da vida laboral de nossos profissionais.

Vivemos em um ambiente de trabalho cada vez mais desafiador, com cenários muitas vezes não estruturados, exigindo de todos uma série de capacidades críticas para a superação dos obstáculos que se apresentam.

Entretanto, grandes desafios trazem consigo grandes oportunidades para aqueles que não se apequenam diante das dificuldades e que direcionam seus esforços para o desenvolvimento, evoluindo em suas capacidades para se tornarem aptos a conquistar resultados importantes.

Neste sentido, o Sistema de Gestão de Pessoas - SGP, vem para compor e organizar nosso modelo de gestão de pessoas, visando os seguintes objetivos:

I. Definir uma configuração de cargos racional e objetiva, apta a organizar papéis e responsabilidades para superação dos desafios apresentados.

II. Dar clareza aos profissionais sobre as expectativas inerentes a posição que ocupam ou almejam na organização.

III. Construir uma estrutura de carreiras versáteis e que criem oportunidades de interesse mútuo aos profissionais e à organização.

IV. Definir critérios de gestão claros, que fomentem o desempenho/potencial, sendo este fruto do reconhecimento dos indivíduos por suas conquistas e o compartilhamento dos resultados atingidos por seus esforços.

Estas metas não serão conquistadas facilmente, mas com trabalho e constância.

Por isso, este manual deve ser compartilhado, disponibilizado e esclarecido junto a todos os profissionais e áreas, até que vejamos os conteúdos aqui transcritos praticados no dia-a-dia de nossas equipes, para colhermos então os seus benefícios.

Estrutura deste Manual

1. Este manual corresponde à documentação de nosso Sistema de Gestão de Pessoas - SGP.

2. Como tal, possui caráter formal e institucional, devendo suas regras e preceitos serem observadas em todos os níveis hierárquicos e por todas as equipes e indivíduos que compõem nossa estrutura.

3. Todos os conteúdos e regras aqui registrados estão numerados sequencialmente em forma de itens, e as citações a este manual em pareceres, instruções, portarias, comunicados etc, devem, preferencialmente, remeter a esta identificação para facilitar a consulta e compreensão por todos os interessados.

    a. Exemplo: *"Conforme item 2 junto ao SGP, todos os níveis hierárquicos devem observar as normas de conduta nele contidos ..."*

4. Este documento possui estrutura em níveis, sendo:

    a. Itens: Tópicos que transcrevem regras de forma pontual e objetiva.

    b. Subtítulos: Agrupamento de itens que versam sobre um único tema específico.

    c. Títulos: Agrupamento de subtítulos e itens que versam sobre um conjunto de temas com mesma natureza.

5. Este documento possui ainda dois anexos principais:

    a. Cadernos de Perfis, contendo as descrições detalhadas das atribuições, requisitos, responsabilidades, entre outras informações, dos cargos e funções previstos e deverá ser atualizado, de acordo com as mudanças de organograma e normatizações do CAU.

    b. Matriz Salarial, contendo as práticas salariais junto aos cargos e funções.

Definições Fundamentais

6. Este manual dispõe sobre diretrizes normativas para criação, aplicação e gestão do quadro de pessoal da organização e dá outras providências.

7. A estrutura de posições aplicadas deverá estar alinhada à estrutura organizacional vigente.

8. O presente conteúdo atende e complementa as diretrizes estabelecidas pela legislação que regulamenta a organização.

9. Toda a liderança, de forma ativa e direta, é responsável por manter canal de comunicação que permita aos profissionais dirimir dúvidas e expor suas opiniões e anseios, contribuindo para a melhoria do clima organizacional.

10. A Unidade de Gestão de Pessoas é responsável por administrar, manter atualizada e controlar as diretrizes previstas neste documento, zelando por sua efetiva observância.

11. Alterações neste documento requerem aprovação da Administração do CAU/SP.

12. Consideram-se para efeito deste documento, as seguintes definições:

a. Cargo: Tipificação laboral para a qual delimitamos um conjunto de atividades a serem desempenhadas, competências comportamentais desejadas, conhecimentos necessários e demais requisitos para construção do perfil profissional almejado.

b. Cargo Comissionado: Tipificação laboral para a qual delimitamos um conjunto de atividades a serem desempenhadas, competências comportamentais desejadas, conhecimentos necessários e demais requisitos para construção do perfil profissional almejado, de livre nomeação e exoneração.

c. Funções: Correspondem a pacotes de atribuições acrescidos aos cargos conforme aplicação no setor de lotação.

d. Funções Gratificadas: Correspondem a pacotes de atribuições acrescidos aos cargos conforme período de designação, ou seja, podem ser adicionadas e retiradas sem que se caracterize direito adquirido.

e. Faixa Salarial: Tabela onde são fixados os valores salariais (mínimo e máximo) a serem praticados junto aos profissionais ocupantes de determinado cargo.

f. Gratificação de Função: Acréscimo temporário de valores ao salário base do cargo, pelo exercício de função gratificada (enquanto vigente).

g. Progressão: Processo em que o(a) empregado percorre a faixa salarial de seu cargo, em desenvolvimento horizontal.

h. Promoção: Processo em que o(a) empregado assume cargo ou função de maior responsabilidade, em desenvolvimento vertical.

Da Promoção da Igualdade e do Ambiente Harmonioso

13. Todas as ações de gestão de pessoas devem primar pela promoção da equidade e justiça.

14. Será garantida a igualdade entre gêneros, apoiando a diversidade e o respeito mútuo.

15. Serão promovidas ações para integração de pessoas com deficiência em nosso quadro de pessoal.

16. Visando a preservação de um ambiente harmonioso e respeitoso, não será admitido(a):

    a. Nenhum tipo de manifestação discriminatória de qualquer natureza sobre raça, cor, idade, sexo, orientação sexual, religião, deficiência, preceitos étnicos, condição sociocultural, nacionalidade ou estado civil, dirigida a qualquer pessoa.

    b. Nenhum tipo de assédio moral envolvendo qualquer conduta que denigra a dignidade de qualquer pessoa ou gere um ambiente intimidador ou ofensivo.

    c. Nenhum tipo de assédio nem insinuações sexuais verbais, gestuais ou físicas.

17. Ainda, nossas ações em gestão de pessoas deverão pautar-se pela humanização, pelo respeito, pela sinceridade e pela empatia frente às dificuldades.

Princípios de Gestão de Pessoas

18. Todas as ações de gestão de pessoas deverão ser pautadas pelos seguintes princípios:
    a. Transparência nas ações e critérios.
    b. Objetividade nas decisões.
    c. Desempenho/potencial para reconhecimento.
    d. Humanização nas relações.

Estrutura Laboral e Provimento

Gestão das Posições Funcionais

19. A estrutura laboral tem como premissa básica a simplicidade e eficácia.
20. A quantidade de cargos e funções previstas deve ser a menor possível, de forma a reduzirmos a complexidade de gestão e facilitarmos a compreensão, por todos os envolvidos, da estrutura existente.
21. A estrutura ideal para prover uma área é aquela que se mostre a mais sucinta possível, de forma a fortalecermos a isonomia e simplicidade no tratamento dos profissionais ali alocados.
22. Toda vez que adicionamos uma nova posição na estrutura, devemos identificar seu interesse estratégico associado à um destes elementos:
    a. Especialização: Necessidade de diferenciar o perfil profissional da nova posição frente aos cargos já disponíveis, a justificada necessidade de profissionais com conhecimentos, experiências ou habilidades diferenciadas daquelas existentes no quadro.
    b. Remuneração: Necessidade de identificar o padrão salarial da nova posição, de modo a assegurar o equilíbrio interno ao comparar com os cargos existentes e compatibilidade com o mercado externo.
23. Neste sentido, a gestão das posições dar-se-á pelos seguintes procedimentos:
    a. Criação de novos cargos/funções, tendo-se em vista novas necessidades laborais para as áreas.
    b. Fusão de cargos/funções existentes em um único perfil devido à simplificação da estrutura ou pelo desaparecimento de atividades especializadas que justificavam a separação das posições.

c. Cisão de cargos/funções existentes em novos perfis pela necessidade de especialização dos profissionais, com redistribuição do quadro.

d. Extinção de cargos/funções pelo desaparecimento das atividades desempenhadas ou absorção por outras categorias profissionais.

Da Tipicidade das Posições

24. Em relação à sua tipicidade, as posições serão classificadas como:

    a. Cargo Efetivo: ocupado exclusivamente por empregado aprovado em concurso público e pressupõe situação de permanência.

    b. Cargo Comissionado: ocupado por empregados efetivos ou não com atribuições envolvendo responsabilidades de direção, assessoria ou chefia, de livre provimento e exoneração.

    c. Funções Gratificadas: exercida por empregados ocupantes de cargo efetivo, envolvendo responsabilidades de liderança, supervisão, gerência, coordenação, assessoria, assistência ou equivalentes, de livre provimento e exoneração.

Da Estrutura Organizacional

25. A estrutura organizacional, para fins de alocação das posições (cargos e funções), será dividida em três níveis de gestão, sendo:

    a. Nível Estratégico: Camada institucional de maior nível hierárquico, responsável pelas definições de longo prazo.

    b. Nível Tático: Camada institucional responsável pelo desdobramento das definições estratégicas, realizando a conexão entre estas e o nível operacional.

    c. Nível Operacional: Camada institucional responsável pela execução concreta das atividades planejadas, bem como da manutenção das ações rotineiras e obrigatórias.

26. O nível estratégico se caracteriza pela responsabilidade frente ao planejamento e decisões de alto impacto, devendo guardar estreita relação de confiança e comprometimento entre os gestores de primeiro escalão, de forma que deverão ser previstos cargos e funções de livre provimento e exoneração neste nível.

27. O nível tático se colocará entre os níveis estratégico e operacional, sendo responsável pela assessoria técnica, coordenação e articulação das ações para cumprimento das determinações do mais alto nível hierárquico, devendo conter cargos e funções de livre provimento e exoneração, uma vez que praticarão atos discricionários, junto aos quais deve haver pleno comprometimento para com as

diretrizes e políticas estratégicas, uma vez que áreas produzindo resultados descoordenados e conflitantes podem causar o descontrole e colapso das atividades.

28. O nível operacional agregará atividades rotineiras e estruturadas, com caráter de operação e manutenção dos processos e rotinas administrativas e técnicas, devendo abrigar cargos efetivos, de caráter eminentemente técnico, bem como funções gratificadas destinadas exclusivamente aos mesmos.

29. Os cargos efetivos poderão atuar junto aos três níveis de gestão, conforme necessidade das áreas.

Política Geral de Contratação

30. A força de trabalho será, sempre que possível, dimensionada de forma a atender as demandas geradas em seu ambiente de atuação.

31. Serão promovidas contratações a partir de processos técnicos, isentos e aptos a prover quantitativa e qualitativamente a organização com pessoas em condições de contribuir para o desenvolvimento e melhoria contínua das atividades exercidas.

32. Qualquer empregado que ingresse junto ao quadro deverá estar em plenas condições de aptidão (física, técnica e moral) segundo os critérios definidos para a posição.

33. Todo empregado recém-admitido e incorporado entrará em “período de experiência de noventa dias”, no qual será avaliado segundo critérios fixados em documento próprio.

34. Uma vez admitidos, novos profissionais deverão tomar ciência expressa do presente documento, sujeitando-se integralmente às suas disposições.

35. Ao serem integrados em seus cargos e funções, todos os profissionais deverão tomar ciência expressa dos requisitos funcionais aos quais estarão sujeitos, devendo empregar seus melhores esforços para atendimento das expectativas apresentadas.

36. Deverão ser permanentemente aplicados instrumentos capazes de identificar pessoas com capacidades técnicas e comportamentais compatíveis com a estrutura de cargos e funções vigente, de forma a embasar processos de promoção e progressão.

Provimento dos Cargos Efetivos

37. Os cargos efetivos serão providos por nomeação e admissão, regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, precedidos de concurso público.

38. Na realização do concurso público serão aplicadas provas escritas, objetivas ou subjetivas, teóricas ou práticas, podendo ser aplicadas provas orais, ou, ainda, conjugar os tipos de provas previstos, conforme

as características e níveis dos cargos a serem preenchidos, além de possibilitar a avaliação de títulos, se for o caso.

39. Não se realizará novo concurso público enquanto houver, para os mesmos cargos, candidato aprovado em processo anterior, cujo prazo de validade ainda não tenha expirado.

40. As vagas ocupadas por profissionais originados de cargos efetivos permanecerão com *status* de "preenchidas" enquanto os mesmos ocuparem cargos comissionados ou funções gratificadas, sendo que em eventual exoneração os mesmos deverão retornar aos postos de origem.

Provimento dos Cargos Comissionados e Funções Gratificadas

41. A seleção e indicação de profissionais para posições de livre provimento e exoneração deve ser respaldada em critérios técnicos, de competência e desempenho/potencial, visando a profissionalização da gestão.

42. Cada responsável pela seleção e indicação poderá optar pela realização de processo seletivo destinado a subsidiar a escolha.

43. O processo seletivo terá como objetivo captar candidatos aptos e realizar a verificação dos requisitos de ingresso/provimento previstos, visando fortalecer a transparência e moralidade do ato.

44. O processo de seleção poderá conter etapas envolvendo a aplicação de testes de perfil comportamental, testes de conhecimentos específicos, promoção de jogos e dinâmicas, realização de entrevistas, etc.

45. A critério do responsável pela vaga e respeitadas as questões legais referentes à mesma, poderá ser realizado processo seletivo interno e/ou externo.

46. Sempre que possível, será dada prioridade para processos seletivos internos, visando a valorização dos profissionais integrantes do quadro permanente.

47. A participação ou o desempenho em processo seletivo não gera direito à nomeação ou à designação.

48. A escolha final do postulante é ato discricionário do responsável pela indicação, sendo recomendado considerar as expectativas da posição, devendo ponderar os seguintes aspectos:

    a. Os resultados de trabalhos anteriores relacionados com as atribuições da posição.

    b. A familiaridade com a atividade a ser exercida.

    c. A capacidade de gestão, articulação e comunicação.

    d. Proficiência comportamental destacada.

    e. Permanente atualização na área.

49. Pela natureza de suas responsabilidades, somente serão designados profissionais com perfil técnico e senioridade avançada.

50. Serão requisitos permanentes para manutenção do empregado em posições de livre provimento e exoneração:

    a. Idoneidade moral e reputação ilibada.

    b. Formação profissional continuada na posição.

    c. Obtenção de resultados consistentes e aderentes.

51. O CAU/SP seguirá a legislação vigente para atendimento do percentual mínimo de cargos comissionados ocupados por efetivos.

Arquitetura de Cargos e Funções

52. Para adequada gestão dos cargos e funções, estes são organizados em uma arquitetura própria.

53. Esta metodologia pressupõe que a gestão de pessoas deverá ser realizada a partir de duas definições:

    a. Define-se a ocupação laboral do empregado, ou seja, seu cargo ou função específicos.

    b. Define-se a posição deste cargo ou função junto à arquitetura, de forma a identificarmos seu nível de atuação e eixo de carreira.

54. Em uma analogia, a arquitetura é como um "tabuleiro" sobre o qual as peças (cargos e funções) são alocados, com finalidade de:

    a. Compreendermos o contexto de atuação da posição frente às demais.

    b. Identificarmos o nível de complexidade esperado para atuação dos profissionais e avaliarmos criticamente se as descrições de perfis estão adequadas em suas exigências, ou se necessitam de correções.

    c. Definirmos eixos de carreira adequados e compreensíveis para os profissionais em processo de desenvolvimento.

55. A arquitetura sobre a qual iremos acomodar os cargos e funções é construída a partir do cruzamento de dois eixos:

    a. Complexidade: Eixo vertical, que mostra como as posições se tornam cada vez mais complexas à medida que as expectativas quanto a atuação de seus ocupantes aumentam.

    b. Atuação: Eixo horizontal, que permite o entendimento quanto à natureza da posição, ou seja, se atua em atividades de suporte, liderança ou especialização.

Níveis de Complexidade (Vertical)

56. Para desenharmos perfis profissionais com assertividade e equilíbrio, precisamos definir patamares de complexidade, para que não tenhamos profissionais com cargos semelhantes com perfis, proficiência comportamental e skills muito diferentes em magnitude, gerando desconforto internamente para seus ocupantes.

57. O desenvolvimento de carreira significa transitar para estágios mais avançados de atuação, onde as recompensas são maiores, assim como as exigências de proficiência comportamental, desenvoltura, conhecimentos e conquista de resultados.

58. Nossa arquitetura possui 04 níveis estruturados de complexidade:

    a. **Nível 04 - Pensamento Estratégico.**

    b. **Nível 03 - Atuação Tática e Profissionais Especializados.**

    c. **Nível 02 - Suporte à Operação e Liderança Operacional.**

    d. **Nível 01 - Assistência e Atividades Básicas.**

59. Assim sendo, os 04 níveis de complexidade representam 04 grandes patamares de atuação.

60. Estes patamares são utilizados como critérios fundamentais para analisarmos a criação ou reestruturação de um cargo ou função.

61. Exemplificando, se projetarmos uma posição "nível 03", devemos balancear suas atribuições e requisitos de forma que a mesma não fique sobrecarregada ou subutilizada em relação ao patamar em que se encontra.

62. Este método nos permitirá balancear adequadamente as descrições de posições diferentes, mas com mesmo nível de complexidade, melhorando nosso equilíbrio interno.

63. Nossa abordagem é considerada "ativa", pois não avaliamos o cargo ou função passivamente, classificando-os na arquitetura como uma consequência de sua aplicação atual, pelo contrário, primeiramente definimos a posição esperada na arquitetura, e a partir desta analisamos criticamente o que se está exigindo, identificando distorções e propondo correções.

64. Observe nas tabelas adiante como os níveis de complexidade irão definir as "capacidades gerais esperadas" para atuação dos indivíduos.

Nível	Atuação	Complexidade	Manifestação de Proficiência[2]	Capacidades do Indivíduo
4	Julgamento e direcionamento	Alta	Aprecia, avalia ou critica conceitos de forma ponderada e com objetividade temática, projeta cenários e manifesta domínio do assunto, tomando decisões e gerando recomendações consistentes e aplicáveis.	· Julgar · Planejar · Decidir · Justificar
3	Análise e tomada de decisão	Média-Alta	Entende, pesquisa, distingue, classifica e relaciona pressupostos, evidências e hipóteses, estruturando conceitos para sua melhor aplicação.	· Criar · Elaborar · Desenvolver · Projetar · Decidir
2	Aplicação de conceitos	Média	Seleciona, adota e aplica os conceitos necessários para um trabalho consistente e adequado.	· Analisar · Definir · Categorizar · Comparar
1		Baixa-Média	Compreende e interpreta adequadamente os conceitos a serem praticados.	· Descrever · Aplicar · Explicar · Resumir

65. Os níveis definem o padrão de proficiência e desenvoltura esperados em termos situacionais[3]:

	Assistência e Atividades Básicas	Suporte à Operação e Liderança Operacional	Atuação Tática e Profissionais Especializados	Pensamento Estratégico
Níveis ->	**1**	**2**	**3**	**4**
Senioridade	Nível de atuação iniciante, necessitando de supervisão e controle constantes	Nível de atuação intermediário, sem autonomia de decisão	Nível de atuação avançado, podendo atuar de forma autônoma em questões pontuais	Nível de atuação autônomo, responsável por pautas gerais da organização
Experiência / Vivência	Não necessita de experiência prévia	Desejável experiência prévia para atuar adequadamente	Necessária experiência prévia e vivência na área	Necessária experiência prévia, e forte vivência em diversos cenários

[2] Conteúdo adaptado do livro: Modelo de Competências e Gestão de Talentos (2007 - Editora Pearson), de Maria Rita Gramigna.
[3] Conteúdo derivado do livro: Arquitetura de Cargos (2019 - Perfix Consultoria), de Ivan Jacomassi Junior.

Sigilo das Informações	Lida com dados de conhecimento geral da organização	Lida com informações de acesso restrito à área em que atua	Lida com informações sigilosas relativas ao produto/serviço	Lida com informações altamente confidenciais relativas ao produto/serviço e ao mercado
Rotina e Adaptabilidade	Atividades rotineiras e de baixa complexidade	Atividades rotineiras de média complexidade	Atividades de rotina ou não, de alta complexidade	Atividades sem rotina e de alta complexidade
Resiliência	Ocorrência ocasional de stress	Sujeito a situações estressantes em determinados períodos	Sujeito a situações de stress com frequência	Permanentemente sujeito a situações de stress

	Assistência e Atividades Básicas	**Suporte à Operação e Liderança Operacional**	**Atuação Tática e Profissionais Especializados**	**Pensamento Estratégico**
Níveis	**1**	**2**	**3**	**4**
Trabalho em Equipe	Atua em equipe somente em sua área	Atua e interage cooperativamente com outras áreas afins	Atua em equipes multidisciplinares	Articula a atuação da organização em cooperação com outras entidades externas, como clientes e fornecedores
Visão Sistêmica	Suas ações possuem impacto restrito à sua equipe	Suas ações impactam outras áreas	Suas ações impactam a organização	Suas ações impactam a organização e o ambiente externo
Análise de Dados	Opera com dados e informações simples e padronizadas	Opera com dados e informações de média complexidade, majoritariamente padronizadas	Opera e gera dados e informações de média e alta complexidade, parcialmente padronizadas	Opera e gera dados e informações majoritariamente de alta complexidade, com pouca ou nenhuma padronização

Eixos de Carreira (Horizontal)

66. A classificação junto aos eixos nos ajuda a compreender qual a essência de atuação de um determinado cargo ou função, e adiante permitirá melhor tomada de decisão sobre alocação de quadro, recursos, etc.

67. Sob o ponto de vista dos eixos de carreira teremos 3 classificações possíveis.

68. Os cargos e funções podem ser classificados em:

    a. **Eixo de Backoffice e Projetos**: Destinado às posições atuantes junto às atividades "meio", de suporte à operação ou gestão de projetos.

    b. **Eixo de Liderança e Gestão**: Destinado às posições que atuam gerenciando equipes.

    c. **Eixo Técnico**: Destinado às posições atuantes junto às atividades "fins" do CAU/SP, vinculadas à sua missão ou de notória especialização.

69. Esta forma de modelar as carreiras é denominada "multilateral", onde diferentes eixos nos permitirão variações de movimentação dos profissionais.

70. Não adotamos estrutura linear, pois esta é limitada em oportunidades de carreira, uma vez que prevê apenas o movimento de crescimento na direção da liderança, criando frustrações e problemas de gestão.

71. A divisão por eixos nos permite outros tipos de movimentação, como a "carreira em Y", na qual os profissionais iniciam em posições básicas, avançam em conhecimento e, em certo momento, podem se desenvolver em especialização técnica ou liderança.

72. A complexidade atual do mercado de trabalho e a especialização dos diferentes tipos de cargos e funções, bem como os conhecimentos necessários para exercício das atribuições fazem com que seja necessária a ampliação deste conceito, para permitir diferentes pontos de partida e também agrupar de forma adequada os cargos segundo sua vocação.

73. Por isso nossa modelagem irá permitir movimentos variados de carreira, tanto na direção de especialização técnica quanto de liderança, ou ainda como *backoffice* de suporte ao Conselho.

74. Ao combinarmos os 04 níveis de complexidade de atuação com os 03 eixos da carreira multilateral, construímos o que chamaremos de "Classes Funcionais".

75. As Classes Funcionais serão nosso "tabuleiro" (base) no qual as peças (cargos e funções) serão inseridas.

76. Uma vez encontrados os pontos de intersecção entre carreiras e níveis de complexidade, podemos definir e nomear as Classes Funcionais.

77. Este sistema permite que os profissionais se movimentem em estruturas de carreira voltadas à especialização, atividade fim ou liderança, inclusive transitando entre as carreiras.

Arquitetura de Posições

<table>
<tr><th></th><th colspan="3">Classes Funcionais</th></tr>
<tr><th></th><th>Liderança e Gestão</th><th>Backoffice & Projetos</th><th>Técnico</th></tr>
<tr><td>4</td><td>Heads</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">3</td><td rowspan="2">Gestores</td><td colspan="2">Consultores</td></tr>
<tr><td colspan="2">Especialistas</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2</td><td rowspan="2">Líderes Operacionais</td><td>Analistas</td><td>Analistas Arquitetos</td></tr>
<tr><td colspan="2">Assistentes</td></tr>
<tr><td>1</td><td></td><td>Auxiliares</td><td></td></tr>
</table>

78. Cada classe funcional junto à tabela acima (analistas, assistentes, auxiliares, etc) representa um espaço ocupacional que agrega 01 nível de complexidade + 01 eixo de carreira.

    a. Exemplo: Quando vemos a classe funcional "Especialistas", sabemos que se trata de um espaço nível de complexidade 03, com atuação nas atividades meio e fim do CAU/SP.

79. Os cargos e funções, por sua vez, são classificados e alocados junto às diferentes classes funcionais, segundo sua aplicação esperada e perfil de atuação desejado dentro da organização.

80. Dentro de uma classe funcional podemos ter a alocação de 1, 2, 3, 7, 50, 200, etc, cargos, ou mesmo "0" (o que chamamos de um vazio funcional).

81. Não existe um número "correto" de cargos a serem alocados por classe funcional, este fator dependerá das atividades existentes atualmente nas diferentes áreas, e é por esse motivo que podemos vir a ter classes vazias, indicando que inexistem atividades naquele momento com nível de complexidade e eixo de carreira compatíveis com o espaço ocupacional.

Exemplificação de como os cargos e funções são alocados junto às classes funcionais

82. Uma vez que tenhamos cargos e funções alocados em um mesmo espaço ocupacional (classe funcional), devemos buscar o balanceamento da complexidade de suas atribuições e responsabilidades.

Descrições das Classes Funcionais

83. Cada classe ocupacional possui uma descrição geral para aprimorar seu entendimento.

84. Classes Funcionais - Nível 01:

    a. Classe **Auxiliares**: Executam atividades operacionais básicas de apoio geral às diferentes áreas da organização.

85. Classes Funcionais - Nível 02:

a. Classe **Assistentes**: Realizam atividades operacionais intermediárias e de rotina. Realizam inserção de dados, atendimento a outras áreas, além de prestar apoio aos outros cargos na execução de suas atividades. Produzem conteúdos sob supervisão e orientação de profissionais de Liderança e Gestão.

b. Classe **Analistas Arquitetos**: Realizam atividades operacionais complexas e de rotina técnica, que exijam formação acadêmica em Arquitetura e Urbanismo. Possuem atribuições ligadas às atividades fins do Conselho, prestam atendimento a outras áreas, além de apoio a outros cargos. Produzem conteúdos sob supervisão e orientação de profissionais de Liderança e Gestão.

c. Classe **Analistas**: Realizam atividades operacionais complexas envolvendo tabulação de dados, análise, produção de relatórios e conteúdos, geração de materiais, confecção e customização de sistemas, atendimento e orientação de outras áreas e clientes, além de apoiar os superiores na tomada de decisão. Realizam avaliação de cenários e sugerem ações. São gerenciados por profissionais de Liderança e Gestão.

d. Classe **Líderes Operacionais**: Lideram equipes essencialmente operacionais, controlando e supervisionando as atividades realizadas, garantindo a conformidade das entregas. São gerenciados por profissionais nível 03 ou 04.

86. Classes Funcionais - Nível 03:

a. Classe **Especialistas**: Profissionais de elevado nível de conhecimento técnico e experiência junto às tecnologias e metodologias aplicadas junto aos produtos e serviços oferecidos pela organização. Atuam em pesquisa e desenvolvimento de novas soluções. Monitoram tendências tecnológicas na área de atuação da organização. Desenvolvem novas soluções para situações-problema inerentes à sua especialidade. Disseminam conhecimento técnico aos profissionais de menor senioridade dentro da organização. Suportam o processo de planejamento e tomada de decisão. São gerenciados por profissionais de Liderança e Gestão.

b. Classe **Consultores**: Profissionais de elevado nível de conhecimento e experiência relacionada à atividade fim do CAU/SP ou Administração Pública. Atuam gerenciando projetos transversais e articulando equipes multidisciplinares. Realizam ações de melhoria e otimização de áreas. São líderes de pautas e recursos, atuando em parceria com os líderes de equipes para o atingimento dos resultados almejados. Disseminam conhecimento e boas práticas aos profissionais de menor senioridade dentro da organização. Suportam o processo de planejamento e tomada de decisão. São gerenciados por profissionais de nível 03 ou 04.

c. Classe **Gestores**: Realizam o gerenciamento de recursos e equipes. Devem atuar taticamente orientando ações e organizando recursos para atingimento das metas organizacionais. Como gestores de equipes, são responsáveis pelo direcionamento e desenvolvimento de seus subordinados. Devem zelar pelo cumprimento das diretrizes fixadas para suas áreas. Devem promover o relacionamento harmônico e produtivo entre as áreas na busca dos resultados organizacionais. Devem reportar e requisitar aos superiores as necessidades de investimento

em estrutura, treinamento, formação de equipes, etc. São gerenciados por profissionais de nível 04.

87. Classes Funcionais - Nível 04:

    a. Classe **Heads**: Exercem a direção em nível estratégico de recursos organizacionais, formulando políticas e diretrizes gerais a serem seguidas pelas equipes integrantes de todas as áreas. São responsáveis pelo desenvolvimento dos gestores em especial, mas também da organização como um todo. Devem atuar estrategicamente para formulação de ações de curto, médio e longo prazos. Fixam indicadores de desempenho, estabelecendo eixos de ação corretiva quando necessário. São gerenciados por profissionais de nível 04 ou atuam com autonomia.

Cadernos de Descrição de Perfis

88. Dentro da organização é comum observarmos a existência de cargos e funções com natureza e perfis muito distintos, devido às necessidades de especialização das diferentes áreas e atividades.

89. Desta forma, podemos encontrar posições tão distintas quanto (de forma ilustrativa) um cargo "Gerente Jurídico" e outro "Gerente de TI".

90. As equipes abaixo destes dois cargos terão dificuldade em visualizá-los como trilhas de carreira naturais para suas posições, pois os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada um serão consideravelmente distintos, embora ambos estejam em níveis de complexidade equivalentes.

91. Desta forma, todos os cargos e funções existentes em nossa estrutura são catalogados e agrupados em cadernos de descrição de perfis.

92. Os cadernos de descrição de perfis correspondem ao agrupamento de cargos e funções de mesma natureza, que representem o contexto de uma trilha de carreira, com os objetivos de:

    a. Permitir que os profissionais visualizem seus cargos e funções de forma contextualizada, compondo um arranjo de posições que lida com pautas, processos e demandas de trabalho com mesma natureza.

    b. Permitir a compreensão das trilhas de carreira possíveis, com a visualização de vertentes voltadas à especialização, liderança, gestão de projetos, etc.

93. O fato de dois cargos estarem no mesmo caderno de perfil não significa que, necessariamente, representem evolução de carreira natural para seus ocupantes, pois o preenchimento das posições pode conter limitações de ordem legal, requisitos de provimento e formação, etc.

Descrições de Cargos e Funções

94. Todos os cargos e funções possuem descrições individuais.

95. Estas correspondem ao detalhamento das posições, contendo os dados de perfil, formação, experiência, conhecimentos, competências, atribuições, etc.

96. As descrições são documentos de referência para que líderes tenham clareza do que esperar de seus liderados, e que por sua vez estes saibam qual a referência de proficiência que será esperada dos mesmos.

97. As descrições estão contidas junto aos "Cadernos de Descrição de Perfis".

98. A arquitetura de posições com seus níveis de complexidade define a proficiência e capacidades esperadas pelos ocupantes dos cargos e funções (item 64 - SGP).

99. Isso nos permite definir os “verbos” corretos para construção das atribuições.

100. As atribuições e responsabilidades devem ser fruto da composição de verbos + objetos de atuação.

    a. Exemplificando, ao descrevermos o cargo de “Analista - Área Financeira”, nível 03, encontraremos (entre outros) os seguintes “objetos” que se relacionam ao cargo:

        i. Relatório contábil

        ii. Orçamento financeiro.

    b. As ações do empregado junto a estes objetos devem guardar correlação com seu nível de complexidade de atuação, conforme item 64 deste SGP (exemplo):

        i. Analisar

        ii. Elaborar

    c. As atribuições ficam com a seguinte redação (exemplo):

        i. Analisar o relatório financeiro

        ii. Elaborar o orçamento empresarial

101. Desta forma, vemos que metodologicamente o processo de organização e gestão dos cargos e funções passa por 4 fases:

Arquitetura de Posições

1

Criar a estrutura geral com níveis de complexidade e eixos de carreira

	Liderança e Gestão	Backoffice & Projetos	Técnico
4	Heads		
3	Gestores	Consultores	Especialistas
2	Líderes Operacionais	Analistas	Técnicos
		Assistentes	
1		Auxiliares	

Cadernos de Perfis

2

Agrupar os cargos e funções por similaridade

...

...

3

Alocar os cargos junto à arquitetura para compreender sua complexidade, balancear sua descrição, definir trilhas de carreira possíveis, etc.

Descrições de Cargos

4

Descrever cada perfil individualmente, com conhecimentos, habilidades, atribuições, etc.

Remuneração dos Cargos e Funções

Política Salarial

102. A prática salarial deverá buscar de forma permanente o equilíbrio e a sustentabilidade da organização.

103. A prática salarial aplica gradação por desempenho/potencial, de forma que as recompensas possam ter crescimento horizontal conforme atingimento de metas e prática de comportamentos desejados.

104. Na medida de sua viabilidade e não prejuízo à solvência financeira, as práticas salariais buscam ser compatíveis com valores usuais de mercado, concomitante à busca pelo equilíbrio entre posições semelhantes.

Faixas Salariais (Cargos)

105. A faixa salarial corresponde a um intervalo com valor mínimo e máximo que representa a estratégia financeira para os profissionais investidos na posição, dentro da viabilidade institucional.

106. A partir destas premissas, para cada cargo é definido um valor de referência salarial, que corresponde ao seu "centro de faixa".

107. Este valor é estabelecido ponderando-se as necessidades de equilíbrio interno e externo, ou seja, busca-se posicionar o cargo em relação ao mercado, aos seus pares e à capacidade financeira da organização.

108. A amplitude da faixa salarial é definida como variações percentuais em relação ao valor de referência (centro de faixa), delimitando valor de entrada e teto para o cargo.

109. As variações percentuais de cada faixa salarial são customizadas segundo as necessidades estratégicas da posição.

110. Sempre que necessário, os valores de centro de faixa e amplitude das faixas devem ser atualizados visando adequação do posicionamento estratégico de mercado, sem prejuízo aos valores já praticados junto à folha de pagamento.

111. O ingresso em carreira junto aos cargos se dará junto ao ponto inicial da faixa.

112. As faixas serão compostas pelo intervalo definido (início e fim), e nestes casos o valor de progressão horizontal pelos profissionais seguirá critérios definidos.

Gratificações (Funções)

113. O empregado efetivo designado para cargos comissionados ou funções gratificadas receberá remuneração adicional ou complementar denominada de gratificação.

114. Os valores das gratificações são gerados exclusivamente durante o período de designação dos ocupantes dos cargos efetivos junto às funções previstas, e deixam de ser pagos caso os mesmos deixem de exercê-las, não sendo assim incorporado ao seu salário.

115. Existem três modalidades de gratificação:

    a. Valor fixo: Modalidade na qual é acrescida à remuneração mensal um valor absoluto fixo pré-determinado pelo exercício da função gratificada.

        i. Havendo a nomeação do empregado para mais de uma função gratificado, a gratificação poderá ser cumulativa até o limite de 3 (três) gratificações.

    b. Gratificação percentual: Modalidade na qual é acrescido um percentual aplicado sobre o valor do salário base do empregado efetivo em exercício do cargo comissionado.

    c. Remuneração pelo piso: Modalidade na qual é pré-definido o valor alvo de salário base para o cargo comissionado e então apura-se a diferença entre este e o salário base atual do empregado, lançando-se a complementação.

        i. Caso o salário base atual do empregado seja igual ou superior ao previsto para a posição na modalidade remuneração pelo teto, ou ainda no caso de o valor de complementação ser inferior à proporção de 40% (quarenta por cento) do salário base do empregado, este receberá gratificação equivalente à 40% (quarenta por cento) pelo exercício do cargo comissionado:

            1. Haverá um acréscimo de 7% (sete por cento) de acordo com o nível e complexidade do cargo comissionado, a saber:

                a. 47% (quarenta e sete por cento) de gratificação para o cargo de Classe Consultores

                b. 54% (cinquenta e quatro por cento) de gratificação para o cargo de Classe Gestores

                c. 61% (sessenta e um por cento) de gratificação para o cargo de Classe Heads

Gestão do Desempenho/Potencial

Política de Carreira

116. A dinâmica de estruturação dos cargos e funções deverá viabilizar a mobilidade ocupacional dos profissionais de acordo com suas competências e capacidade de gerar resultados.

117. As promoções e progressões deverão ser baseadas em desempenho/potencial, sendo este sustentado por resultados, comportamentos e potencial de desenvolvimento frente aos níveis de responsabilidade e complexidade da estrutura organizacional.

118. Será promovida ampla divulgação aos profissionais sobre sua estrutura funcional, tipos e características das posições e carreiras existentes.

119. Os critérios de mobilidade ocupacional serão amplamente divulgados entre os profissionais, de forma a oportunizar o acesso a todos os interessados em ascender na carreira.

120. Serão promovidas oportunidades de ascensão internas, buscando o encarreiramento de profissionais com perfis que atendam às necessidades organizacionais.

121. Os profissionais devem receber *feedback* regularmente em relação ao seu desempenho/potencial e aos objetivos de carreira.

122. O principal instrumento de desenvolvimento e crescimento interno será o Programa de Avaliação de Desempenho/Potencial, onde serão identificados profissionais de alto potencial e as necessidades de melhoria.

123. As efetivações das oportunidades de crescimento e desenvolvimento serão geradas em função da disponibilidade de vagas e viabilidade orçamentária.

Eixos de Avaliação de Desempenho/Potencial

124. As regras, especificidades e processo de avaliação de desempenho/potencial serão reguladas em documento específico, sendo aqui definidas normas gerais aplicáveis ao processo.

125. A gestão do desempenho/potencial dos profissionais e equipes será baseada em dois eixos principais:

    a. Desempenho: Avalia o desempenho comportamental e resultados apresentados pelos profissionais frente às posições atualmente ocupadas (crescimento horizontal).

    b. Potencial: Avalia a demonstração, por parte do indivíduo, de efetivo potencial de desenvolvimento para posições de maior responsabilidade (crescimento vertical).

Competências Transversais

126. Sob o ponto de vista comportamental, o fator desempenho será mensurado com base na proficiência demonstrada pelos profissionais.

127. A proficiência comportamental será medida com base em competências transversais, que são competências comportamentais que permeiam os cargos e funções da organização, independentemente de organograma, pois possuem caráter geral e amplo.

128. A gestão comportamental representa um importante avanço metodológico no que concerne ao gerenciamento de pessoas para obtenção de melhores resultados organizacionais, e pode contribuir para o desenvolvimento de uma cultura forte, fornecendo maior clareza e objetividade quanto às expectativas institucionais para os cargos e funções.

129. A gestão comportamental será realizada como um desdobramento das competências transversais, através de "comportamentos de entrega", que se constituem em ações praticadas pelos profissionais em suas rotinas, derivadas das responsabilidades mapeadas, passíveis de observação e *feedback*.

130. Estes comportamentos estão estruturados de acordo com os pressupostos da arquitetura de cargos e funções, em senioridade crescente, com descrições objetivas que avançam em complexidade e nível de exigência do empregado à medida que este ascende verticalmente em carreira.

131. Por serem observáveis, objetivos e mensuráveis, os comportamentos de entrega deverão subsidiar processos de *feedback*, avaliação de desempenho comportamental e planos de desenvolvimento individuais elaborados.

Competências Transversais Avaliadas

132. As competências transversais avaliadas serão:

    a. **Foco no cliente**: Esforçar-se para descobrir as necessidades dos clientes e satisfazê-las.

    b. **Trabalho em equipe**: Intenção de agir cooperativamente com os outros, ser parte de uma equipe.

    c. **Comprometimento organizacional**: Atuar de modo a alinhar seus comportamentos às necessidades, prioridades e objetivos da organização

    d. **Iniciativa**: Agir antes de ser solicitado.

    e. **Flexibilidade**: Pensar por diferentes estratégias e por diferentes padrões de raciocínio.

133. As competências transversais deverão ser objeto de avaliação para todos os cargos e funções na organização.

134. Competências exclusivas para cargos e funções de liderança:

    a. **Liderança**: Intenção de assumir o papel principal de um grupo.

    b. **Foco em resultados**: Agir para melhorar a performance, fazer mais rápido e melhor.

135. As competências transversais de liderança deverão estar presentes na avaliação de todos os cargos e funções que exercem gestão de pessoas.

136. A matriz dos comportamentos de entrega esperados para as competências transversais (liderança ou não) segue adiante:

    a. A listagem representa a exemplificação (não exaustiva) de comportamentos esperados, ou seja, desejáveis junto aos profissionais.

Matriz de Comportamentos de Entrega

Competência	Comportamentos de Entrega		
Trabalho em Equipe *(Integração)*	Interage permanentemente com os membros da equipe, de forma respeitosa e cordial	Contribui para gestão de conflitos internos e alinhamento de informações	Auxilia a liderança para aprimoramento da gestão do grupo e desenvolvimento dos indivíduos
Comprometimento Organizacional *(Identidade)*	Tem comportamento alinhado às políticas e diretrizes da organização	Procura fomentar junto aos demais o mesmo padrão de comportamento	Contribui para a construção e aprimoramento de atividades que priorizem os objetivos organizacionais
Iniciativa *(Proatividade)*	Realiza as atividades que lhe são atribuídas sem necessitar de ordens	Produz materiais, relatórios e propostas contribuindo com a gestão, mesmo não sendo sua atribuição direta	Identifica atividades importantes que não estão sob responsabilidade de ninguém (pontos fracos) e aponta à liderança
Foco no Cliente *(Prestatividade)*	Realiza entregas em conformidade com as necessidades de clientes (externos ou internos)	Procura avaliar oportunidades de melhoria nas entregas realizadas aos clientes (internos e externos)	Contribui para criação de novos produtos ou serviços para os clientes (internos ou externos)
Flexibilidade *(Versatilidade)*	Não apresenta comportamentos resistentes ou de procrastinação às mudanças, contribuindo para a contenção do stress no ambiente	Assimila e incorpora rapidamente novos procedimentos	Contribui para construção de novos processos e dinâmicas de trabalho, visando melhoria contínua e adaptação ao ambiente em que a organização está inserida

Liderança

Competência	Comportamentos de Entrega			
Liderança de Equipe *(Protagonismo)*	Conduz sua equipe para entrega dos resultados esperados	Promove ações de desenvolvimento dos membros do seu time	Prepara o processo de sucessão e empoderamento de novos líderes	Interage com outras lideranças, compartilhando erros e acertos, contribuindo para fortalecimento da experiência dos mesmos
Orientação para Resultados *(Performance)*	Atinge suas metas individualmente	Contribui para que a equipe atinja as metas e,stabelecidas	Elabora processos e ferramentas que potencializem o atingimento das metas estabelecidas	Avalia e aponta necessidades de correção nas metas estabelecidas em função das diretrizes estratégicas

Métricas de Avaliação das Competências Transversais

137. O objetivo das métricas é permitir a classificação objetiva da performance do empregado avaliado.

138. A avaliação das competências transversais (de liderança ou não) será feita com base em uma escala que mensure se o empregado avaliado apresenta os comportamentos esperados com consistência, bem como o modo como o mesmo interfere na manifestação comportamental de seus pares e colegas.

139. As escalas de avaliação das competências transversais serão as seguintes:

Classificação	Descrição
Promotor(a)	Quando o(a) empregado não é apenas engajado(a), mas serviu de modelo de comportamento a outros colegas, **estimulando-os**.
Profissional	Quando o(a) empregado pratica de forma constante o comportamento esperado, tendo-o incorporado à sua rotina de forma **previsível e confiável**.
Satisfatório	Quando o(a) empregado pratica o comportamento em algumas ocasiões, mas ainda **há espaço para aprimoramento** e aquisição de constância.
Regular	Quando o(a) empregado praticamente não apresenta comportamento esperado, gerando **inconvenientes** em sua rotina de trabalho.
Iniciante	Quando o(a) empregado, além de não apresentar o comportamento esperado, teve atitudes que acabaram por **desestimular** outros colegas.

Avaliação de Resultados

140. Sob o ponto de vista de resultados, o fator desempenho será mensurado com base no atingimento de metas estabelecidas para indicadores de resultado individuais ou coletivos.

141. Nos casos em que o avaliado não possuir metas e indicadores formalmente estabelecidos para medição de seu desempenho, a avaliação comportamental das competências transversais terá peso de 100% (cem por cento) no eixo desempenho.

Métricas da Avaliação de Resultados

142. A avaliação de resultados será mensurada da seguinte forma:

<=80% da meta	>80% e <=95% da meta	>95% e <=100% da meta	>100% e <=120% da meta	>120% da meta

Avaliação de Potencial

143. O objetivo da avaliação de potencial é identificar talentos e profissionais com potencial para assumir posições de maior responsabilidade e complexidade.

144. Para avaliação de potencial, serão considerados os seguintes itens:

    a. **Formação continuada**: Avalia a disponibilidade do empregado em manter-se atualizado e avançar em conhecimento.

    b. **Geração de resultados**: Avalia a efetividade do empregado na contribuição para geração de resultados.

    c. **Energia e disponibilidade**: Identifica o nível de prontidão e disponibilidade demonstrado pelo empregado quando requerido.

    d. **Atitudes de impacto**: Identifica se o empregado tem praticado atitudes que a organização considera excepcionais e que deseja fomentar.

    e. **Engajamento**: Avalia o nível de compatibilidade do perfil do avaliado frente à cultura organizacional desejada e estimulada.

Métricas da Avaliação de Potencial

145. A avaliação de potencial será mensurada da seguinte forma:

a. Para cada item da avaliação de potencial, o avaliador se posicionará em relação a uma frase afirmativa de caráter positivo.

b. O nível de concordância ou não do avaliador será a métrica da avaliação do eixo.

c. As escalas de concordância serão:

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Estou neutro sobre o item	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

146. Afirmativas da avaliação de potencial:

Item	Afirmativa
Formação continuada	O avaliado se mantém permanentemente atualizado sobre os assuntos de interesse à sua profissão, e busca de forma constante seu desenvolvimento técnico, sendo referência para a equipe.
Geração de resultados	O avaliado foi absolutamente fundamental para a conquista dos resultados da área, sem o qual a mesma não os teria atingido.
Energia e disponibilidade	O avaliado é sempre disponível quando requisitado para as mais diversas atividades, sendo receptivo a novos desafios, mostrando-se com entusiasmo e vigor.
Atitudes de impacto	O avaliado praticou de forma plena e satisfatória duas ou mais atitudes de impacto previstas junto ao programa de avaliação de desempenho/potencial.
Engajamento	O avaliado apresenta aderência perfeita aos nossos valores e princípios, mostrando engajamento total com nosso propósito.

Ciclo de Gestão do Desempenho/Potencial

147. Considera-se como ciclo de gestão do desempenho/potencial o intervalo temporal que compreende desde a elaboração do contrato de performance dos profissionais até a mensuração efetiva de seu desempenho/potencial.

148. A etapa de avaliação é considerada parte final do ciclo de gestão do desempenho/potencial, com o objetivo de mensurar, a partir da uma análise dos comportamentos e potencial, o processo evolutivo de desenvolvimento.

149. No início de cada ciclo de gestão do desempenho/potencial, a liderança deverá estabelecer junto às equipes e indivíduos seu "contrato de performance", que corresponde à comunicação e pacto quanto às expectativas sobre as entregas que devem ser realizadas, bem como os critérios que serão praticados.

150. O contrato de performance não requer caráter formal, podendo ser divulgado via e-mail ou outros meios de comunicação, sendo importante o processo de clareza mais do que de formalidade ou burocracia.

151. Após a realização da avaliação de desempenho/potencial, é recomendável a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual - PDI para o avaliado.

152. O Plano de Desenvolvimento Individual deverá conter a definição de ações a serem realizadas sob responsabilidade do empregado, visando seu desenvolvimento de carreira.

153. O Plano de Desenvolvimento Individual deverá ser periodicamente discutido, e se necessário revisado, de forma que o processo de aprimoramento seja dinâmico e constante.

Progressões, Promoção e Adicional

154. Embora o objetivo principal do processo de avaliação de desempenho/potencial seja o de criar condições construtivas para que os profissionais identifiquem e melhorem suas vulnerabilidades, assim como fortaleçam seus aspectos positivos, poderão também ocorrer, após o ciclo de gestão do desempenho/potencial, progressões e/ou promoções.

155. Progressões correspondem ao processo de avanço do empregado junto à faixa salarial definida para seu cargo efetivo, respeitados os limites estabelecidos na faixa, orçamento e sustentabilidade, com divulgação dos valores disponíveis e regras de concessão a cada ciclo de gestão do desempenho/potencial, ocorrem pelo Desempenho e pela Qualificação.

156. Promoções correspondem à investidura do empregado em funções gratificadas ou cargos comissionados de maior responsabilidade, respeitada a legislação em vigor.

157. Adicionais correspondem à percentuais aplicados sobre o salário base, em decorrência de Tempo de Exercício.

158. Promoções são atos discricionários da organização, e quando concedidos deverão observar com rigor critérios de solvência financeira e sustentabilidade, com divulgação dos valores disponíveis e regras de concessão a cada ciclo de gestão do desempenho/potencial.

159. Profissionais oriundos de cargos efetivos e que sejam designados para do cargo comissionado farão jus às progressões dentro de suas respectivas faixas salariais e ao adicional, sendo avaliados segundo

os requisitos dos cargos que estiverem exercendo e percebendo os benefícios das progressões quando retornarem aos cargos de origem, se a gratificação for Remuneração pelo Piso.

160. Profissionais ocupantes de cargos efetivos e que estejam exercendo função gratificada terão progressão dentro de sua faixa salarial nos mesmos critérios dos demais efetivos, ou seja, sobre seu salário base.

161. Ao final do processo, será gerado um quadro para identificação do nível geral de performance do avaliado, em formato de reconhecida eficácia, preferencialmente segundo modelo conhecido como "*nine box*", para que sejam definidos os desdobramentos da avaliação realizada.

162. A classificação final do processo fará o enquadramento do avaliado segundo sua performance nos eixos de avaliação de desempenho/potencial:

    a. Eixo Desempenho:

        i. Comportamental (obrigatório).

        ii. Resultados (se houver).

    b. Eixo Potencial.

163. Cada eixo terá 3 seções:

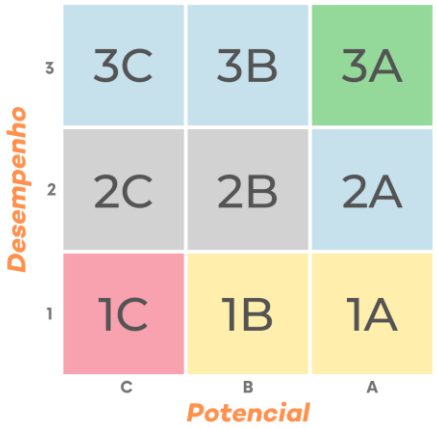
    a. 1 ou C: Avaliação negativa.

    b. 2 ou B: Avaliação neutra.

    c. 3 ou A: Avaliação positiva.

164. O cruzamento dos eixos gera nove classificações possíveis para o resultado do avaliado:

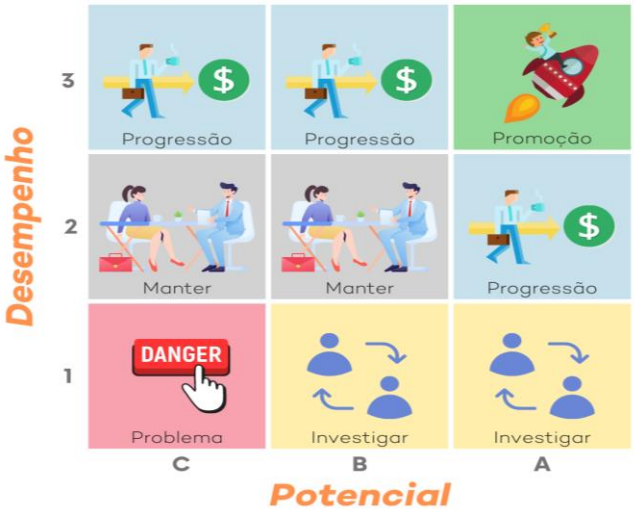
Classificações



Promoção e Progressão por Desempenho/Potencial

165. A classificação final do avaliado determina a política de consequências da avaliação de desempenho/potencial.

Ações



166. Ações:

a. Quadrante **3A**: Performance excelente, aptidão para promoção a posições de maior complexidade. Possuem prioridade nas progressões horizontais.

b. Quadrantes **3B, 3C** e **2A**: Ótima performance, aptos à progressão junto à faixa salarial.

c. Quadrantes **2B** e **2C**: Performance adequada.

d. Quadrantes **1A** e **1B**: Performance questionável, recomenda-se avaliar fatores limitantes ou de insatisfação na posição atual.

e. Quadrante **1C**: Performance crítica, deve ser apurada.

167. Como política de valorização por desempenho/potencial, somente serão preferencialmente elegíveis à promoção para funções gratificadas ou cargos comissionados profissionais classificados junto ao quadrante 3ª, a critério da Administração.

168. Ainda como política de valorização por desempenho/potencial, somente poderão obter progressões em suas faixas salariais profissionais classificados junto aos quadrantes 3A, 3B, 3C e 2A.

169. A avaliação por desempenho/potencial será efetuada anualmente, com efeito pecuniário bianual.

170. A regulamentação dos critérios e do período anual da avaliação de desempenho/potencial, se dará por meio de Portaria.

171. A progressão por desempenho/potencial se dará nos seguintes montantes:

    a. Cargos de Nível Superior:

        i. Aumento de + 3% (três por cento) sobre o salário base para profissionais classificados junto ao quadrante 3A.

        ii. Aumento de +2% (dois por cento) sobre o salário base para profissionais classificados junto aos quadrantes 3B e 3C.

        iii. Aumento de +1,5% (um e meio por cento) sobre o salário base para profissionais classificados junto ao quadrante 2A.

    b. Cargos de Nível Médio:

        i. Aumento de +4% (quatro por cento) sobre o salário base para profissionais classificados junto ao quadrante 3A.

        ii. Aumento de +3% (três por cento) sobre o salário base para profissionais classificados junto aos quadrantes 3B e 3C.

        iii. Aumento de +2,5% (dois e meio por cento) sobre o salário base para profissionais classificados junto ao quadrante 2A.

172. Obter enquadramento junto aos quadrantes superiores não gera direito automático à progressão e/ou promoção por parte do empregado.

173. Os percentuais para progressões estarão permanentemente sujeitos à disponibilidade orçamento.

Progressão por Qualificação

174. Profissionais efetivos que atingirem nível de escolaridade superior ao estabelecido para seus cargos serão elegíveis à progressão por qualificação, considerado elemento de desempenho/potencial.

175. A progressão por qualificação se dará no montante de até 2% (dois por cento) por nível atingido: Graduação (tecnólogo/bacharel/licenciatura), Pós-Graduação (especialização), Mestrado e Doutorado.

176. O montante de até 2% (dois por cento) será aplicado ao salário base do empregado dentro da faixa salarial estabelecida para cada um dos cargos.

177. Os percentuais serão cumulativos, conforme o nível de formação apresentada.

178. A apresentação do certificado estará condicionada ao tempo mínimo de 3 anos de efetivo exercício.

179. Os empregados que ocupam cargo de nível superior poderão apresentar certificados de nível superior, desde que não seja correspondente ao curso que o habilitou a assumir seu cargo, que seja

correspondente as finalidades e atividades desenvolvidas nas áreas meio e finalísticas do CAU/SP, e que o curso tenha sido concluído após o seu ingresso no Conselho.

180. Os certificados deverão ser apresentados a partir da implantação do Plano de Cargos e Salários estando limitado apenas um certificado por empregado.

181. Os empregados que tiverem mais de um certificado de curso deverão escolher e apresentar somente um certificado.

182. Será possível nova requisição de progressão por qualificação adicional após 3 anos da requisição anterior, podendo haver o reconhecimento de apenas mais uma formação por requisição.

    a. Os certificados entregues nas próximas requisições deverão ser correspondentes a cursos realizados após a conclusão do curso do certificado entregue no ciclo anterior.

183. Somente serão aceitos certificados de cursos autorizados pelo MEC e emitidos por instituições de ensino também reconhecidas pelo MEC.

184. O pagamento de progressão por qualificação será devido no mês seguinte ao de apresentação do certificado.

Adicional por Tempo de Serviço

185. A cada cinco anos de efetivo exercício laboral, o empregado efetivo estará elegível ao adicional por tempo de serviço.

186. O adicional por tempo de serviço se dará no montante de +5% (cinco por cento) sobre o salário base.

187. Ao empregado elegível será aplicado o adicional a partir da data que completar 5 (cinco) anos de efetivo exercício.

188. Aos empregados que forem beneficiados na implantação deste Plano com o adicional por tempo de serviço, conforme capítulo de Enquadramento, farão jus ao novo percentual quando completarem o novo ciclo de 5 (cinco) anos.

189. Os empregados que não completarem 5 (cinco) anos de efetivo exercício no ano de implantação do plano de cargos e salários, terão o direito ao adicional com base na data de admissão e efetivo exercício.

Orçamento

190. Anualmente será designada verba para progressões salariais por desempenho/potencial e qualificação equivalente a 0,7% (zero vírgula sete por cento) da folha nominal correspondente ao mês anterior ao início do ciclo de avaliação, considerando a somatória de salário base, gratificações, adicionais e encargos sociais.

191. Anualmente será designada verba para adicionais decorrentes de tempo de serviço.

    a. Os custos estimados para os adicionais acima serão definidos na elaboração do plano de ação orçamentária para o exercício seguinte, considerando o tempo de casa de cada trabalhador elegível para as progressões e taxa estimada de turnover, além do nível de escolaridade.

192. Anualmente será designada verba para as gratificações de função, com a quantidade possível de nomeações.

Ajuste das Progressões

193. Após realização das avaliações de desempenho/potencial e fixação do quadro de elegíveis e seus respectivos percentuais de progressão, será avaliado se o montante de verba disponibilizado é suficiente para o atendimento integral da demanda existente em toda a instituição.

194. Caso a Verba Total Disponível (VTD) não seja suficiente para o atendimento da demanda por progressões em sua integralidade, será apurado o fator percentual da proporção entre esta e a Verba Total Necessária (VTN), o qual será aplicado para correção dos fatores de progressão por desempenho/potencial e progressão por qualificação, conforme exemplificação abaixo:

    a. Verba total necessária: R$100mil.

    b. Verba total disponível: R$70mil.

    *c. Fator percentual da proporção: [(VTD/VTN) * 100] -> 70%*

    d. Exemplo de correção das progressões:

        *i. 3A -> 4% * 70%: 2,8%*

        *ii. 3B e 3C -> 3% * 70%: 2,1%*

        *iii. 2A -> 2,5% * 70%: 1,75%*

195. Em nenhuma hipótese a correção dos percentuais prevista junto ao item anterior irá gerar "créditos" ou direito à recomposição por parte dos beneficiados.

196. Caso a verba total disponível para progressões seja superior à verba total necessária, o saldo remanescente será reintegrado ao caixa do CAU/SP.

Limite para as Progressões

197. As progressões por desempenho/potencial e qualificação permitem aos profissionais percorrer as faixas salariais previstas para seus cargos.

198. Uma vez atingido o limite máximo da faixa salarial para o cargo, não serão mais concedidas progressões por desempenho/potencial e qualificação.

Comissão de Avaliação de Desempenho/Potencial

199. Deverá ser constituída uma Comissão de Avaliação de Desempenho/Potencial: CADE.

200. A CADE será estruturada em duas classes de equipes:

    a. Equipe fixa: que atuará em todas as atividades da CADE, sendo responsável pela organização e condução do processo de avaliação de desempenho/potencial;

    b. Equipe variável: que atuará em apoio à equipe fixa, em atividades ligadas às diferentes áreas da organização.

201. As equipes da CADE serão compostas por:

    a. Equipe Fixa: caráter permanente, nomeada pela presidência:

        i. 01 membro da Área de Gestão de Pessoas, que participará da CADE na condição de presidente da comissão;

        ii. 01 membro representante dos empregados, com mandato de dois anos.

        iii. 01 membro representante da administração do CAU/SP, indicado pela Presidência.

    b. Equipes Variáveis: caráter mutável, podem atuar de forma local (organograma) ou temática (transversal) constituídas conforme atividade em execução, compostas por membros com expertise e/ou vinculação ao tema ou área em análise.

202. As equipes variáveis serão escolhidas pelo(a) presidente da CADE, que articulará os integrantes conforme tema e necessidade momentânea.

203. A CADE possui atuação transversal no organograma e multidisciplinar em conhecimentos, podendo requisitar, sempre que necessário, apoio e informações de todas e quaisquer áreas, sempre em alinhamento com o(a) responsável hierárquico(a).

204. São atribuições da CADE:

    a. Organizar e articular os recursos organizacionais para a execução bem-sucedida do processo de avaliação de desempenho/potencial.

    b. Acompanhar a avaliação de desempenho/potencial, bem como o desenvolvimento organizacional promovido através dos planos de desenvolvimento individuais, garantindo a legitimidade dos processos, deliberando em situações em que as partes não cheguem a um consenso.

c. Analisar os recursos que forem interpostos por empregado que se sentir prejudicado pela avaliação de desempenho/potencial.

d. Validar avaliações que tornem "elegíveis" profissionais à progressões e/ou promoções.

205. Os regulamentos e prazos da CADE serão definidos na Portaria Presidencial de nomeação da Comissão.

Processo de Avaliação de Desempenho/Potencial

206. Para avaliação comportamental junto ao eixo de desempenho, o processo de avaliação terá como fontes de informação:

a. O líder imediato (avaliador principal).

b. Avaliado (auto avaliação).

207. Para avaliação de potencial, o processo será feito somente pelo líder imediato do avaliado.

208. A CADE publicará, a cada ciclo, os pesos das avaliações e pontuações dos itens avaliados.

Políticas Complementares de Gestão

Política de Relações Sindicais

209. Reconhecemos as Entidades Sindicais como legítimas representantes de seus profissionais.

210. Reconhecemos e incentivamos a liberdade de associação dos profissionais e o direito destes a negociações coletivas.

211. É nosso objetivo viabilizar, permanentemente, através de atitudes éticas e transparentes, um canal de relacionamento com os profissionais e suas entidades representativas, buscando sempre exaurir todos os meios organizacionais aceitáveis para as soluções negociadas.

212. Reivindicações e processos de negociação com entidades representativas dos profissionais serão realizados de forma ética, transparente e respeitosa, buscando soluções que fortaleçam as relações de confiança e respeito mútuo.

213. Quaisquer processos de negociação que sejam iniciados deverão se dar através de interlocutores qualificados e formalmente habilitados, de forma transparente e objetiva, sempre em busca do bem comum.

214. Não serão admitidos nem reconhecidos processos especulativos de negociação.

215. A comissão de representantes dos empregados, formalmente eleita para esta finalidade, terá participação assegurada pela administração como parte ativa em todas as negociações de interesse dos mesmos.

Política de Segurança no Trabalho

216. Consideramos a preservação da segurança e saúde de nossos profissionais como uma ação fundamental.

217. Consideramos que todos os atos prejudiciais, doenças ocupacionais e acidentes podem ser prevenidos e trabalharemos para alcançar altos padrões de segurança e saúde, mantendo ações permanentes para prevenção e promoção à saúde de nossos profissionais.

218. Uma vez que as diretrizes de segurança e procedimentos estejam implementadas e disponíveis, cada empregado é responsável pelas consequências do que faz ou deixa de fazer para garantia de sua segurança.

219. Os gestores, em todos os níveis, têm responsabilidade direta pela observância das diretrizes de saúde e segurança dos profissionais em suas áreas de atuação.

Política de Atuação em Atividades Externas

220. Aprovamos e incentivamos que nossos profissionais exerçam atividades externas à organização e aos cargos e funções ocupadas.

221. Os profissionais que desejem assumir responsabilidades em entidades profissionais, civis, culturais ou de caridade não poderão atuar em atividades que provoquem ou venham a provocar conflitos de interesse.

222. O exercício eventual de atividades externas em horário de trabalho deverá ser previamente aprovado pela direção da área e não poderá ocorrer em caráter repetitivo, mas somente pontual.

Política de Solução de Conflitos Internos

223. Em todo o processo organizacional eficaz e sadio o embate entre opiniões deve ser intrínseco e válido, portanto, espera-se que todos os seus membros estejam permanentemente dispostos a enfrentá-lo e solucioná-lo, sendo o seu comportamento pautado pelo bom senso, pelas regras básicas de convívio humano e, acima de tudo, dirigido ao alcance dos interesses maiores da organização.

224. As relações entre colegas de trabalho e gestores devem ser regidas pelo absoluto respeito e abertura para o diálogo permanente.

225. É dever de todos atuar para criação de um ambiente de trabalho harmonioso, com espírito de equipe, solidariedade e companheirismo em todas as relações profissionais.

226. Não serão admitidas discussões com posturas agressivas e/ou teor ofensivo entre profissionais de quaisquer níveis hierárquicos.

227. Para efeito das disposições deste subtítulo, considera-se a como “conflito passível de intervenção" os casos em que os profissionais discordam sobre qual decisão correta a ser tomada sobre determinada situação mas são incapazes de estabelecer consenso, ou quando as relações interpessoais estiverem em patamares de elevada tensão, a ponto de prejudicar o convívio profissional e afetar negativamente o ambiente de trabalho.

228. Nos casos em que houver conflitos entre profissionais de mesma linha hierárquica e área de atuação, o caso deverá ser levado ao conhecimento do superior imediato para intervenção.

229. Nos casos em que houver conflitos entre profissionais de áreas distintas, o caso deverá ser levado ao conhecimento de ambos os superiores imediatos para intervenção.

230. Nos casos em que houver conflitos entre profissionais de diferentes níveis hierárquicos, o caso deverá ser levado ao conhecimento do próximo na linha hierárquica para intervenção.

231. As ações de intervenção poderão ser, entre outras:

    a. Mediação entre os envolvidos para estabelecimento de consenso.

b. Tomada de decisão superior sobre o caso em questão.

c. Transferência de um ou ambos os envolvidos para outra área, visando melhoria do ambiente de trabalho.

d. Desligamento de um ou ambos os envolvidos nos casos em que houver violação grave das políticas e normas de conduta, mediante instauração de Sindicância Investigativa e/ou Processo Administrativo Disciplinar.

Política Disciplinar

232. Os profissionais poderão sofrer sanções administrativas caso incorram em algumas das seguintes situações, não limitadas a elas:

a. Não obediência à ordem legítima emitida por superior hierárquico.

b. Não cumprimento de suas obrigações funcionais.

c. Atuação para prejudicar o ambiente de trabalho.

d. Violação do conteúdo deste manual ou quaisquer outras normativas às quais estejam sujeitos.

e. Pratiquem ato para denegrir a imagem e credibilidade da instituição.

f. Outras ações que impliquem em desobediência à legislação em vigor ou dever funcional.

233. Sempre que incorrerem nas hipóteses previstas no item anterior, os profissionais estarão sujeitos às penalidades seguintes, que serão graduadas e aplicadas em função da gravidade do ato praticado e os efeitos produzidos:

a. Repreensão, aplicada verbalmente.

b. Advertência, aplicada por escrito.

c. Suspensão disciplinar, visando punição pela violação das regras de trabalho e/ou não cumprimento do dever funcional.

d. Demissão por justa causa, no caso de ato faltoso grave que fundamente a rescisão do vínculo de trabalho por violação séria das obrigações assumidas e quebra irreparável da relação de confiança necessária entre empregado e instituição.

234. As penalidades aplicadas deverão ser circunstanciadas e registradas em seu cadastro funcional.

235. As normas e procedimentos para apuração e definição de faltas disciplinares serão regulamentadas pelas portarias que instituíram os Manuais de Sindicância Investigativa Processo Administrativo Disciplinar - PAD.

236. As penalidades aplicáveis não se confundem com o dever de indenizar previsto para os casos de dano patrimonial.

237. Não serão praticadas como medidas punitivas transferências, rebaixamentos de posição ou pena pecuniária.

238. Os Processos de Sindicância Investigativa e Administrativo Disciplinar instituídos no CAU/SP seguirão os ritos previstos na Lei 8.112/1993, conforme manuais específicos e suas atualizações, além de legislações que fundamentam os contratos de trabalho no CAU/SP.

Política de Treinamento e Desenvolvimento

239. Fomentamos o desenvolvimento de nossos profissionais como um pilar fundamental de sustentabilidade, buscando encorajar constantemente o aprendizado e atualização de conhecimentos.

240. A experiência e a formação serão consideradas as principais ferramentas de aprendizagem.

241. O processo de desenvolvimento deve ocorrer de forma constante, pela experiência na realização dos projetos e atividades desenvolvidas, pela contínua capacitação e também, pela orientação e mentoria dos gestores.

242. Serão divulgadas as prioridades de formação e desenvolvimento, sendo que a responsabilidade pela realização destas ações será compartilhada entre:

    a. Organização: por meio de políticas, diretrizes e recursos para desenvolvimento de equipes.

    b. Gestores: por meio da priorização de ações locais e mentoria de seus liderados.

    c. Profissionais: por meio de iniciativas de autodesenvolvimento e busca pela aquisição de novos conhecimentos.

243. As ações de formação internas serão realizadas em função das necessidades organizacionais.

244. Sempre que possível, as ações de formação terão caráter amplo e voltado ao maior número possível de profissionais, massificando o conhecimento.

245. Todo empregado é responsável pela disseminação e compartilhamento do conhecimento adquirido.

246. O empregado é considerado o principal agente de seu processo de desenvolvimento.

247. Os treinamentos realizados pelo empregado custeados pela organização deverão sempre possuir correlação direta com a área de atuação deste.

248. Deverá existir ao menos uma linha de desenvolvimento interno voltada à formação de líderes aptos a produzir um ambiente de trabalho saudável e harmonioso.

Disposições Finais

Enquadramentos

249. O enquadramento dos cargos e funções será demonstrado em anexo específico, em tabela contendo o nome atual das posições e a nomenclatura adotada, bem como eventuais ajustes.

250. O enquadramento de um cargo ou função gera efeito para todos os profissionais investidos junto ao mesmo, sem exceções.

251. Caso o valor salarial atual do empregado seja inferior ao início da faixa prevista para o seu cargo, este será enquadrado junto ao valor inicial.

252. Caso o valor salarial atual do empregado seja superior ao fim da faixa prevista para seu cargo, este manterá seu padrão atual, e não fará mais jus a progressões.

253. Caso o valor da gratificação prevista para sua função seja inferior ao valor atualmente recebido, este manterá seu valor atual.

254. Caso o valor da gratificação prevista para sua função seja superior ao valor atualmente recebido, este passará a receber o novo valor.

255. A partir da adesão individual ao plano de cargos e salários do CAU/SP, ao empregado com 5 (cinco) ou mais anos de efetivo exercício será aplicado o adicional por tempo de serviço.

256. Após 60 (sessenta) dias da implantação do plano de cargos e salários do CAU/SP, aos empregados com 3 (três) ou mais anos de efetivo exercício, que já tiverem aderido ao Sistema de Gestão de Pessoas e seus anexos, será aplicada a progressão por qualificação, desde que atendam aos requisitos previstos neste documento.

257. Por liberalidade do CAU/SP, serão aplicadas progressões salariais aos atuais componentes do quadro de empregados.

258. A título de enquadramento, serão aplicados fatores ao salário base individual atual, dentro da faixa salarial, de acordo com o tempo de efetivo trabalho contado na data de implantação do Plano e somente para empregados ocupantes de cargos efetivos:

    a. De 1 (um) ano a 1 (um) ano, 11 (onze) meses e 30 (trinta) dias de efetivo exercício: fator de 1% (um por cento) sobre o salário base atual;

    b. De 2 (dois) anos a 2 (dois) anos, 11 (onze) meses e 30 (trinta) dias de efetivo exercício: fator de 2% (dois por cento) sobre o salário base atual;

    c. De 3 (três) anos a 3 (três) anos, 11 (onze) meses e 30 (trinta) dias de efetivo exercício: fator de 3% (três por cento) sobre o salário base atual;

d. De 4 (quatro) anos a 4 (quatro) anos, 11 (onze) meses e 30 (trinta) dias de efetivo exercício: fator de 4% (quatro por cento) sobre o salário base atual;

e. De 5 (cinco) anos a 5 (cinco) anos, 11 (onze) meses e 30 (trinta) dias de efetivo exercício: fator de 5% (cinco por cento) sobre o salário base atual;

f. De 6 (seis) anos a 6 (seis) anos, 11 (onze) meses e 30 (trinta) dias de efetivo exercício: fator de 6% (seis por cento) sobre o salário base atual;

g. De 7 (sete) anos a 7 (sete) anos, 11 (onze) meses e 30 (trinta) dias de efetivo exercício: fator de 7% (sete por cento) sobre o salário base atual;

h. De 8 (oito) anos a 8 (oito) anos, 11 (onze) meses e 30 (trinta) dias de efetivo exercício): fator de 8% (oito por cento) sobre o salário base atual;

i. De 9 (nove) anos ou mais de efetivo exercício: fator de 9% (nove por cento) sobre o salário base atual;

259. Os fatores de progressão exclusivos para a implantação do plano de cargos e salários serão aplicados em uma única vez na Folha de Pagamento correspondente ao mês de adesão ao Sistema de Gestão de Pessoas e seus anexos e terão como base o tempo de casa e salário base do empregado na data de implantação.

Divulgação e Validade

260. A adesão a este Sistema de Gestão de Pessoas e Plano de Cargos e Salários será voluntária e por meio de termo individual, pelo período de 30 dias após a sua publicação em portaria normativa, gerando efeitos pecuniários no mês subsequente. Os não optantes, permanecerão no Plano de Cargos e Salários aprovado pela DPOSP nº 0151-01.1/2017.

261. Todos devem tomar ciência expressa do conteúdo junto ao presente manual, passando a sujeitar-se aos seus preceitos.

262. Todo gestor é responsável direto pela aplicação deste conteúdo e todo empregado é responsável pela obediência às suas diretrizes.

263. As políticas e procedimentos aqui contidos deverão ser objeto de contínua e permanente atualização e aprimoramento, sendo papel de todos participar desta evolução através de contribuições construtivas e positivas.

264. No caso de eventuais conflitos normativos entre o conteúdo deste manual e a legislação em vigor, prevalecerá a diretriz legislativa.

265. Este documento e suas diretrizes entram em vigor na data de sua publicação, tendo efeitos pecuniários de Enquadramento e Adicional de Tempo de Serviço na Folha de Pagamento correspondente ao mês de adesão do empregado ao Sistema de Gestão de Pessoas – SGP e seus anexos, desde que atendidos todos os critérios previstos.

266. A Progressão por Qualificação entrará em vigor 60 (sessenta) dias a partir da data de sua publicação, desde que atendidos todos os critérios previstos neste documento e adesão individual ao Sistema de Gestão de Pessoas e seus anexos.

São Paulo, 29 de junho de 2023.

Catherine Otondo

Presidente do CAU/SP

Poliana Risso Silva Ueda

Vice-presidente do CAU/SP

Anexo - I

Estrutura Vigente

Classes Funcionais

	Liderança e Gestão	Backoffice & Projetos	Técnico
4	Heads		
3	Gestores	Consultores	
		Especialistas	
2	Líderes Operacionais	Analistas	Analistas Arquitetos
		Assistentes	
1		Auxiliares	

	Liderança e Gestão	Backoffice & Projetos	Técnico
4	Heads		
3	Gestores	Consultores	
		Especialistas	
2	Líderes Operacionais	Analistas	Analistas Arquitetos
		Assistentes	
1		Auxiliares	

CLASSE: AUXILIARES

Cargo Efetivo	Aplicação
AUXILIAR	ADMINISTRATIVO

<table>
<tr><th></th><th>Liderança e Gestão</th><th>Backoffice & Projetos</th><th>Técnico</th></tr>
<tr><td>4</td><td>Heads</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">3</td><td rowspan="2">Gestores</td><td colspan="2">Consultores</td></tr>
<tr><td colspan="2">Especialistas</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2</td><td rowspan="2">Líderes Operacionais</td><td>Analistas</td><td>Analistas Arquitetos</td></tr>
<tr><td colspan="2">Assistentes</td></tr>
<tr><td>1</td><td></td><td>Auxiliares</td><td></td></tr>
</table>

CLASSE: ASSISTENTES

Cargo Efetivo	Aplicação
ASSISTENTE TÉCNICO	ADMINISTRATIVO
	ADMINISTRATIVO REGIONAL
	APOIO À FISCALIZAÇÃO
	ATENDIMENTO
	CONTÁBIL
	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

	Liderança e Gestão	Backoffice & Projetos	Técnico
4	Heads		
3	Gestores	Consultores	
		Especialistas	
2	Líderes Operacionais	Analistas	Analistas Arquitetos
		Assistentes	
1		Auxiliares	

CLASSE: ANALISTAS

Cargo Efetivo	Aplicação
ANALISTA TÉCNICO I	ADMINISTRATIVO
	COMUNICAÇÃO
	CONTÁBIL
	EXECUTIVO
	GESTÃO FINANCEIRA
	GESTÃO DE PESSOAS
	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
ANALISTA TÉCNICO II	JURÍDICO

<table>
<tr><th></th><th>Liderança e Gestão</th><th>Backoffice & Projetos</th><th>Técnico</th></tr>
<tr><td>4</td><td>Heads</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">3</td><td rowspan="2">Gestores</td><td colspan="2">Consultores</td></tr>
<tr><td colspan="2">Especialistas</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2</td><td rowspan="2">Líderes Operacionais</td><td>Analistas</td><td>Analistas Arquitetos</td></tr>
<tr><td colspan="2">Assistentes</td></tr>
<tr><td>1</td><td></td><td>Auxiliares</td><td></td></tr>
</table>

CLASSE: ANALISTAS ARQUITETOS

Cargo Efetivo	Aplicação
ANALISTA TÉCNICO III	ARQUITETURA E URBANISMO
	FISCALIZAÇÃO

	Liderança e Gestão	Backoffice & Projetos	Técnico
4	Heads		
3	Gestores	Consultores	
		Especialistas	
2	Líderes Operacionais	Analistas	Analistas Arquitetos
		Assistentes	
1		Auxiliares	

CLASSE: LÍDERES OPERACIONAIS

Cargo Comissionado	Aplicação
SUPERVISOR DE ÁREA	CAMPO
	COMISSÃO DE ÉTICA E DISCIPLINA
	COMISSÃO DE FISCALIZAÇÃO
	DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL
	EVENTOS
	GRADUAÇÃO E ACORDOS INTERNACIONAIS
	GRADUAÇÃO E REGISTRO DE EGRESSOS
	INADIMPLÊNCIA
	PESSOA FÍSICA
	PESSOA JURÍDICA
	PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

	PROCESSUAL DE BASE
	QUALIDADE

	Liderança e Gestão	Backoffice & Projetos	Técnico
4	Heads		
3	Gestores	Consultores	
		Especialistas	
2	Líderes Operacionais	Analistas	Analistas Arquitetos
		Assistentes	
1		Auxiliares	

CLASSE: ESPECIALISTAS

Função Gratificada	Aplicação
ESPECIALISTA TÉCNICO	CONDUÇÃO DE GRUPOS DE TRABALHO E COMISSÕES
	IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS
	CONDUÇÃO DE PROCEDIMENTOS LEGAIS
	MONITORAMENTO DE PROCESSOS E GESTÃO DE DADOS

	Liderança e Gestão	Backoffice & Projetos	Técnico
4	Heads		
3	Gestores	Consultores	
		Especialistas	
2	Líderes Operacionais	Analistas	Analistas Arquitetos
		Assistentes	
1		Auxiliares	

CLASSE: CONSULTORES

Cargo Comissionado	Aplicação
ASSESSOR	ASSESSORIA
	JURÍDICO CONSULTIVO
	JURÍDICO CONTENCIOSO
	PROJETOS ESPECIAIS E INOVAÇÃO
	RELAÇÕES INSTITUCIONAIS
	RELAÇÕES INTERNACIONAIS
	RELAÇÕES PARLAMENTARES
	VICE-PRESIDÊNCIA
OUVIDOR	-
AUDITOR	-

	Liderança e Gestão	Backoffice & Projetos	Técnico
4	Heads		
3	Gestores	Consultores	
		Especialistas	
2	Líderes Operacionais	Analistas	Analistas Arquitetos
		Assistentes	
1		Auxiliares	

CLASSE: GESTORES

Cargo Comissionado	Aplicação
COORDENADOR	ATENDIMENTO
	COMPRAS E LICITAÇÕES
	COMUNICAÇÃO
	CONTABILIDADE
	CONTAS A PAGAR
	CONTAS A RECEBER E INADIMPLÊNCIA
	CONTRATOS, CONVÊNIOS E PARCERIAS
	ENSINO E FORMAÇÃO
	ESCRITÓRIO DESCENTRALIZADO
	EXERCÍCIO PROFISSIONAL
	GESTÃO DE PESSOAS

	PATRIMÔNIO E SERVIÇOS GERAIS
	PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO
	TÉCNICO DE FISCALIZAÇÃO
	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

<table>
<tr><th></th><th>Liderança e Gestão</th><th>Backoffice & Projetos</th><th>Técnico</th></tr>
<tr><td>4</td><td>Heads</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">3</td><td rowspan="2">Gestores</td><td colspan="2">Consultores</td></tr>
<tr><td colspan="2">Especialistas</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2</td><td rowspan="2">Líderes Operacionais</td><td>Analistas</td><td>Analistas Arquitetos</td></tr>
<tr><td colspan="2">Assistentes</td></tr>
<tr><td>1</td><td></td><td>Auxiliares</td><td></td></tr>
</table>

CLASSE: HEADS

Cargo Comissionado	Aplicação
CHEFE DE GABINETE	-
SECRETÁRIO(A) GERAL DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS	-
ASSESSOR CHEFE DE PROJETOS ESPECIAIS	-
ASSESSOR CHEFE JURÍDICO	-
GERENTE	ADMINISTRATIVO
	ESCRITÓRIOS DESCENTRALIZADOS
	FINANCEIRO
	TÉCNICO

Anexo - II

Ajustes da Estrutura Vigente

Enquadramentos

Cargos e Funções com alteração de nomenclatura

Cargo Atual		Cargo Enquadrado
Assistente Técnico	-->	Assistente Técnico
Assistente	-->	