

PROF. IVAN JACOMASSI JUNIOR

ARQUITETURA DE CARGOS

Criando estruturas objetivas, funcionais e racionais



Inclui análise de
cargos e
posicionamento
de salários para
equilíbrio interno

3ª Edição - 2019

 **PERFIX**

Arquitetura de Cargos

**CRIANDO ESTRUTURAS
OBJETIVAS, FUNCIONAIS
E RACIONAIS**



Somos uma moderna e completa consultoria em
Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Acesse nosso site: www.perfixconsultoria.com.br

e-mail: contato@perfixconsultoria.com.br

Visite nossas Redes Sociais:



Sumário

INTRODUÇÃO	6
CAPÍTULO 1	7
CARACTERIZAÇÃO DOS CARGOS	8
ESTRUTURA DE CARGOS	9
ESTRUTURA DE CARGOS X DESCRIÇÃO DE CARGOS.....	9
AMPLITUDE DOS CARGOS	10
FUNÇÕES.....	13
CARGOS PUBLICOS E CARGOS PRIVADOS.....	17
ESTRUTURAS DE CARREIRA DOS CARGOS E FUNÇÕES.....	18
CAPÍTULO 2.....	22
DEFINIDORES DE COMPLEXIDADE DOS CARGOS / FUNÇÕES.....	23
SENIORIDADE DOS CARGOS	23
EXPERIÊNCIA & VIVÊNCIA.....	24
ESCOLARIDADE & CONHECIMENTO	26
SIGILO DAS INFORMAÇÕES	27
ROTINA & ADAPTABILIDADE	27
COMPETÊNCIAS ESPECIAIS.....	28

CAPÍTULO 3.....	30
MATRIZ DE COMPLEXIDADE DOS CARGOS.....	31
SOFT SKILLS (FATORES DE COMPLEXIDADE FUNCIONAIS)	32
TAXONOMIA COMPORTAMENTAL.....	38
CARREIRAS.....	40
CATEGORIAS.....	40
DESCRIÇÕES DE CARGOS.....	42
COMPATIBILIZAÇÃO COM MODELO DE PONTOS.....	47
COMPATIBILIZAÇÃO DAS MATRIZES DE CARGOS E REMUNERAÇÃO	50
AJUSTES DE DESCRIÇÃO E POSICIONAMENTO DOS CARGOS	52
CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58

INTRODUÇÃO

O objetivo deste livro é contribuir com os profissionais encarregados de elaborar ou revisar estruturas de cargos junto às organizações, sejam elas públicas ou privadas, oferecendo informações e um roteiro com abordagem eminentemente prática sobre os principais pontos atinentes à esta temática.

Estruturar cargos de forma técnica, profissional e objetiva não é uma tarefa simples, pois exige do profissional a aplicação de recursos metodológicos aptos a criar um resultado consistente e produtivo.

Ao estruturarmos os cargos da organização estamos estabelecendo alicerce para que uma série de pontos fundamentais para a gestão de recursos humanos possam ser corretamente administrados, tais como: descrições de cargos, estratégia de remuneração, estrutura de comportamentos e alguns dos componentes para um programa de avaliação de desempenho consistente.

Assim, torna-se simples compreender a relevância desta técnica, bem como a justificativa para elaboração de uma obra específica sobre a temática.

Ao final do livro você encontrará um tópico específico sobre referências bibliográficas, onde procuramos expor as principais fontes utilizadas como base metodológica e oferecer oportunidades para que os leitores complementem sua formação ou se aprofundem sobre tópicos específicos de seu interesse.

Evidentemente que pela riqueza e variedade de métodos e informações sobre esta pauta não pretendemos aqui exaurir a temática, mas sim contribuir com a produção metodológica no assunto, enriquecendo o debate e, principalmente, apresentando a linha de trabalho usualmente aplicada pela Perfix Consultoria.

Desta forma, agradecemos pelo interesse do leitor em buscar por nosso referencial e esperamos que a leitura seja proveitosa e construtiva, enriquecendo seu processo de formação, reflexão e desenvolvimento.



CAPÍTULO 1

Caracterização dos Cargos

CARACTERIZAÇÃO DOS CARGOS

Se pretendemos estabelecer uma “estrutura de cargos”, então primeiro precisamos delinear o significado deste conceito, bem como suas características e determinantes.

Embora em nossas pesquisas não tenhamos identificado uma conceitualização única e universalmente aceita sobre o tema, em geral acreditamos que exista uma razoável concordância ao redor da seguinte propositura:

“Conjunto de atribuições, papéis e tarefas de mesma natureza, formando uma unidade de ocupação com responsabilidades atribuíveis à um indivíduo dentro das organizações, sendo identificável por um título”.

Desta forma, temos que um cargo irá caracterizar uma unidade de ocupação sobre a qual fixamos diretrizes de atuação, e sobre a qual as pessoas serão investidas, passando a atuar segundo o projeto realizado.

Assim como as organizações precisam estruturar-se, e para isso fixam organogramas, sob o ponto de vista humano dos postos de trabalho também identificamos a necessidade de estabelecermos estruturas, sendo que à esta técnica atribuímos a nomenclatura de “Arquitetura de Cargos”.

Pessoas e cargos são conceitos diferentes, pois o cargo configura uma espécie de “diretriz” a ser seguida por qualquer pessoa que o ocupe, sendo que tal cargo irá ser configurado para atender à determinado interesse ou demanda organizacional.

Desta forma, um mesmo indivíduo, ao exercer diferentes cargos ao longo do tempo apresentará diferentes tipos de atuação, assim como um mesmo cargo, embora possa ter diferentes indivíduos exercendo-o, tenderá a ter níveis próximos de entregas em função da diretriz fixada para o mesmo.



Podemos dizer que cargos “não tem rostos”, pois podem ser exercidos por diversos indivíduos ao longo do tempo.



Por outro lado, a mesma pessoa pode exercer diversos papéis ao longo do tempo.

ESTRUTURA DE CARGOS

Ao estabelecermos uma estrutura de cargos, nosso objetivo é inicialmente de compreender as características inerentes à um agrupamento de cargos integrantes do quadro de uma única organização, e na sequência ter condições técnicas de melhorar esta estruturação, tornando-a mais lógica e capaz de contribuir para o sucesso da operação.

As organizações, ao prepararem-se para atuar no ambiente em que estão inseridas, formarão diversos compostos, e dentre eles estarão os cargos que irão compô-las.

As pessoas por sua vez serão investidas junto aos cargos existentes, de forma que a qualidade da estrutura vigente impactará diretamente na qualidade da aplicação desta mão de obra e também na relevância final das entregas praticadas no exercício das atividades.

ESTRUTURA DE CARGOS X DESCRIÇÃO DE CARGOS

Estruturar cargos é diferente de descrevê-los, pois no segundo caso temos um projeto detalhado do “cargo em si”, uma espécie de formulário onde estão inseridas todas as diretrizes e especificidades dos ocupantes daquela posição em relação às necessidades da organização contratante, enquanto que no primeiro caso estamos aplicando técnicas para organizar e tratar o conjunto dos cargos existentes e descritos.

Ao descrevermos cargos, estaremos fixando diversos aspectos, tais como:

- Nomenclatura: Conjunto de dados que permite a identificação do cargo, tais como nome, código, CBO¹, posição no organograma, senioridade, etc.

¹ Catálogo Brasileiro de Ocupações – CBO. Publicação instituída por portaria ministerial, tem finalidade de auxiliar na identificação das ocupações no mercado de trabalho. Considerando que as organizações normalmente adotam nomenclatura própria para seus cargos, é usualmente identificado o código CBO correspondente, especialmente para fins de cumprimento de obrigações acessórias perante o governo.

- Requisitos: Características obrigatórias e/ou desejáveis dos ocupantes dos cargos, podem ser tanto de formação e conhecimento, tais como cursos e certificações, como de experiência e vivência, como tempo de atuação no mercado ou atuação em determinados tipos de projetos.
- Atribuições: Conjunto de tarefas, atividades ou atribuições que nortearão a atuação do indivíduo e que devem ser compatíveis com os requisitos fixados.
- Competências: Estas características podem representar determinados conhecimentos específicos dos cargos que não estão descritos nos requisitos, as chamadas “competências técnicas”, e também podem designar (em organizações que operam gestão de comportamentos) as competências humanas ou comportamentais.
- Treinamentos: Normalmente traz um conjunto de qualificações de ordem interna da organização, ou seja, que não são trazidos pelos indivíduos, à serem aplicados junto aos mesmos após sua integração na organização.
- Controle de Versões: Dados que permitem o acompanhamento histórico e cronológico da evolução dos cargos, contendo dados como data de alteração, aprovador, numeração de versão, etc.

AMPLITUDE DOS CARGOS

Considerando que cargos são projetados para atender a determinada necessidade organizacional, seu escopo poderá variar fortemente, impactando sua estruturação.

Temos que certos cargos são projetados (por questões estratégicas) com espectro bastante específico de atribuições, delimitando claramente o conjunto de suas diretrizes, bem como a senioridade da execução destas.

Nestes casos, os projetos dos cargos por si só serão autossuficientes para que seus ocupantes tenham clareza das ações à serem praticadas nas rotinas em que estiverem engajados.

A própria nomenclatura muitas vezes acompanha o escopo e detalhamento do cargo, como exemplo podemos exemplificar adiante:

- Cargo: “Analista de Recrutamento e Seleção Pleno”
- Atribuições: Realizar atividades de prospecção, aplicar testes comportamentais, realizar entrevistas, realizar dinâmicas e identificar o perfil dos candidatos. Apoiar os

gestores no processo de escolha de candidatos, apresentar propostas aos mesmos e encaminhar os aprovados ao departamento pessoal.

Veja que neste exemplo o ocupante terá claro para si que suas atribuições estarão concentradas em processos de recrutar e alocar profissionais para atuar dentro das necessidades da organização, e que o nível de senioridade de sua atuação será “pleno” ou seja, deverá ter condições de atuar sem supervisor, exercendo plenamente suas atribuições.

Outros cargos, entretanto, possuem projeto generalista, não sendo em si autossuficientes para esclarecer aos seus ocupantes o conjunto de atividades que deverão ser executadas, como por exemplo:

- Cargo: “Analista Administrativo”
- Atribuições: Realizar atividades de apoio às rotinas administrativas, realizar inserção de dados, preenchimento de formulários, encaminhamento de processos, atendimento a clientes e fornecedores, entre outras atividades pertinentes às áreas em que estiverem atuando.

Neste caso o cargo poderia ser denominado “espaço ocupacional amplo”, ou seja, ao invés de serem projetados como unidades funcionais restritas são construídos para permitir maior mobilidade de atividades de seus ocupantes.

A desvantagem óbvia desta técnica de modelagem está no fato de que, para seus ocupantes, o conjunto de diretrizes à serem executadas não será claro, podendo prejudicar sua performance, bem como a qualidade final das entregas.

Para dirimir esta problemática os responsáveis pela arquitetura organizacional devem fazer uso de complementos à serem acoplados aos cargos, denominadas “funções”.

Detalharemos melhor o conceito de “função” adiante, mas antes faz-se necessário esclarecer a motivação para optar-se por um determinado modelo de amplitude.

Cargos detalhados normalmente são aplicados em instituições privadas, onde a mobilidade é facilitada, com risco trabalhista reduzido. Neste tipo de situação os empregados podem ser movimentados livremente pela organização em diferentes atribuições, desde que respeitados os preceitos normativos básicos, bastando então realizar-se a adequação da nomenclatura de cargo junto à carteira de trabalho do empregado.

O conceito de cargos amplos (espaços ocupacionais) normalmente se dá em instituições públicas, em cargos nos quais os empregados ingressam mediante concurso público. Para estas situações, a figura da estabilidade dos nomeados cria fortes barreiras para mobilidade interna, uma vez que a legislação proíbe o desvio da finalidade para a qual o ocupante do cargo prestou concurso.

Na prática isto cria imensas dificuldades ao gestor, uma vez que ao notar mudanças de necessidade no *headcount* entre as áreas pode vir a ter glosadas intenções de remanejamento e redistribuição da força de trabalho devido a estrutura de cargos prevista.

A solução para este cenário se deu pela criação destes espaços ocupacionais (cargos amplos), que representam um escopo genérico de atribuições para os empregados admitidos, permitindo que estes transitem entre diversas áreas sem gerar o desvio de suas atribuições, criando-se a desejável mobilidade interna.

Embora os modelos predominem cada um em determinado tipo de organização, inexistente barreira para sua adaptação entre ambas, inclusive sendo recomendável a utilização mesclada destas técnicas dentro de uma mesma instituição, de forma estratégica, explorando-se as vantagens que cada opção nos traz.

Se por um lado cargos com escopo amplo facilitam o processo de mobilidade e deslocamento, por outro podem gerar dificuldades em formar uma identidade ao empregado, ou mesmo em seu processo de especialização e desenvolvimento, por não ser clara qual sua carreira e atribuições, bem como pela dificuldade em identificar-se com o próprio mercado de trabalho.

Cargos demasiado especializados também podem apresentar situação problemática, pois o mercado de trabalho em geral tem migrado e apresentado tendências multifuncionais, que embora não se confundam com o conceito de espaço ocupacional amplo apresentado acima, tendem a gerar diversas e complexas demandas aos seus ocupantes, além de apresentar característica dinâmica e mutável.

Neste sentido, a tentativa de detalhar demasiadamente os cargos se mostrará frustrante, na medida em que estes ficarão rapidamente defasados, tornando difícil ao RH manter documentos atualizados, ou mesmo burocratizando demais o processo, ou ainda gerando demandas excessivas às áreas para atualização da documentação, criando uma impressão de que a área de cargos se assemelha mais com uma área de registro e documentação do que de apoio estratégico à instituição.

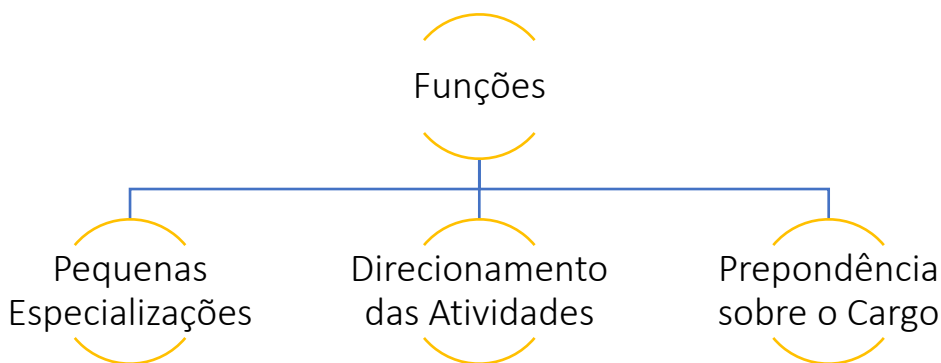
FUNÇÕES

Podemos definir funções como “pacotes de atribuições ou responsabilidades” que são adicionados aos cargos como forma de direcionar melhor o escopo de seus projetos ou torna-los aptos a contribuir com necessidades organizacionais específicas.

Dependendo da estratégia de amplitude dos cargos adotada, a utilização de funções terá papel essencial na estrutura.

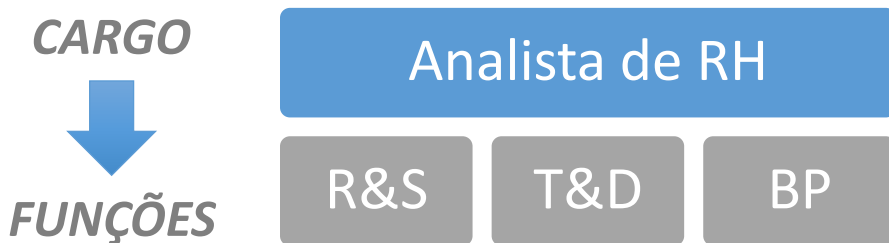
Explicando melhor, principalmente nos casos em que as organizações adotem estruturas de cargos amplos e pouco definidas, a utilização de funções deverá adicionar, complementarmente, o correto direcionamento sobre o que se espera do empregado no exercício laboral.

Tecnicamente, temos três formas de trabalhar as funções frente aos cargos:



Pequenas Especializações

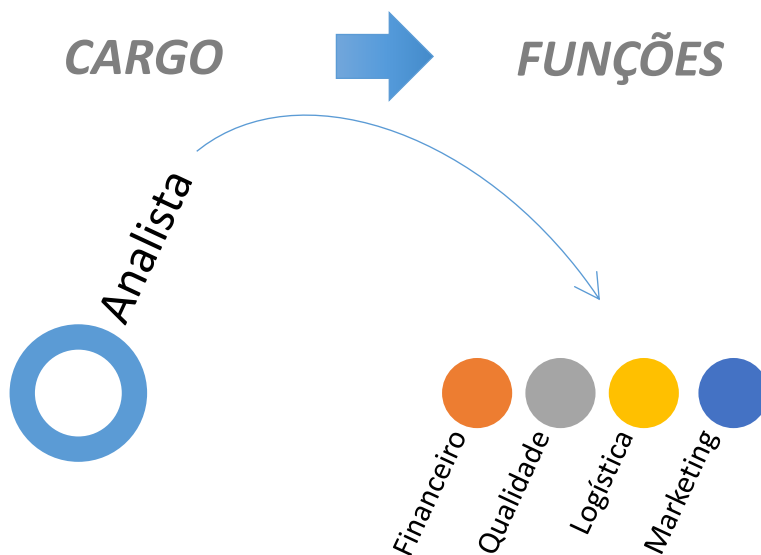
Nesta modelagem a função é considerada inferior ao cargo, servindo somente para indicar de forma mais específica os papéis que o empregado deve executar na área em que estiver lotado. Entretanto, a essência principal e natureza das atividades já está definida junto ao cargo.



Esta aplicação é útil principalmente em modelos onde o detalhamento já seja bastante avançado somente pelos cargos. No exemplo acima o cargo “Analista de RH” em si já será suficiente para direcionar a missão do empregado, sua área de atuação e perfil, sendo as funções cabíveis quando, principalmente em função do porte da organização, houver necessidade de especializar-se o papel do indivíduo dentro do departamento.

Direcionamento de Atividades

Este modelo será especialmente útil onde aplicarmos o conceito de cargos amplos, em especial se a opção for por “espaços ocupacionais”. Neste caso a função estará no mesmo nível de importância que o cargo.



Neste caso o cargo em si não será autossuficiente para expressar a lotação do empregado ou suas atribuições principais, fazendo-se necessário “acoplar” uma função para trazer as especificidades necessárias. Este modelo é bastante interessante tanto para entidades particulares quanto públicas.

No caso de instituições públicas, ter-se-á mobilidade horizontal dos concursados em cargos efetivos, podendo-se alocar os profissionais conforme necessidades de *headcount* das áreas.

No caso de instituições privadas, os cargos poderão ser aplicados para formar níveis, ou seja, pode-se operar por “camadas”, por exemplo:

- i. Diretores
- ii. Gerentes
- iii. Analistas
- iv. Assistentes

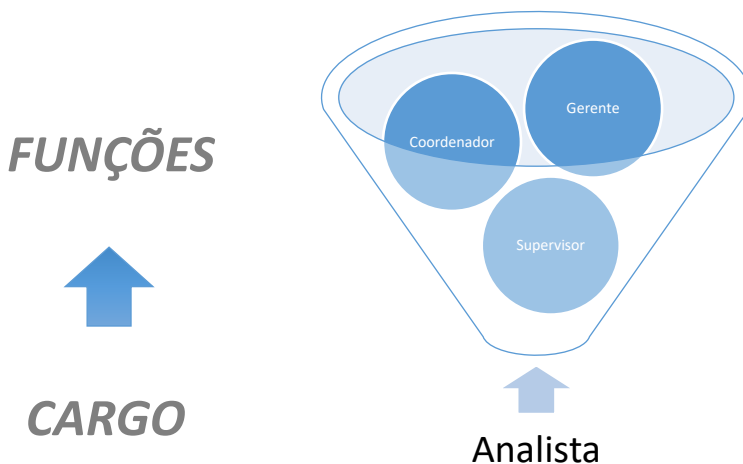
Para órgãos públicos, onde realizam-se concursos para provimento de parte das vagas, a utilização de cargos amplos estará cerceada em ocasiões onde estivermos lidando com profissões regulamentadas ou de alta especialização.

Veja, se necessitarmos captar profissional para atuação na área de “programação de software” por exemplo, um processo de seleção amplo para um cargo geral de “analista” pode trazer pessoas com perfil e experiência inadequados. Neste caso seria mais interessante a aplicação de cargos detalhados e utilizar-se o recurso das pequenas especializações em funções para direcionar atividades (se necessário).

Ainda, quando tratarmos de profissões regulamentadas, como por exemplo: Advogado, Contador, Engenheiro, etc, o presente artifício também não se mostrará vantajoso, sendo igualmente mais indicada a aplicação de cargos de maior detalhamento.

Preponderância sobre o Cargo

Neste outro modelo, a função assume importância superior à do próprio cargo, não apenas adicionando “sentido” ao mesmo, mas agregando autoridade e autonomia ao empregado que o ocupa.



Esta aplicação pode se dar tanto para cargos amplos como para estruturas com cargos detalhados.

Esta modelagem normalmente é associada a um modelo de remuneração, onde o empregado mantém o padrão salarial de seu cargo de origem e agrega um valor em “gratificação” pela função acoplada.

Temos, portanto, uma alternativa, ao invés de investirmos o empregado em um novo cargo ao assumir uma posição superior (em geral de liderança), agregamos uma função remunerada. O empregado não perde o cargo de origem, mas agrega uma função que dita seu novo nível de autoridade.

Especialmente aplicável em instituições públicas, este modelo permite investir empregados concursados em funções de liderança sem a necessidade de atribuir-se cargos comissionados aos mesmos.

Quando tratamos de empresas privadas, este conceito é especialmente útil para agregar deveres de liderança para empregados que atuam em áreas e níveis onde ainda é importante manter-se seu cargo origem, pois continuam atuando em caráter operacional, acumulando deveres de supervisão de equipes. Podemos citar como exemplos disto os casos de líderes técnicos de determinadas áreas, supervisores de setores produtivos, etc.

O Modelo Ideal

Com base em tudo que vimos, temos que o cenário ideal dentro das organizações, tanto privadas quanto públicas, será a gestão de um modelo misto.

Para cargos inerentes a profissões regulamentadas ou de grande especialização o modelo de “pequenas especializações” será o ideal. Em casos de cargos de ampla aplicação, teremos no “direcionamento de atividades” mobilidade e flexibilidade bastante interessantes. E para os casos em que a liderança seja exercida em caráter suplementar às obrigações operacionais, a “preponderância sobre o cargo” facilitará o processo de administração, podendo ser aplicada sobre diversos cargos base.

Portanto cabe ao arquiteto organizacional aplicar diferentes técnicas na construção de uma estrutura de cargos que atenda às necessidades organizacionais, com celeridade, flexibilidade e segurança jurídica.

CARGOS PUBLICOS E CARGOS PRIVADOS

Antes de avançarmos para o próximo capítulo, cumpri-nos uma célere e objetiva abordagem sobre a dinâmica de cargos em instituições públicas e privadas.

Muito embora a definição apresentada neste capítulo para cargos e funções seja válida para ambos os casos, temos uma diferença fundamental no que tange à estabilidade e provimento dos ocupantes dependendo do tipo institucional.

Em empresas privadas, os cargos serão de livre provimento e desligamento, ou seja, basta a vontade do empregador para contratar-se ou deligar-se determinada pessoa, exceto em casos de excepcionalidade.

Para desligamentos, serão excepcionais os casos de estabilidade provisória criados pela legislação trabalhista, tais como empregados que exerçam representatividade sindical, pessoas em retorno de determinadas licenças, membros de CIPA, etc.

Haverá também excepcionalidade na contratação quando tratarmos de profissões com requisitos para seu exercício (regulamentadas), não podendo realizar-se contratações de pessoas sem a qualificação exigida por lei.

Entretanto, excetuadas estas duas hipóteses, de forma geral empregadores são livres na escolha das contratações e desligamentos.

Já em instituições públicas esta questão muda, pois precisamos enxergar a estrutura ocupacional de cargos e funções sobre três tipos básicos:

- a) Cargos “Efetivos”: São aqueles ocupados exclusivamente por profissionais aprovados em concurso público e pressupõe situação de permanência.
- b) Cargos “Comissionados”: São cargos que congregam um conjunto de atribuições ou de atividades envolvendo especiais e determinadas responsabilidades de direção, supervisão, assessoria ou equivalentes, não compreendidas nas especificações dos cargos efetivos da instituição, sendo de livre nomeação e dispensa pelo gestor.
- c) Função “Gratificada”: São conjuntos de atribuições ou atividades inerentes ao empregado efetivo, envolvendo responsabilidades de liderança, supervisão, gerência, coordenação, assessoria ou equivalentes, não compreendidas nos cargos efetivos.

Veja, portanto, que a área pública exigirá especial atenção para criação de cargos e funções, para que a metodologias explicitadas possam ser corretamente aplicadas.

Em instituições públicas teremos uma etapa a mais para trabalhar a estrutura do que nas privadas, pois neste caso, além de criarmos os cargos e definirmos as estratégias destes em relação as funções, deveremos dividir este universo entre os efetivos (que serão providos por concurso público) e os comissionados (de livre nomeação pelo gestor), sendo que os percentuais de sua distribuição precisam atender a parâmetros legais.

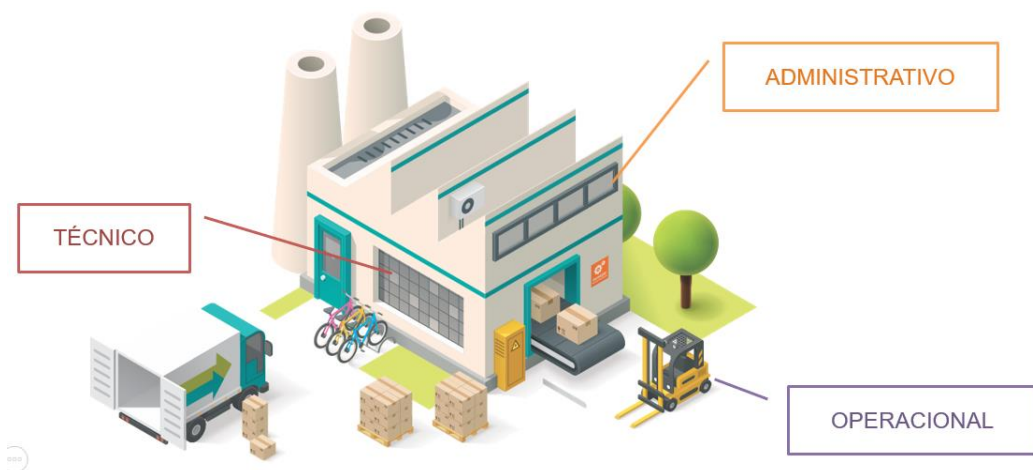
Essencialmente o número de cargos efetivos deve ser superior ao de comissionados, visto que a estrutura operacional funcional da instituição deve ser mantida por estes. Os cargos comissionados devem estar limitados a posições especiais onde a livre nomeação seja necessária, além de estarem cindidos ao escopo definidor já apresentado no início deste tópico.

Quanto às funções, podem ser calibradas de diferentes formas como já explanado, mas sua aplicação é limitada aos cargos efetivos.

ESTRUTURAS DE CARREIRA DOS CARGOS E FUNÇÕES

Os cargos e funções coexistentes dentro de uma mesma organização estarão relacionados à diferentes naturezas de carreira.

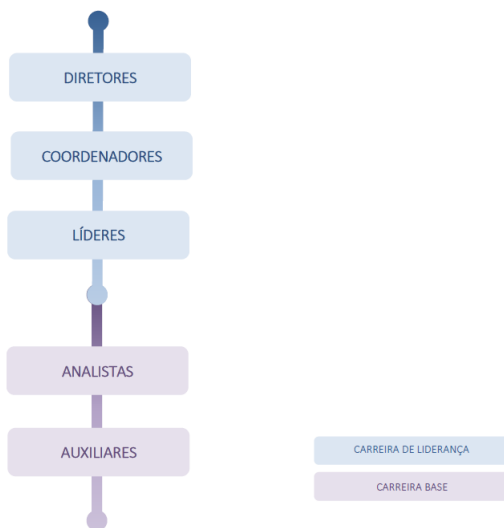
Estas carreiras formarão “eixos” sobre os quais os cargos irão aderir conforme sua atuação. Estes eixos geralmente são atribuídos a área técnica, de produção, administrativa, projetos, base, etc.



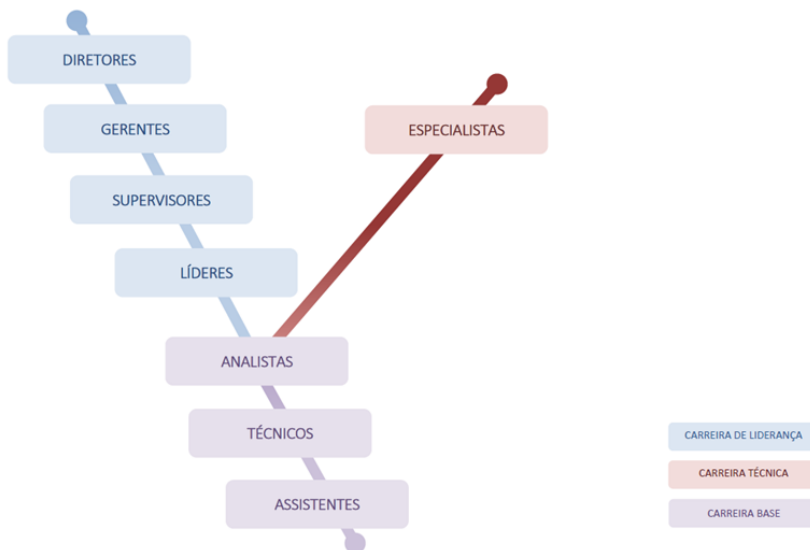
Após, a organização dos cargos junto aos eixos formará estruturas de carreira. Todas as instituições (sejam elas públicas, privadas, militares, bancárias, hospitalares, etc), podem ser decompostas em estruturas elementares, sendo esta técnica amplamente utilizada para demonstrar ao quadro de empregados a “estrutura” funcional da instituição, ou sua “espinha dorsal”, de modo que todos compreendam o processo de ascensão em carreira oportunizado. Estas estruturas podem receber diversas nomenclaturas em função de seu “formato”, tais como: carreira em “y”, “w”, “vertical”, “multilateral” ...

Acompanhe adiante algumas exemplificações dos formatos de estrutura de carreira existentes.

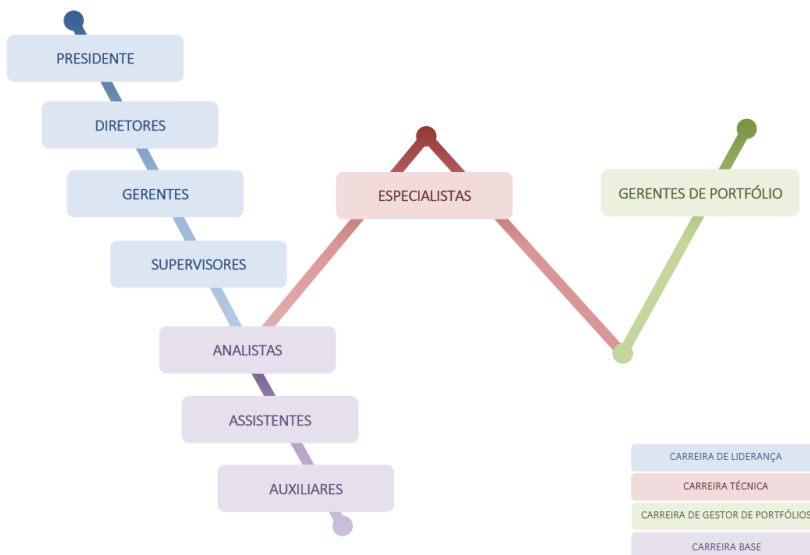
Exemplo de Carreira Vertical



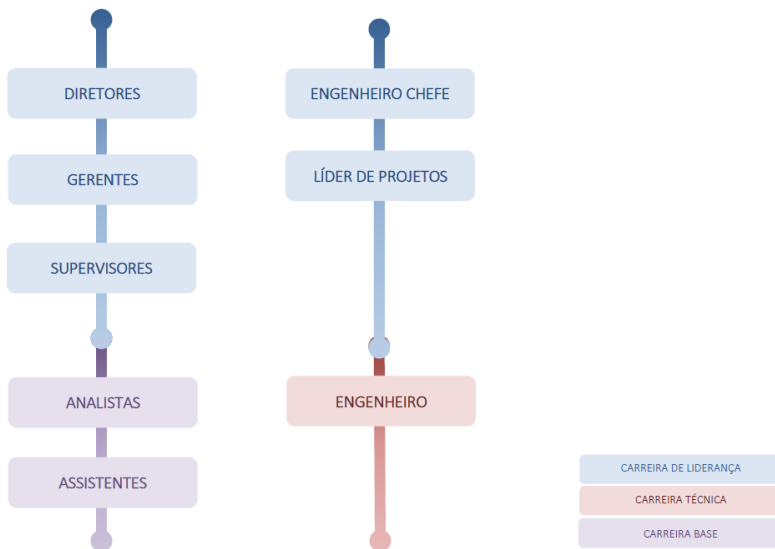
Exemplo de Carreira em “Y”



Exemplo de Carreira em “W”



Exemplo de Carreira Multilateral





CAPÍTULO 2

Definidores de Complexidade

DEFINIDORES DE COMPLEXIDADE DOS CARGOS / FUNÇÕES

A partir das definições apresentadas, trataremos da técnica para determinação dos níveis de complexidade ocupacionais dos cargos e funções, de modo que possamos estrutura-los adequadamente.

Esta técnica será de grande utilidade para a correta compreensão de como estão distribuídas as atividades na organização em relação à uma série de variáveis, permitindo corrigir falhas na repartição da complexidade de trabalho, ajustar políticas de recompensas salariais, além de melhor gerenciar a estrutura de cargos e funções como um todo.

Apresentamos adiante alguns dos principais fatores definidores de complexidade ocupacional para organização dos cargos e funções.

SENIORIDADE DOS CARGOS

Muitos cargos, pela natureza e complexidade de suas atividades são exercidos de forma bastante diferenciada ao longo do ciclo de vivência, desenvolvimento e especialização dos indivíduos.

Desta forma, é usualmente aplicada a diferenciação de senioridade sobre os cargos, de forma a identificar-se se o nível de conhecimento, experiência e sofisticação exigido dos titulares.

Esta diferenciação pode se dar sob códigos, como I, II, III, mas este método pode gerar confusão em relação à outra nomenclatura aplicada para gerenciamento da remuneração, por isto é mais usual a utilização dos termos “júnior, pleno e sênior” (em alguns casos adota-se também a expressão “máster” para identificar pessoas acima do “sênior”).

Assim, o mesmo cargo, dependendo da senioridade dos ocupantes poderá apresentar atuações bastante distintas.

Como padrão, embora cada organização possa adotar seus próprios critérios, recomendamos a diferenciação das senioridades partindo-se dos seguintes parâmetros:

1. Primeiramente, ao projetarmos o cargo, partimos de sua característica “ideal”, tanto em requisitos quanto em exercício de atribuições, de forma que teremos a versão denominada “Pleno”, equivalente ao “padrão ideal do cargo”.

2. Após, abrem-se duas variações:
 - a. A primeira, uma versão “simplificada”, que receberá a categorização de “Júnior”, equivalente ao “iniciante”. Esta versão se destinará a profissionais que estiverem ingressando no cargo, portanto com limitações técnicas e comportamentais, além de necessitar de constante monitoramento.
 - b. A segunda versão será a “sênior”, equivalente ao “instrutor”. Esta variante se destina a indivíduos que, devido à grande vivência no exercício profissional, além do estudo e aprofundamento técnico, já dominam totalmente as atribuições dos cargos, tornando-se referência interna, o que caracteriza uma espécie de liderança técnica na categoria.
 - i. Como comentamos anteriormente, algumas organizações ainda geram uma 4ª variação, denominada de “máster”. Esta categorização se destina a oferecer melhores condições de distribuição do *headcount* organizacional, onde exista um distanciamento razoável entre o nível sênior e a próxima categoria de cargos. Para construção deste nível pode-se adotar como pressuposto que o ocupante tenha a capacidade (além dos requisitos de Sênior) de gerar e aprimorar conhecimento útil.

EXPERIÊNCIA & VIVÊNCIA

Para sermos capazes de estabelecer estruturas consistentes adiante, além da importância de avaliarmos a senioridade dos cargos, precisamos ainda ser capazes de delinear a diferença entre “experiência” e “vivência”, visto serem aspectos fundamentais para caracterização dos níveis de complexidade funcionais.

- Experiência: Tempo de exercício de determinada atividade necessário para que a mesma seja desempenhada com qualidade técnica e celeridade. Aqui o único fator preponderante é o “tempo”, independentemente se a atividade é rotineira ou não.
- Vivência: O caráter da vivência é uma sofisticação da experiência. Aqui, temos além do tempo de exercício, fatores que agregam complexidade ao exercício laboral, tais

como a atuação em diferentes projetos e realidades, embora com a mesma gama de atividades. Podemos também agregar desafios técnicos ao trabalho, criação de soluções para situações problema diferentes, entre outras.

Em diversos aspectos a vivência pode ser considerada superior em complexidade à experiência. Veja, podemos realizar uma analogia simples com o ato de “dirigir um automóvel”, comparando dois sujeitos:

1. Indivíduo 01: Homem, 55 anos de idade, 32 anos com carteira de motorista, sempre dirigindo em sua cidade natal, realizando essencialmente o trajeto entre sua casa e trabalho.
2. Indivíduo 02: Mulher, 28 anos de idade, 08 anos com carteira de motorista, dirigindo em diversas viagens que fez ao longo de todos os estados brasileiros. Foram rotas noturnas, diurnas, em rodovias e estradas não asfaltadas.

Observe que podemos extrair conclusões totalmente diferentes a partir do critério que for estabelecido para análise.

Sob o ponto de vista da “experiência”, o indivíduo 01 será considerado de maior habilitação para a atividade de direção automotiva, pois dirige por um prazo 4x maior do que o segundo.

Entretanto, a “vivência” do segundo indivíduo é muito mais relevante, pois no decorrer das viagens empreendidas, certamente foi submetido à uma grande variedade de situações desafiadoras para as quais foi obrigado a encontrar soluções.

Desta forma, se submetermos os dois indivíduos à realização de condução veicular, provavelmente a segunda terá maior êxito ao longo do tempo pelas capacidades desenvolvidas.

Cargos que avancem para além da experiência, requerendo vivência significativa tenderão a possuir maior complexidade para efeito de avaliação.

ESCOLARIDADE & CONHECIMENTO

Outro fator relevante para compreendermos o nível de complexidade de um cargo refere-se às necessidades de formação e conhecimento para que o indivíduo possa cumprir satisfatoriamente todas as atribuições que lhe sejam conferidas.

Formação é uma variável relevante, embora não decisiva, pois, por um lado, dependendo do nível de escolaridade requerido para determinado cargo o indivíduo poderá ter que submeter-se à processos extremamente longos. Exemplificando, para o nível de “Gerente Jurídico” ou “Engenheiro Chefe” temos que são necessários em média entre 6 e 8 anos de estudo (Bacharelado + MBA) somente para o alcance da titulação acadêmica requerida.

Entretanto, apenas a “titulação” pode não se mostrar suficiente para que o profissional atinja níveis satisfatórios de performance. Aqui, evidente que temos uma interface com o aspecto da vivência e experiência, mas especificamente para esta variável devemos também considerar o “conhecimento em si”.

Este ponto gera diversas implicações para ponderação de complexidade do cargo, uma vez que, sob o aspecto do conhecimento teremos:

- Processos complementares de desenvolvimento, onde além da formação principal o indivíduo precisa ter postura ativa e permanente de atualização, participando de seminários, lendo livros e periódicos, etc. Exemplos típicos desta necessidade são profissões relacionadas à pesquisa (professores), à saúde (profissionais que prestam atendimento), contadores (carreira tributária em especial), auditores de normas, etc.
- Outro ponto relativo ao conhecimento é a capacidade de não somente memoriza-lo, mas também aplica-lo concretamente à realidade profissional. Esta reflexão se deve ao fato de que muitas ocupações possuem um elevado grau de dificuldade para que o profissional transfira o conhecimento teórico aprendido à sua realidade profissional. Em especial isto ocorre quando determinados ramos do conhecimento precisam ser altamente adaptados e personalizados em cada ambiente no qual são aplicados. Exemplos desta questão são profissionais que atuam em projetos organizacionais, carreiras de engenharia, etc.

Portanto, para ponderarmos este aspecto sobre complexidade ocupacional dos cargos, devemos iniciar nossa análise pelos diferentes graus de formação exigíveis para cada posição, e então avançar para aspectos ligados à necessidade de formação continuada e dificuldade em aplicar-se os conhecimentos obtidos.

SIGILO DAS INFORMAÇÕES

A necessidade de sigilo frente aos dados conduzidos é um importante indicador de complexidade, pois, esta variável está correlacionada com atribuições ligadas as principais atividades organizacionais, e principalmente, além do perfil técnico também estaremos lidando com aspectos comportamentais do indivíduo, bem como valores pessoais.

A medida em que determinados cargos atuam em ações altamente estratégicas, necessitando responsabilidade e sigilo frente às informações de que dispõem, o nível de complexidade aumentará pelo incremento não somente de conhecimentos técnicos, mas também pelo acréscimo de comportamentos mais elevados, além de um perfil pessoal que quando inexistente, é de difícil desenvolvimento.

ROTINA & ADAPTABILIDADE

A rotina em si não é necessariamente sinônimo de atividades de menor complexidade. Exemplificando, um cirurgião cardíaco viverá essencialmente uma atividade com rotina cercada de protocolos, entretanto, tratar-se-á de uma profissão de altíssima complexidade e responsabilidade.

Portanto, o aspecto “rotina” precisa ser dimensionado pela complexidade e volume de dados com os quais o indivíduo lida, bem como necessidades de formação e conhecimento inerentes, para então podermos determinar o nível de complexidade do profissional.

A variável “adaptabilidade” pode ser um elemento de incremento ao nível de complexidade. Neste caso, vemos que o profissional ao aplicar seus conhecimentos para cumprimento das atividades estará sujeito à cenários extremamente diversificados, exigindo grande capacidade de raciocínio para compreensão do contexto, adaptação e aplicação das ferramentas para produzir resultados satisfatórios.

De forma geral profissões não rotineiras tendem a incrementar a complexidade pela exigência de competências específicas, não apenas técnicas, mas também comportamentais.

Precisamos identificar cargos e funções que requerem grande vivência/formação para sua correta execução, ou seja, que expõem seus ocupantes a situações não previsíveis e variadas, exigindo não apenas capacidade de execução técnica, mas também de adaptação, comunicação, inovação, entre outras.

COMPETÊNCIAS ESPECIAIS

Podemos também adicionar complexidade aos cargos avaliando-se especiais exigências de competências comportamentais.

Dependendo das características, mercado de atuação e outras variáveis da organização, podemos analisar os cargos sob aspectos ligados à:

- **Resiliência:** Refere-se à capacidade do profissional de enfrentar situações de elevado stress, sustentando estado emocional que o mantenha apto ao exercício satisfatório de suas atribuições, ainda que o grupo de indivíduos à sua volta esteja manifestadamente desconfortável, ansioso e pouco produtivo.
- **Disponibilidade:** Trata-se de exigência do cargo de que seu ocupante tenha um alto grau não somente de comprometimento, mas também de disponibilidade para atuar em ocasiões, horários e lugares fora de seu contexto normal de atribuições.
- **Comunicação:** Capacidade do indivíduo de transmitir dados e informações a outros membros do grupo. Esta capacidade pode ser fundamental em posições na organização onde o profissional seja o responsável pela divulgação de informações necessárias para o bom desempenho de outros profissionais e áreas. Esta competência exige especiais habilidades, não somente de oratória, mas também de escrita, estruturação de materiais, lógica (para estruturar o conteúdo a ser transmitido), entre outros.
- **Trabalho em equipe:** Atuar de forma integrada e produtiva com outros indivíduos exigirá do profissional a capacidade de não apenas executar bem suas tarefas, mas também de articulação e cooperação, até mesmo altruísmo.

- Visão sistêmica: Esta competência exige do profissional capacidade de compreender o efeito em cadeia de seus atos e decisões, avaliando seu impacto em diversas áreas além da sua e ponderando a quão vantajoso referido fenômeno será para a instituição de forma geral. Esta capacidade é particularmente complexa pela quantidade de variáveis à serem processadas, além da exigência de o indivíduo ser capaz de simular cenários, sendo por fim capaz de sacrificar seus próprios interesses se entender que os da coletividade serão prejudicados.
- Liderança: Implica na capacidade do indivíduo de exercer influência sobre outras pessoas. Isto agrega complexidade pois traz um pacote muito próprio de conhecimentos e comportamentos necessários. Para gerir pessoas haverá a necessidade do desenvolvimento de praticamente todas as competências listadas anteriormente, além de agregar responsabilidade direta para com os resultados alcançados pela organização.

Pudemos observar que os elementos de complexidade de forma geral são interdependentes, ou seja, os cargos tendem a puxar todos relativamente ao mesmo tempo na medida em que ascendem na estrutura organizacional.

Isto porque se uma atribuição exige maior vivência do profissional, provavelmente também irá requerer mais conhecimento e formação, além de capacidade de adaptação, guarda de informações e o exercício de especiais competências.

Entretanto, conforme veremos no capítulo adiante, é particularmente útil segregarmos estes elementos e os avaliarmos individualmente, pois ao analisarmos cada característica podemos detectar na organização posições mal projetadas e que falhem ao ascender na hierarquia estrutural, necessitando de correções.

Outro aspecto importante é que este capítulo não pretende ser exaustivo, ou seja, as organizações poderão adotar para análise de seus cargos e funções outras variáveis que também julguem pertinentes.



CAPÍTULO 3

Avaliando a Complexidade dos Cargos e Funções

MATRIZ DE COMPLEXIDADE DOS CARGOS

Com base nos conteúdos que vimos junto aos capítulos 1 e 2 iniciaremos o procedimento para avaliação da complexidade ocupacional das posições na organização. Para melhor apresentação faremos isto em forma de ilustração prática, lembrando que os exemplos aqui gerados serão simplificados para sua assimilação.

Dito isto, nossa primeira atividade será determinar os “fatores de complexidade” que nortearão os trabalhos de construção da matriz de complexidade. O modelo que utilizaremos para tabulação é uma derivação do sistema de pontos, com adaptações metodológicas e técnicas, visando torna-lo analítico (ao invés de matemático), e suportar adequadamente a tomada de decisão.

Importante citar, que quando construímos uma matriz de complexidade, precisamos diferenciar os soft skills dos hard skills:

- **Soft Skills:** Habilidades sócio comportamentais, diretamente ligadas às aptidões mentais de um indivíduo e à capacidade de lidar positivamente com fatores emocionais.
- **Hard Skills:** Correspondem às habilidades técnicas de um indivíduo, ligadas aos seus conhecimentos profissionais.

Vemos que o modelo de arquitetura de cargos, pelo caráter generalista (permeia todos os cargos da organização), deve ser pautado essencialmente na construção de Soft Skills, que consubstanciarão habilidades vitais para o entendimento da taxonomia evolutiva das competências.

Nosso modelo de arquitetura para análise de complexidade de atuação foi desenvolvido com base em “fatores de complexidade” (Soft Skills), que buscam mapear o espectro de atuação do profissional ao longo de sua evolução e ganho de proficiência para atuar nas mais diversas atividades e lidar com diferentes responsabilidades.

Os elementos de complexidade a serem aplicados derivam dos conceitos apresentados capítulo 02, acrescidos de variáveis que elucidaremos adiante.

SOFT SKILLS (FATORES DE COMPLEXIDADE FUNCIONAIS)

1. Senioridade: Nível de maturidade profissional exigido para as atribuições.
2. Experiência / Vivência: Tempo de atuação e vivência em diferentes cenários.
3. Sigilo das Informações: Responsabilidade por informações sigilosas.
4. Rotina e Adaptabilidade: Necessidade de atuar sob diferentes condições.
5. Resiliência: Resistência à exposição ao stress.
6. Disponibilidade: Disposição para atuar em diferentes locais e horários.
7. Comunicação: Capacidade de transmitir informações com clareza.
8. Trabalho em Equipe: Capacidade de trabalhar em grupos de forma produtiva.
9. Visão Sistêmica: Capacidade de prever os impactos de suas ações.
10. Análise de Dados: Capacidade de lidar com dados e informações.
11. Taxonomia Comportamental: Proficiência junto às competências organizacionais.

Os fatores de complexidade foram ponderados, progressivamente, em graus:

Senioridade
Nível de atuação iniciante, necessitando de supervisão
Nível de atuação intermediário, sem autonomia de decisão
Nível de atuação avançado, podendo atuar de forma autônoma em questões pontuais
Nível de atuação especializado e autônomo, responsável por pautas da organização

Experiência e 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

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 negócio

Lida com informações altamente confidenciais relativas ao negócio 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 à situações estressantes em determinados períodos

Sujeito à situações de stress com frequência

Permanentemente sujeito à situações de stress

Disponibilidade

Demanda eventual em horários alternativos

Demanda eventual em horários e locais alternativos

Atuação sujeita a alterações de horário e local em função das necessidades da organização

Disponibilidade permanente de horário e atuação em locais alternados

Comunicação

Necessita transmitir dados simples aos seus pares

Necessita transmitir dados complexos aos seus pares

Necessita transmitir dados complexos a diversos setores

Necessita transmitir dados de diversos níveis de complexidade ao ambiente externo

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

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

Os fatores de complexidade aqui listados apresentam 4 gradações que ilustram a evolução da proficiência do indivíduo em sua ascensão vertical de carreira nos soft skills.

Assim, podemos estruturar uma primeira tabela contendo 04 níveis de complexidade, os quais conectamos aos níveis estratégico, tático e operacional.

Tipos	Classes	Níveis
Estratégico	Pensamento Estratégico	4
Tático	Profissionais Especializados	3
Operacional	Apoio Técnico	2
	Atividades Básicas	1

	Atividades Básicas		Apoio Técnico		Profissionais Especializados		Pensamento Estratégico	
Níveis	1		2		3		4	
Graus	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º
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 especializado e autônomo, responsável por pautas 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	
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	
Disponibilidade	Atuação em horários pré-fixados e vinculados à agenda		Demanda eventual em horários e locais alternativos		Atuação sujeita a alterações de horário e local em função das necessidades da organização		Disponibilidade permanente de horário e atuação em locais alternados	

	Atividades Básicas		Apoio Técnico		Profissionais Especializados		Pensamento Estratégico	
Níveis	1		2		3		4	
Graus	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º
Comunicação	Necessita transmitir dados simples aos seus pares		Necessita transmitir dados de média complexidade aos seus pares		Necessita transmitir dados complexos a diversos setores		Necessita transmitir dados de diversos níveis de complexidade ao ambiente externo	
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	

Subdividimos intencionalmente os 04 níveis de complexidade em 08 gradações, pois adicionaremos a evolução da taxonomia comportamental dos indivíduos ao modelo.

TAXONOMIA COMPORTAMENTAL

Nível	Grau	Gestão	Predominância	Taxonomia	Contexto	Manifestação de Proficiência	Capacidade do Indivíduo
4	8	Estratégico	Abstrato	Julgamento	Aprimora e dissemina o conceito	Aprecia, avalia ou critica conceitos de forma ponderada e com objetividade temática, além manifestar domínio do assunto, produzindo recomendações de melhoria consistentes e aplicáveis.	<ul style="list-style-type: none"> • Julgar • Recomendar • Criticar • Justificar
	7						
3	6	Tático	Abstrato / Concreto	Síntese	Contribui e gera engajamento do conceito	Cria, integra e combina diversas contribuições de indivíduos e equipes, aprimorando os conceitos a serem aplicados.	<ul style="list-style-type: none"> • Criar • Planejar • Elaborar • Inventar • Desenvolver • Analisar • Categorizar • Comparar • Contrastar • Separar
	5			Análise		Distingue, classifica e relaciona pressupostos, evidências e hipóteses, estruturando conceitos para sua melhor aplicação.	

Nível	Grau	Gestão	Predominância	Taxonomia	Contexto	Manifestação de Proficiência	Capacidade do Indivíduo	
2	4	Operacional	Concreto	Aplicação	Executa o conceito	Seleciona, adota e aplica os conceitos necessários para um trabalho consistente e adequado.	<ul style="list-style-type: none"> • Usar • Computar • Resolver • Demonstrar • Aplicar • Construir • Explicar • Resumir 	
	3							
1	2			Compreensão	Conhece o conceito	Compreende e interpreta adequadamente os conceitos a serem praticados.		<ul style="list-style-type: none"> • Descrever • Ilustrar • Rotular • Escrever • Listar • Nomear • Dizer • Definir
	1					Conhecimento	Identifica os benefícios e vantagens dos conceitos a serem praticados.	

CARREIRAS

Em geral, podemos identificar junto às organizações cerca de três carreiras distintas:

1. Administrativa e projetos: Carreira relacionada essencialmente a atividades que suportam o negócio da organização, atuando em questões financeiras, mercadológicas, recursos humanos, marketing, planejamento, contabilidade, logística, vendas, etc.
2. Técnica, Produção e P&D: Carreira relacionada essencialmente a atividade fim da organização, desenvolvendo, produzindo, gerando suporte e soluções técnicas.
3. Liderança: Carreira relacionada à gestão de pessoas, organizando suas tarefas e rotinas, além de atuar na avaliação e desenvolvimento destas, contribuindo inclusive para a melhoria do clima e cultura.

CATEGORIAS

A partir do matriciamento dos níveis e graus de complexidade junto às carreiras, são estabelecidas categorias funcionais, onde serão alocados futuramente os cargos, permitindo uma correta análise dos parâmetros funcionais aos quais seus ocupantes serão expostos.

			Carreiras			Categorias
Tipo	Nível	Grau	Administrativa e Projetos	Liderança	Técnica, Produção e P&D	
Estratégico	04	8º	• -	• Presidência	• -	
		7º	• Consultores Internos	• Diretores	• Especialistas III	
Tático	03	6º	• Analistas II	• Gerentes	• Especialistas II	
		5º	• Analistas I	• Coordenadores	• Especialistas I	
Operacional	02	4º	• Técnicos Administrativos II	• Supervisores	• Técnicos II	
		3º	• Técnicos Administrativos I	• Líderes Operacionais	• Técnicos I	
	01	2º	• Auxiliares Administrativos II	• -	• Auxiliares Técnicos II	
		1º	• Auxiliares Administrativos II	• -	• Auxiliares Técnicos I	

DESCRIÇÕES DE CARGOS

Esta técnica diferencia-se do antigo sistema de pontos e apresenta vantagens, pois a matriz estruturada permite uma **visão analítica** sobre o nível de complexidade no qual o cargo está inserido.

A partir da categorização do cargo, podemos compreender adequadamente como os fatores de complexidade irão determinar o padrão de atuação do profissional.

Exemplificando, vejamos como seria o rol geral de complexidade de um cargo categorizado em nível 02 (independentemente da carreira):

	Apoio Técnico
Nível	2
Senioridade	Nível de atuação intermediário, sem autonomia de decisão
Experiência / Vivência	Desejável experiência prévia para atuar adequadamente
Sigilo das Informações	Lida com informações de acesso restrito à área em que atua
Rotina e Adaptabilidade	Atividades rotineiras de média complexidade
Resiliência	Sujeito a situações estressantes em determinados períodos
Disponibilidade	Demanda eventual em horários e locais alternativos
Comunicação	Necessita transmitir dados de média complexidade aos seus pares
Trabalho em Equipe	Atua e interage cooperativamente com outras áreas afins
Visão Sistêmica	Suas ações impactam outras áreas
Análise de Dados	Opera com dados e informações de média complexidade, majoritariamente padronizadas

Temos aqui compreensão clara e holística sobre como se dará o perfil geral de atuação dos profissionais ocupantes de todos os cargos categorizados neste nível.

Isto nos permite inclusive realizar a comparação entre cargos diferentes, mas com o mesmo nível de complexidade, podendo instruir melhor processos de realocações, por exemplo.

A taxonomia comportamental nos permitirá encontrar os “verbos” e capacidades corretas para construção das descrições.

Nível	Grau	Taxonomia	Contexto	Quando dono da atividade	Quando <i>partner</i> da atividade
4	8	Julgamento	Aprimora e dissemina o conceito	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar • Dirigir • Controlar • Julgar • Recomendar • Criticar • Justificar 	<ul style="list-style-type: none"> • Validar • Aprovar • Solicitar
	7				
3	6	Síntese	Contribui e gera engajamento do conceito	<ul style="list-style-type: none"> • Criar • Planejar • Elaborar • Inventar • Desenvolver • Analisar • Categorizar • Comparar • Contrastar • Separar 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar • Suportar • Contribuir
	5	Análise			
2	4	Aplicação	Executa o conceito	<ul style="list-style-type: none"> • Assistir • Usar • Computar • Resolver • Demonstrar • Aplicar • Construir • Explicar • Resumir 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajudar • Prestar apoio
	3				

Nível	Grau	Taxonomia	Contexto	Quando dono da atividade	Quando <i>partner</i> da atividade
1	2	Compreensão	Conhece o conceito	<ul style="list-style-type: none"> • Descrever • Ilustrar • Escrever • Listar • Rotular • Nomear • Dizer • Definir • Digitar 	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar • Ajudar • Prestar apoio
	1	Conhecimento			

Desta forma, a descrição dos cargos deverá ser capaz de mensurar a proficiência junto aos soft skills, bem como aglutinar os “verbos + objetos de atuação”.



Por exemplo, se estivermos descrevendo um cargo de “Analista Financeiro”, nível 03, encontraremos (entre outros) os seguintes “objetos” que se relacionam ao cargo:

- Relatório financeiro
- Orçamento empresarial

As ações do profissional junto a estes objetos devem guardar correlação com seu nível de complexidade de atuação.

- Analisar
- Elaborar

As atribuições devem ficar da seguinte forma:

- Analisar o relatório financeiro
- Elaborar o orçamento empresarial

Divergências exageradas nestes parâmetros poderão afetar negativamente o equilíbrio interno da organização.

Assim também, quando analisarmos a progressão de um empregado para cargo que esteja em nível de complexidade superior, teremos na matriz os elementos necessários para avaliar objetivamente se o indivíduo está em condições de progredir, se deverá ainda continuar em processo de desenvolvimento ou se já terá atingido o limite de sua capacidade de crescimento em carreira.

A finalização da primeira etapa deve trazer o mapa completo com todos os cargos integrantes da estrutura organizacional. Importante salientar que as categorias representam todos os espectros possíveis de atuação funcional, mas não precisarão ser preenchidos em sua totalidade.

Cada organização detém suas próprias necessidades e particularidades, e ainda, fatores como porte financeiro e número de colaboradores também irão impactar diretamente no número de cargos necessários.

Isto torna ainda mais relevante a existência de uma matriz prévia e estruturada, pois permitirá identificar quais níveis e graus a organização atualmente ocupa com sua mão de obra e em quais ela possui lacunas.

Após a etapa 04 pode-se concluir que a organização poderá valer-se de algumas posições de menor remuneração para baixar sua estrutura de custos, em decorrência de atividades de baixa complexidade.

Acompanhe a seguir a exemplificação de uma estrutura de cargos, com posições ocupadas e outras vagas:

Tipo	Nível	Grau	Carreira Administrativa		Carreira de Liderança	
			Categorias	Unidades Funcionais	Categorias	Unidades Funcionais
Estratégico	4	8º	-	-	Presidência	Presidente
		7º	Consultores Internos	-	Diretores	Superintendente
Tático	3	6º	Analistas Sênior	Contador Sênior	Gerentes	Gerente
				Administrador Sênior		
		Analistas Junior / Pleno	Contador Pleno			
			Administrador Pleno			
			Contador Júnior			
			Administrador Júnior			
	5º	Técnicos Administrativos II	Técnico de Contabilidade	Supervisores	Supervisor de Área	
			Agente Administrativo II			
	3º	Técnicos Administrativos I	Agente Administrativo I			
	1	2º	Auxiliares Administrativos II			Motorista
		1º	Auxiliares Administrativos I			-
					Líderes Operacionais	-
					-	-
					-	-

COMPATIBILIZAÇÃO COM MODELO DE PONTOS

Embora tenhamos o entendimento de que esta modelagem analítica é vantajosa, pois permite a “compreensão” do cargo ao invés de entendê-lo como um “valor”, podemos perfeitamente compatibilizar esta sistemática com o modelo tradicional de pontuação, estruturando os graus e atribuindo-lhes valor:

Exemplificação:

Critério	1	2	3	4	5	6	7	8
Senioridade			4 Graus					
Experiência e Vivência		3 Graus						
Escolaridade e Conhecimento					8 Graus			
Sigilo das Informações			4 Graus					
Rotina e Adaptabilidade			4 Graus					
Resiliência		3 Graus						
Disponibilidade			4 Graus					
Comunicação			4 Graus					
Trabalho em Equipe			4 Graus					
Visão Sistêmica			4 Graus					
Liderança			4 Graus					
Correlação com atividade fim da organização		2 Graus						
Impacto na percepção de valor pelo cliente		2 Graus						
Dificuldade em contratar/repôr			3 Graus					

Estabelecemos então a pontuação cabível aos graus de cada critério.

Critério	1	2	3	4	5	6	7	8
Senioridade	25	50	100	200				
Experiência e Vivência	25	50	100					
Escolaridade e Conhecimento	25	50	100	200	400	800	1600	3200
Sigilo das Informações	25	50	100	200				
Rotina e Adaptabilidade	25	50	100	200				
Resiliência	25	50	100					
Disponibilidade	25	50	100	200				
Comunicação	25	50	100	200				
Trabalho em Equipe	25	50	100	200				
Visão Sistêmica	25	50	100	200				
Liderança	25	50	100	200				
Correlação com atividade fim da organização	25	50						
Impacto na percepção de valor pelo cliente	25	50						
Dificuldade em contratar/repôr	25	50	100					

Total 350 700 1200 1800 >

Dependendo da relevância do requisito, podemos estabelecer diferentes níveis de crescimento da pontuação para os quesitos, fazendo que determinada variável impacte mais fortemente na pontuação final do cargo. Neste caso, analisando a matriz identificaremos a existência de 4 intervalos principais de pontuação, caracterizando 4 níveis de complexidade.

Nível	Pontuação	Sub nível	Intervalo
4	>=1800	4.1	>=1800
3	1200-1799	3.2	1500-1799
		3.1	1200-1499
2	700-1199	2.2	1000-1199
		2.1	700-999
1	350-699	1.2	500-699
		1.1	350-499

Uma vez estabelecidos os níveis de complexidade que existirão na organização, ficará fácil compreender a adequação dos cargos frente a política salarial e sua posição hierárquica.

Ainda, a presente esquematização nos auxiliará a identificar possíveis falhas na estrutura de atribuições, conforme demonstraremos adiante.

O próximo passo é analisar e pontuar todos os cargos conforme os critérios estabelecidos. Ainda, devemos situá-los conforme a natureza da carreira em que estiverem inseridos na organização.

Exemplificação:

Nível	Pontuação	Sub nível	Intervalo	Carreira	
				ADM	TECN
4	>=1800	4.1	>=1800	Diretor Financeiro	Diretor Técnico
3	1200-1799	3.2	1500-1799	Gerente ADM	Gerente de P&D
		3.1	1200-1499	(lacuna)	
2	700-1199	2.2	1000-1199	Líder TI	Líder P&D
		2.1	700-999	Líder MKT	
1	350-699	1.2	500-699	Analista de TI	Analista de Testes
				Analista de MKT	
		1.1	350-499	Assistente	(lacuna)

A primeira análise a ser extraída desta matriz é quanto às lacunas detectadas. Níveis ou sub níveis onde não existem cargos/funções alocados, especialmente em regiões de pontuação intermediária como na exemplificação da carreira ADM podem indicar “vazios funcionais”, que podem estar prejudicando o fluxo de trabalho das áreas.

Eventual necessidade de preenchimento das lacunas pode se dar pela ampliação das carreiras de alguns cargos em júnior, pleno e sênior, pela criação de novos cargos ou pela reestruturação de cargos existentes, revisando suas descrições e ampliando o escopo funcional.

COMPATIBILIZAÇÃO DAS MATRIZES DE CARGOS E REMUNERAÇÃO

Neste ponto, quando adentramos em aspectos salariais, precisamos entender que existe um grande desconforto entre os usuários da técnica de pontos para gestão da remuneração frente aos adeptos da metodologia de análise e alinhamento salarial baseado em mercado, também chamada de *Market-Pricing*.

No método de pontos clássico, temos uma forte busca pelo equilíbrio interno da organização, procurando alinhar as faixas salariais aos níveis de complexidade apurados, ou seja, cargos com pontuação maior terão remuneração também superior em relação aqueles de menor complexidade.

Este movimento ignora o mercado e tende a vulnerabilizar a capacidade de atração e retenção de profissionais quando estes estiverem com valores de remuneração interno inferiores ao ambiente externo. Por outro lado, também pode-se gerar desperdício de recursos financeiros pagando excessivamente profissionais frente ao valor de referência praticado no mercado de trabalho.

Por esta questão muitos profissionais simplesmente abandonam métodos de análise de complexidade por pontos e partem para pesquisas diretas de mercado, utilizando referências externas para balizar valores de remuneração internos.

Embora esta técnica preserve a folha de pagamento da organização e aplique com sucesso a lógica de mercado, se isolada não dará tratamento adequado à distribuição da carga laboral dos cargos, podendo contribuir para um ambiente onde os empregados acreditem que não se pratica a justiça na remuneração.

O valor salarial de mercado responderá essencialmente a questões de ordem econômica, como oferta e demanda, mas nossa reflexão deve se dar também sobre a forma como cada cargo está inserido no contexto organizacional, e como esta inserção afeta o conjunto de empregados.

Em outras palavras, ao analisarmos uma posição, por exemplo “advogado”, precisamos entender se o cargo está sendo corretamente aplicado na organização, com o nível de complexidade esperado frente às equipes pela remuneração que lhe for outorgada.

Popularmente estamos buscando responder a uma pergunta baseada em colóquio popular: “Vale o quanto pesa ?”

O “Protocolo Perfix” consiste em uma metodologia que busca trabalhar estas duas técnicas (Pontos & *Market-Pricing*) a partir de seus pontos fortes, ou seja, a capacidade analítica precisa do método de pontos e a capacidade estratégica do método de pesquisa de mercado.

Assim, a partir das conclusões obtidas pela pontuação dos cargos faremos o cruzamento com uma pesquisa salarial de mercado, testando a consistência dos dois resultados, ou seja, se os níveis gerados perante a matriz salarial pela pontuação atendem aos padrões esperados de mercado.

Caso encontremos incongruências entre o nível salarial apontado para o cargo pela análise de complexidade e o nível apontado pela pesquisa de mercado, ao invés de simplesmente fazermos opção por um ou outro modelo, aplicaremos as conclusões da pesquisa salarial para remodelar o cargo a partir do método de pontos.

Esta ação nos dará tanto equilíbrio interno quanto externo !

Para melhor compreensão do conceito aqui apresentado, vamos prosseguir com nossa exemplificação, o primeiro passo é estabelecer-se a “política salarial” para distribuição dos valores em relação à Matriz de Complexidade dos cargos.

Temos aqui um ponto fundamental na construção de nossa estratégia de remuneração, que é trabalhar aspectos do equilíbrio interno, ou seja, procurar (dentro de uma perspectiva realista de viabilidade), manter padrões adequados de remuneração entre cargos do mesmo nível de complexidade.

Importante ! Não estamos aqui afirmando que todos os cargos de mesmo nível de complexidade devem ter salários iguais, uma vez que padrões médios de remuneração sofrem forte influência de mercado pela relação de oferta e demanda, entretanto, queremos aqui dar coerência à política salarial praticada.

Assim, considerando que a organização possua, a título de exemplificação, 40 grades salariais, devemos aqui prever a sua distribuição entre os níveis de complexidade da matriz, podendo inclusive prever *overlap* de grades entre as faixas.

Exemplificação:

Nível	Grau	Carreira Administrativa	Carreira Técnica	Grade Inicial	Grade Final	Valor Inicial	Valor Final
4	8	CEO	-	36	40	16.014,87	20.992,23
	7	Diretores	Especialistas III				
3	6	Gestores	Especialistas II	12	36	3.157,28	16.014,87
	5	Analistas	Especialistas I				
2	4	Técnicos Adm I e II	Técnicos I e II	7	15	2.251,10	3.867,80
	3						
1	2	Auxiliares I e II	Auxiliares Técnicos I e II	1	6	1.500,00	2.103,83
	1						
Categorias							

AJUSTES DE DESCRIÇÃO E POSICIONAMENTO DOS CARGOS

Uma vez graduados os cargos, devemos identificar a estratégia salarial definida para os mesmos. Nossa recomendação técnica é que a política para posicionar os cargos frente a pesquisa salarial se dê frente aos seguintes critérios²:

1. Correlação com atividade fim da organização
2. Impacto na percepção de valor pelo cliente
3. Dificuldade em contratar/repôr

Para melhor entendimento, iremos recorrer à uma simulação.

² Esse ponto do livro texto pressupõe que o aluno possui conhecimentos em gestão da remuneração. Para melhor compreensão e detalhamento destes conceitos leia nosso e-book sobre “Gestão da Remuneração”.

Após análise dos padrões de remuneração de determinado grupo de cargos pelo método do *Market-Pricing*, foi gerada a seguinte tabela:

Cargo	Estratégia	R\$ Centro	Grade
Superintendente	M	13.500	20
Coordenador ADM	1Q+	10.500	19
Líder TI	3Q-	8.500	15
Líder MKT	M	5.000	12
Analista de TI	1Q+	4.500	11
Analista de MKT	M	3.500	8
Assistente	1Q	1.800	3

Concomitantemente foi definida a política de distribuição das grades salariais entre os níveis de complexidade da matriz de cargos:

Nível	Grade Inicial	Grade Final
4	18	20
3	14	18
2	4	14
1	1	4

Então realizou-se a inserção dos dados para análise do padrão de remuneração definido, gerando a seguinte matriz:

Nível	Carreira ADM	Estratégia	Grade
4	Superintendente	M	20
	Coordenador ADM	1Q+	19
3	Líder TI	3Q-	15
	Líder MKT	M	12
2	Auxiliar de TI	1Q	11
	Analista de MKT	M	8
1	Assistente	1Q	3

1º Caso – Líder de MKT

Temos aqui uma distorção, pois da forma como está estruturado, o cargo encontra-se no nível de complexidade 3, e está com uma carga de remuneração demasiada baixa para o nível (grade 12), sendo que este patamar foi definido como pertencente ao nível 2.

Podemos inferir duas hipóteses principais para a ocorrência:

- I. O cargo pode estar “super estruturado”, de modo que os requisitos que lhe são atribuídos estão acima da média de mercado para cargos com nível semelhante de complexidade.

Deve-se voltar para a pesquisa salarial e verificar se a estratégia de posicionamento está inadequada, ou seja, podemos estar posicionando o cargo em 1Q, mas estar requisitando de seu ocupante que atue como os melhores profissionais do segmento, algo que elevaria seu posicionamento para M ou 3Q.

Caso este seja o diagnóstico, podemos discutir a possibilidade de “simplificar” a descrição e complexidade, compatibilizando a posição com outros cargos de igual grade salarial.

Resultado:

Nível	Carreira ADM	Estratégia	Grade
4	Superintendente	M	20
3	Coordenador ADM	1Q+	19
	Líder TI	3Q-	15
2	Líder MKT	M	12
	Auxiliar de TI	1Q	11
	Analista de MKT	M	8
1	Assistente	1Q	3

Evidentemente a organização também pode assumir a situação, neste caso tendo a clareza de que seu equilíbrio interno estará prejudicado, e o colaborador poderá sentir-se desmotivado em atuar em nível 03 com remuneração de nível 02.

- II. O mercado pode estar saturado, com grande disponibilidade de mão de obra, reduzindo significativamente os padrões de remuneração (lei da oferta e demanda), embora o patamar de atuação esteja elevado.

Neste tipo de situação, convém aguardar alguns ciclos de pesquisa salarial, para se monitorar a tendência de remuneração e complexidade para o cargo específico, deixando-o sob observação.

2º Caso – Coordenador ADM

Aqui a distorção é diferente, pois se no primeiro exemplo tínhamos um cargo desvalorizado, nesta situação temos uma posição que está supervalorizada na estrutura.

Embora o cargo atue no nível de complexidade 3³, está com uma grade salarial pertencente ao nível 4 (grade 19). Nesta situação, temos um tipo de cargo que pode estar sofrendo pressão inflacionária pela alta demanda do mercado. Se estivermos diante deste cenário e a posição for relevante para a organização, não é recomendável reduzir o padrão

³ Da forma como foi projetado pela organização.

de remuneração planejado, pois provavelmente irá incorrer-se em rotatividade da posição (profissional irá encontrar melhores salários com facilidade) juntamente com dificuldade para o processo de recrutamento atrair bons profissionais.

Aqui o mais adequado é assumir a remuneração definida e ajustar-se a descrição de complexidade, elevando-se a posição para nível 4 e exigindo-se dos profissionais um melhor padrão de entregas e contribuição.

Resultado:

Nível	Carreira ADM	Estratégia	Grade
4	Superintendente	M	20
	Coordenador ADM	1Q+	19
3	Líder TI	3Q-	15
2	Líder MKT	M	12
	Auxiliar de TI	1Q	11
	Analista de MKT	M	8
1	Assistente	1Q	3

No entanto, se não estivermos tratando da situação descrita, a recomendação é pelo ajuste de grade de forma a contabilizar-se o profissional frente a outros cargos de mesmo nível de complexidade.

Resultado:

Nível	Carreira ADM	Estratégia	Grade
4	Superintendente	M	20
3	Coordenador ADM	1Q	18
	Líder TI	3Q-	15
2	Líder MKT	M	12
	Auxiliar de TI	1Q	11
	Analista de MKT	M	8
1	Assistente	1Q	3

Assim podemos realizar a compatibilização entre a política de remuneração fixada para os cargos (justiça) frente a parâmetros de mercado encontrados (alinhamento).

CONCLUSÃO

Esperamos ter contribuído com o presente trabalho para um melhor entendimento sobre a técnica de estruturação de cargos e a forma como esta pode interagir com a política salarial, contribuindo para uma melhor gestão do equilíbrio interno e externo da organização.

Como procuramos demonstrar, acreditamos na possível e desejada interface entre os métodos de Pontos e *Market-Pricing*, de forma à adicionarmos maior qualidade final aos trabalhos desenvolvidos na área.

Evidentemente que singularidades nas diferentes organizações deverão gerar adaptações metodológicas necessárias e desejáveis, mas que, entretanto, não precisarão abandonar os pressupostos aqui apresentados.

Avaliar cargos e funções se mostra como uma atividade de alta complexidade e que exige técnica e capacidade dos profissionais envolvidos, dada a quantidade de variáveis que podem ser aplicadas.

Ainda, tem-se nesta atividade grande responsabilidade, uma vez que as conclusões e derivações feitas impactarão tanto a atuação da organização como as vidas das pessoas que nela trabalham.

Portanto, agradecemos pela leitura e prestígio ao presente trabalho, deixando convite ao aprofundamento do processo de desenvolvimento pela leitura de outras obras de nossa autoria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATTO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Editora Campus. 2005.

BOOG, Gustavo. BOOG, Madalena, Diversos Autores. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. Editora Gente. 6ª Edição. 2002.

JACOMASSI, Ivan. Gestão da Remuneração. 1ª Edição. Perfix. 2018.

**Acesse nosso site e descubra mais
cursos e conteúdos, assine nossa
newsletter, será um prazer fazer
contato com VOCÊ!**

