



## Enquadramentos da Estrutura de Posições

Posição Atual	Posição Enquadrada
Assistente administrativo	Assistente Técnico - (Aplicações)
Analista Arquiteto	Arquiteto(a) - (Aplicações)
Fiscal Arquiteta	
Fiscal Arquiteto	
Contador Analista de RH	Analista de Gestão - (Aplicações)
Assessora de comunicação (livre provimento)	Assessor(a) Técnico(a) - (Aplicações)
Chefe de gabinete (livre provimento)	Chefe de Gabinete
Secretário executivo (livre provimento)	Secretário(a) Executivo(a)
Assessor de comissão	Assessor(a) de Comissão Interna
Coordenadora de atendimento	Coordenador(a) de Área - (Aplicações)
Coordenadora de fiscalização	
Supervisora financeira	
Gerente técnico e de fiscalização	Gerente Técnico(a)
Gerente geral	Gerente Geral



*Solução para*

# Reorganização do quadro de cargos e funções



*Metodologia*

*"Quando sua vontade de vencer for tão forte  
quanto a de respirar ... então você triunfará"*

**Assessoria Técnica**

Perfix Assessoria e Consultoria

[www.perfixconsultoria.com.br](http://www.perfixconsultoria.com.br)

RT: Ivan Jacomassi Junior - CRA/SP 108.878

## Sumário

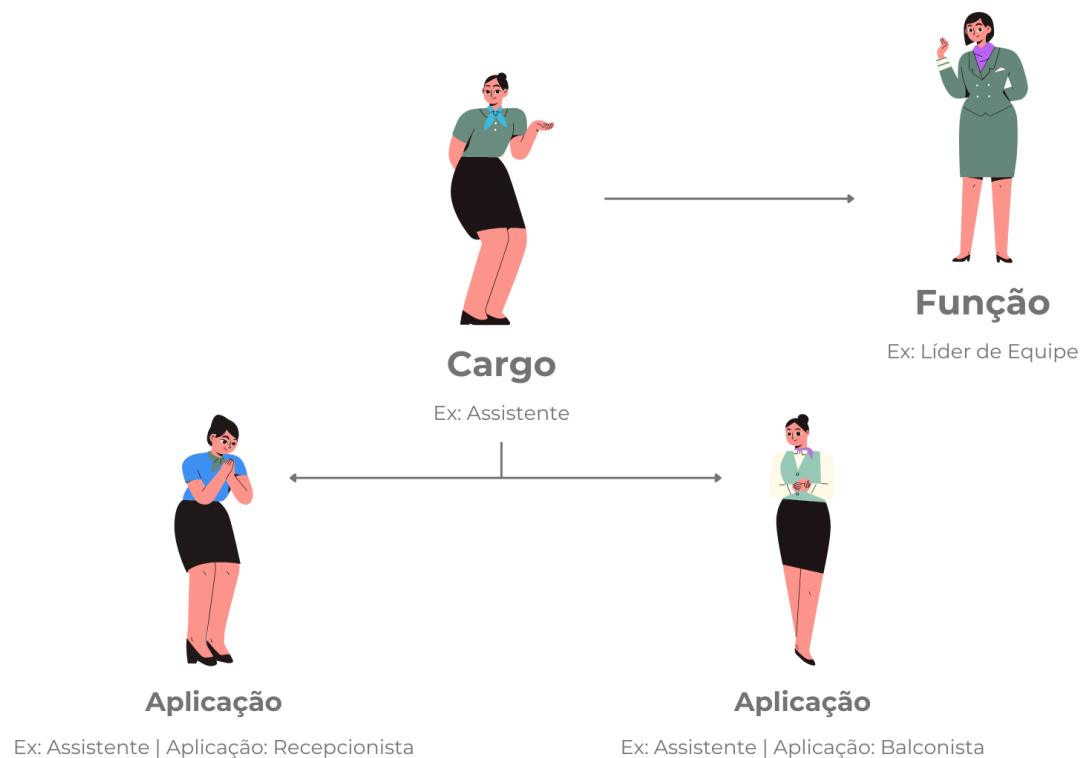
<b>Introdução</b>	<b>4</b>
Definições Importantes	4
<b>Estrutura</b>	<b>6</b>
Da Estrutura Organizacional	6
<b>Arquitetura de Cargos e Funções®</b>	<b>8</b>
Eixos de Carreira (Horizontal)	10
Níveis de Complexidade (Vertical)	11
<b>Descrição de Perfis</b>	<b>15</b>
Fatores Transversais de Complexidade	16
<b>Enquadramento da Estrutura</b>	<b>20</b>
Diretrizes de Enquadramento e Ajuste	20
Gestão das Posições Funcionais	20
<b>Disposições Finais</b>	<b>22</b>
<b>Anexos</b>	<b>23</b>
Fluxo de Tratamento	24
Algoritmo de Seleção de Layout	25

# Introdução

1. Este manual apresenta a **Arquitetura de Cargos e Funções** pela **metodologia Perfix Consultoria®**.
2. Uma arquitetura deste tipo é essencialmente um sistema de classificação dos cargos e funções existentes.
3. A classificação dos cargos e funções é fundamental para:
  - a. Agrupar cargos semelhantes visando gestão do equilíbrio interno.
  - b. Fixar carga adequada de responsabilidades e perfil junto às descrições, considerando a complexidade das posições.
  - c. Permitir processo comparativo (*benchmarking*) adequado entre a estrutura interna da organização e outras estruturas externas, relacionando posições pelas características reais das mesmas e não apenas por sua nomenclatura.
  - d. Manter a estrutura de cargos e funções continuamente ajustada, fixando critérios técnicos para mudanças e enquadramentos realizados futuramente.
4. É interessante que este manual seja disponibilizado e esclarecido junto aos gestores de todas as áreas da organização.

## Definições Importantes

5. Consideram-se para efeito deste documento, as seguintes definições:
  - a. Cargo: Tipificação laboral para a qual atribuímos um conjunto de atividades e responsabilidades, definimos competências comportamentais, conhecimentos técnicos e demais requisitos para construção do perfil profissional almejado.
  - b. Funções (gratificadas ou não): Correspondem a pacotes de atribuições acrescidos aos cargos, com caráter precário, ou seja, podem ser adicionadas e retiradas sem que se caracterize direito adquirido.
  - c. Aplicações: Os cargos e funções poderão possuir aplicações, que correspondem a áreas de especialização que direcionam os perfis (requisitos) e atribuições.



## Estrutura

### Da Estrutura Organizacional

6. 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.
7. Os níveis se caracterizarão pelos seguintes aspectos:
  - a. Estratégico: Responsabilidade frente ao planejamento e decisões de alto impacto, devendo guardar estreita relação de confiança e comprometimento entre os gestores.

- b. Tático: Disposto entre os níveis estratégico e operacional, é responsável pela assessoria técnica, coordenação e articulação das ações para cumprimento das determinações do mais alto nível hierárquico.
    - c. Operacional: Agrega atividades rotineiras e estruturadas, com caráter de operação e manutenção dos processos e rotinas administrativas e técnicas.
8. Dadas as características estruturais definidas, a disposição das posições por tipicidade se dará da seguinte forma:
  - a. Cargos comissionados: Ocupadas por profissionais de carreira ou oriundos do mercado, de livre provimento e exoneração, devem ser lotados exclusivamente em atividades de nível estratégico e tático, atuando em assessoria e/ou direção, tomando decisões e emitindo pareceres que correspondem à atos com forte componente de discricionariedade, devendo existir portanto a necessária figura do comprometimento e relação de confiança.
  - b. Funções Gratificadas: Ocupadas exclusivamente por profissionais de carreira, devem estar lotadas junto aos níveis tático e operacional, atuando em assessoria e/ou direção, tomando decisões e emitindo pareceres que correspondem à atos discricionários conjugados à componentes técnicos, foco de longo prazo e sustentação de atividades e processos, sendo importante conciliar os aspectos da relação de confiança e da tecnicidade, permitindo-se o livre provimento e exoneração, mas restringindo-se o rol de elegíveis ao quadro interno de profissionais de carreira.
  - c. Cargos Efetivos: ocupado exclusivamente por profissional aprovado em processo seletivo público e pressupõe situação de permanência.
9. Os cargos efetivos poderão atuar junto aos três níveis de gestão, conforme necessidade das áreas.

## Arquitetura de Cargos e Funções®

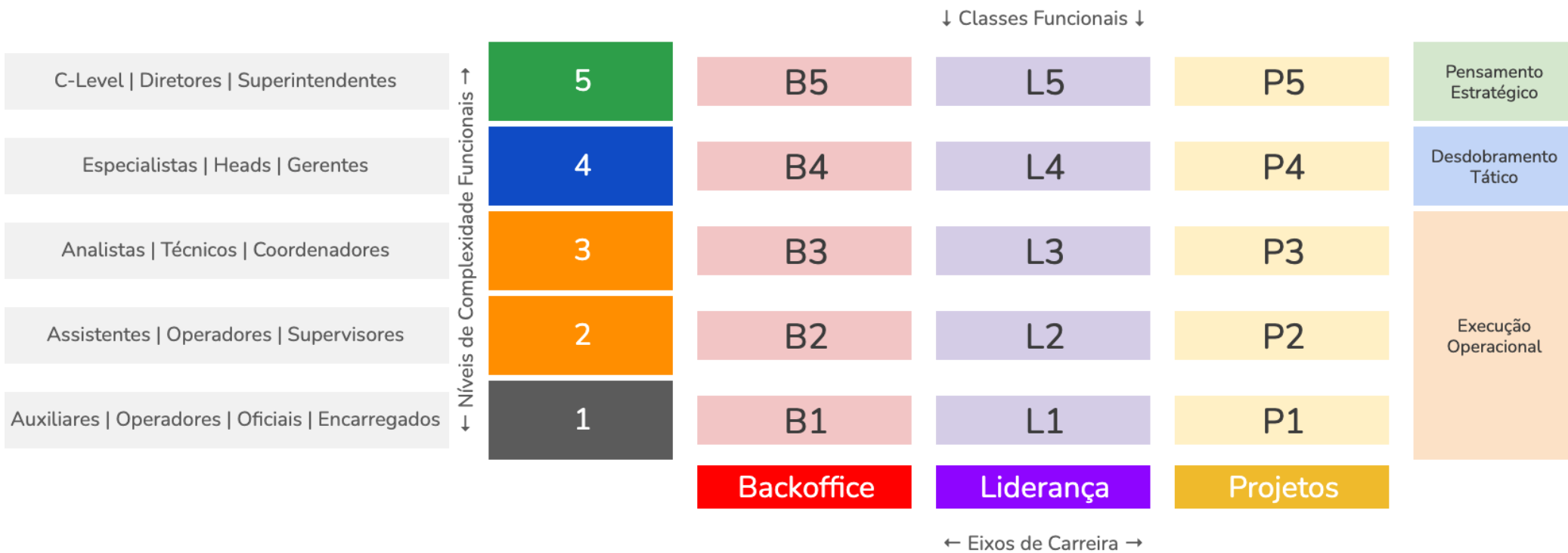
10. A arquitetura<sup>1</sup> sobre a qual iremos acomodar os cargos e funções é construída à partir do cruzamento de dois eixos:
  - a. Complexidade: Eixo vertical, que mostra como as posições se tornam cada vez mais complexas à medida que as expectativas quanto a atuação de seus ocupantes aumentam.
  - b. Atuação: Eixo horizontal, que permite o entendimento quanto à natureza da posição, ou seja, se atua em atividades de Backoffice (suporte ao negócio), liderança ou projetos (especialização).
11. A Arquitetura de posições não deve ser confundida com o Organograma Institucional, pois a primeira tem por finalidade criar um sistema confiável de classificação de cargos e funções, enquanto que o segundo tem por objetivo demonstrar as áreas de atuação (compartimentação) e sua hierarquia (comando).
12. Nossa arquitetura de cargos está demonstrada adiante:

---

<sup>1</sup> Esta arquitetura foi modelada e estruturada como método da Perfix Consultoria.



## Arquitetura de Cargos e Funções - Perfix®

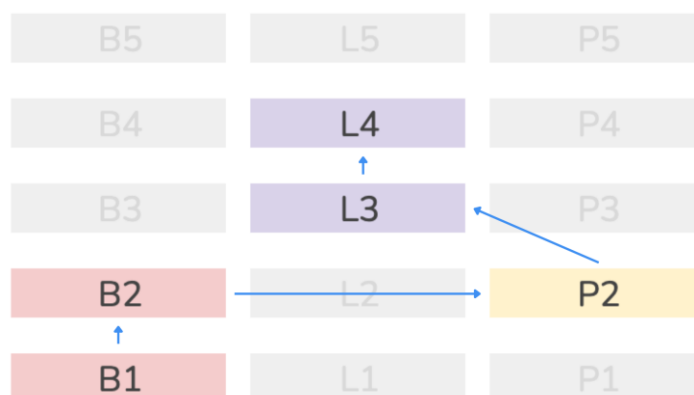


13. Cada classe funcional junto à tabela acima (B1, L2, P3, B3, etc) representa um espaço ocupacional que informa o nível de complexidade + eixo de carreira.
  - a. Exemplo: Quando vemos a classe funcional "P3", sabemos que se trata de um espaço nível de complexidade 03, com atuação na área de projetos.
14. 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.
15. Dentro de uma classe funcional podemos ter a alocação de diversos cargos, ou mesmo nenhum (o que chamamos de vazio funcional).
16. 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.

### Eixos de Carreira (Horizontal)

17. 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.
18. Sob o ponto de vista dos eixos de carreira teremos 3 classificações principais:
  - a. **Eixo de Backoffice:** Destinado às posições atuantes junto às atividades "meio", de suporte à operação e gestão.
  - b. **Eixo de Liderança e Gestão:** Destinado às posições que atuam gerenciando equipes.
  - c. **Eixo Projetos:** Destinado às posições atuantes junto às atividades "fim" do negócio, vinculadas à sua missão, ou de implantação de projetos e ações.
19. Esta forma de modelar as carreiras é denominada "multilateral", onde diferentes eixos nos permitirão variações de movimentação dos profissionais.
20. 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.

21. 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.



*Imagem apenas ilustrativa*

## Níveis de Complexidade (Vertical)

22. Para desenharmos perfis profissionais com assertividade e equilíbrio, precisamos definir patamares de complexidade, para que não tenhamos profissionais com cargos semelhantes (por exemplo, dois cargos de analistas, um de finanças e outro de compras) com perfis, proficiência comportamental e *skills* muito diferentes em magnitude, gerando estranheza ou desconforto internamente para seus ocupantes.
23. Nossa arquitetura (ou sistema de classificação) possui 05 (cinco) níveis ou patamares de complexidade:

- a. **Nível 05 - Pensamento Estratégico.**
- b. **Nível 04 - Atuação Tática e Profissionais Especializados.**
- c. **Nível 03 - Suporte à Operação e Liderança Operacional.**
- d. **Nível 02 - Assistência e Atividades Básicas.**
- e. **Nível 01 - Complexidade não avaliada<sup>2</sup>.**

<sup>2</sup> Dizemos que o nível 01 não possui complexidade avaliada pois, junto aos fatores transversais que veremos adiante, este nível é bastante rudimentar, de modo que a tentativa de sua mensuração não se mostra vantajosa.

Nível	Verbo-Chave de Liderança e Semântica do Nível		Verbo-Chave de Ação e Semântica do Nível	
5	Dirigir	Administrar estruturas do organograma e processos, propondo metas e correções de rota frente aos cenários observados.	Decidir	Julgar a aplicabilidade de algo. Definir parâmetros a serem cumpridos.
4	Gerenciar	Gerir pessoas e processos, desdobrando atividades, observando indicadores e atuando quando ocorrem desvios, mobilizando recursos.	Desenvolver	Criar processos e métodos que devem ser utilizados por diferentes equipes e profissionais.
3	Coordenar	Articular pessoas e recursos visando um objetivo comum. Estabelecer relações harmoniosas intersetoriais. Controlar resultados.	Analisar	Avaliar dados, documentos e fatos, ponderando sobre suas implicações e consequências.
2	Supervisionar	Monitorar a execução de atividades visando garantir sua adequação aos parâmetros definidos.	Operar	Dar cumprimento à instruções de trabalho em conformidade com os parâmetros definidos.
1	Verificar	Acompanhar as atividades e reportar seu status.	Auxiliar	Apoiar a realização de atividades conforme regras previamente estabelecidas e segundo orientação superior.

Nível	Atuação	Complexidade	Manifestação de Proficiência <sup>3</sup>	Capacidades do Indivíduo
5	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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Julgar</li> <li>· Planejar</li> <li>· Decidir</li> <li>· Justificar</li> </ul>
4	Criação e tomada de decisão	Média-Alta	Pesquisa, cria e elabora novos conceitos ou aprimora os existentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Criar</li> <li>· Elaborar</li> <li>· Desenvolver</li> <li>· Projetar</li> <li>· Decidir</li> </ul>
3	Análise e aplicação de conceitos	Média	Entende, distingue, classifica e relaciona pressupostos, evidências e hipóteses, estruturando conceitos para sua melhor aplicação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Analisar</li> <li>· Definir</li> <li>· Categorizar</li> <li>· Comparar</li> </ul>
2		Baixa-Média	Seleciona, adota e aplica os conceitos necessários para um trabalho consistente e adequado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Prestar Assistência</li> <li>· Descrever</li> <li>· Explicar</li> <li>· Resumir</li> </ul>

<sup>3</sup> Conteúdo adaptado do livro: Modelo de Competências e Gestão de Talentos (2007 - Editora Pearson), de Maria Rita Gramigna.

---

1	Conhecimento dos conceitos	Baixa	Compreende os conceitos a serem praticados.	<ul style="list-style-type: none"><li>· Apoiar</li><li>· Auxiliar</li><li>· Aplicar</li></ul>
---	----------------------------	-------	---------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------

24. Estes patamares de complexidade são utilizados como critérios fundamentais para analisarmos a criação ou reestruturação de um cargo ou função.
25. 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.
26. Este método nos permitirá balancear adequadamente as descrições de posições diferentes, mas com mesmo nível de complexidade, melhorando nosso equilíbrio interno.
27. 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.
28. Cada classe ocupacional possui uma descrição geral para aprimorar seu entendimento:
  - a. Nível 01: (nível não avaliado): Executam atividades básicas de apoio geral às diferentes áreas da organização, neste nível ainda não avaliamos complexidade.
  - b. Nível 02:
    - i. Operação: 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.
    - ii. Liderança: Lideram equipes essencialmente operacionais, controlando e supervisionando as atividades realizadas, garantindo a conformidade das entregas.
  - c. Nível 03:
    - i. Operação: Realizam atividades operacionais complexas e de rotina técnica, que exijam qualificação específica. Possuem atribuições ligadas à atividade fim ou de suporte ao negócio, prestam atendimento a outras áreas, além de apoio a outros cargos.
    - ii. Liderança: Coordenam equipes para atuação cooperativa entre setores. Controlam as atividades e monitoram indicadores de desempenho. Desenvolvem seus imediatos.

d. Nível 04:

- i. Operação: Profissionais de elevado nível de conhecimento técnico e experiência junto às tecnologias e metodologias aplicadas nos produtos e serviços oferecidos pela organização. Atuam em pesquisa e desenvolvimento de novas soluções. Monitoram tendências 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.
  - ii. Liderança: 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 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.
- e. Nível 05: Exercem a direção em nível estratégico, formulando políticas e diretrizes gerais a serem seguidas pelas equipes integrantes de todas as áreas. São responsáveis pelo desenvolvimento da liderança e da organização como um todo. Formulam ações de curto, médio e longo prazos. Fixam indicadores de desempenho, estabelecendo eixos de ação corretiva quando necessário.



## Descrição de Perfis

29. 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.
30. Todos os cargos e funções possuem descrições individuais.
31. Estas correspondem ao detalhamento das posições, contendo os dados de perfil, formação, experiência, conhecimentos, competências, atribuições, etc.
32. As descrições são documentos de referência para que líderes tenham clareza quanto ao que esperar de seus liderados, e que por sua vez estes saibam qual a referência de proficiência que será esperada dos mesmos.
33. A arquitetura de posições com seus níveis de complexidade define a proficiência e capacidades esperadas pelos ocupantes dos cargos e funções, isso nos permite definir os “verbos” corretos para construção das atribuições.
34. 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 profissional junto a estes objetos devem guardar correlação com seu nível de complexidade de atuação, conforme item 29 deste manual:
    - i. Analisar
    - ii. Elaborar
  - c. As atribuições ficam portanto com a seguinte redação (exemplo):
    - i. Analisar o relatório financeiro
    - ii. Elaborar o orçamento empresarial

## Fatores Transversais de Complexidade

35. Os fatores transversais de complexidade são elementos que nos permitem caracterizar adequadamente a complexidade do nível, independentemente do cargo avaliado e área de atuação.
36. Os fatores viabilizam a comparação objetiva entre um "analista financeiro" e um "analista de mkt" por exemplo, pois embora possuam atribuições específicas, ambos detém conjuntos de características comuns que caracterizam um "analista".
37. São características transversais que nos ajudam a explicar "porquê" a ascensão dos níveis torna a atuação do indivíduo progressivamente mais complexa.
38. Como fatores transversais podemos ter:

Fator	Manifestação	Desenvoltura
Formação	Conhecimentos	Saber fazer
Habilidades Profissionais	Proficiência	Querer fazer
Soft Skills	Comportamentos	Fazer

39. Em nossa arquitetura, os fatores transversais aplicados foram:

a. Formação:

- i. Escolaridade: Conhecimento ou titulação necessários para que o profissional atue de forma satisfatória.

b. Habilidades Profissionais:

- i. Senioridade: Nível de maturidade do profissional e desenvoltura nos papéis e responsabilidades.
- ii. Análise de Dados: Capacidade de compreender dados e interpretá-los.
- iii. Visão Sistêmica: Percepção da rede de consequências derivadas das ações e/ou decisões tomadas.
- iv. Experiência / Vivência: Tempo necessário para que o profissional atue de forma satisfatória.

c. Soft Skills:

- i. Sigilo das Informações: Habilidade para lidar com dados sigilosos.
  - ii. Rotina e Adaptabilidade: Capacidade de atuar sem padrões fixos estabelecidos de horário, localidade, protocolos, etc.
  - iii. Resiliência: Condições de atuar em situações estressantes.
  - iv. Trabalho em Equipe: Habilidade de desenvolver trabalhos em conjunto com outros profissionais e somar esforços.
40. Após definirmos os fatores aplicáveis, devemos estabelecer sua escala de evolução, ou seja, quando pensamos em capacidade de comunicação por exemplo, precisamos diferenciar o que é esperado de um assistente e de um diretor.
41. Esta diferenciação se dá pela definição clara e objetiva do fato, descrevendo os comportamentos que indicam a proficiência<sup>4</sup> do indivíduo.

---

<sup>4</sup> Nível de desenvoltura, habilidade e maturidade do indivíduo no quesito.

42. Descrição da proficiência esperada<sup>5</sup> em termos situacionais<sup>6</sup>:

Níveis ->	1	2	3	4	5
<b>Formação</b>					
<b>Escolaridade</b>	Não avaliado	Em geral, nível médio	Em geral, nível técnico ou superior (em andamento ou concluído)	Em geral, formação superior, desejável pós graduação (em andamento ou concluída)	Em geral, pós graduação
<b>Habilidades Profissionais</b>					
<b>Senioridade</b>	Não avaliado	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
<b>Análise de Dados</b>	Não avaliado	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

<sup>5</sup> O comportamento e/ou características descritas representam referências gerais, não absolutas, visando nortear o trabalho do analista de cargos. As posições poderão ter definições específicas dependendo de seu contexto de aplicação. Exemplificando, um "Analista Jr", mesmo que classificado junto ao nível 3, pode ser contratado sem experiência prévia, entretanto, junto aos demais fatores é esperado que o mesmo detenha harmonia.

<sup>6</sup> Conteúdo derivado do livro: Arquitetura de Cargos (2019 - Perfix Consultoria), de Ivan Jacomassi Junior.

<b>Visão Sistêmica</b>	Não avaliado	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
<b>Soft Skills</b>					
<b>Sigilo das Informações</b>	Não avaliado	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 negócio/mercado
<b>Rotina e Adaptabilidade</b>	Não avaliado	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
<b>Experiência / Vivência</b>	Não avaliado	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
<b>Resiliência</b>	Não avaliado	Ocorrência ocasional de stress	Sujeito a situações estressantes em determinados períodos	Sujeito a situações de stress com frequência	Permanentemente exposto a situações de stress
<b>Trabalho em Equipe</b>	Não avaliado	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

# Enquadramento da Estrutura

## Diretrizes de Enquadramento e Ajuste

43. A estrutura funcional tem como premissa básica a **simplicidade** e **eficácia**.
44. A quantidade de cargos, aplicações 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.
45. 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.
46. Toda vez que adicionamos uma nova posição na estrutura, devemos identificar seu interesse estratégico associado à um destes elementos:
  - a. Especialização: Necessidade de diferenciarmos o perfil profissional da nova posição frente aos cargos já disponíveis, pois há necessidade de buscarmos por pessoas com conhecimentos, experiências ou habilidades diferenciadas daquelas existentes.
  - b. Remuneração: Necessidade de diferenciarmos o padrão salarial da nova posição, pois o perfil das atividades que serão atribuídas requerem profissionais com valores superiores ou, ao contrário, pode-se poupar recursos importantes da folha de pagamento, delegando-se atividades mais simples para profissionais com menor vivência/formação.

## Gestão das Posições Funcionais

47. A gestão das posições dar-se-á pelos seguintes procedimentos:
  - a. Ações reestruturantes: Ações que implicam em mudanças importantes dentro da estrutura, impactando a alocação do headcount.
  - b. Ações de conformidade: Ações que visam promover ajustes pontuais junto às posições, corrigindo distorções, alinhando ao mercado, etc.
48. As ações **reestruturantes** podem ser:
  - 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.
49. As ações de **conformidade** podem ser:
- a. Ajustes de **nomenclatura**, corrigindo erros ou promovendo maior alinhamento às práticas de mercado.
  - b. Mudança de **classificação** da posição junto à arquitetura, ajustando uma posição para função de confiança, cargo, etc, com vistas a adequar sua funcionalidade na estrutura de carreiras.
50. O tratamento e gestão do quadro, quando realizado, é demonstrado em documento específico, o qual visa apontar as necessidades de mudança na estrutura vigente.
51. Os cargos também podem ser calibrados para atender à necessidade de subdivisão em Jr/Pl/Sr, A/B/C ou I/II/III, para tanto, são realizadas as seguintes reflexões:
- a. A posição necessita "alongar a carreira por muitos anos" ?
  - b. A posição necessita praticar política de "fomento de profissionais inexperientes" ?
  - c. A posição precisa "acomodar a estrutura atual" ?

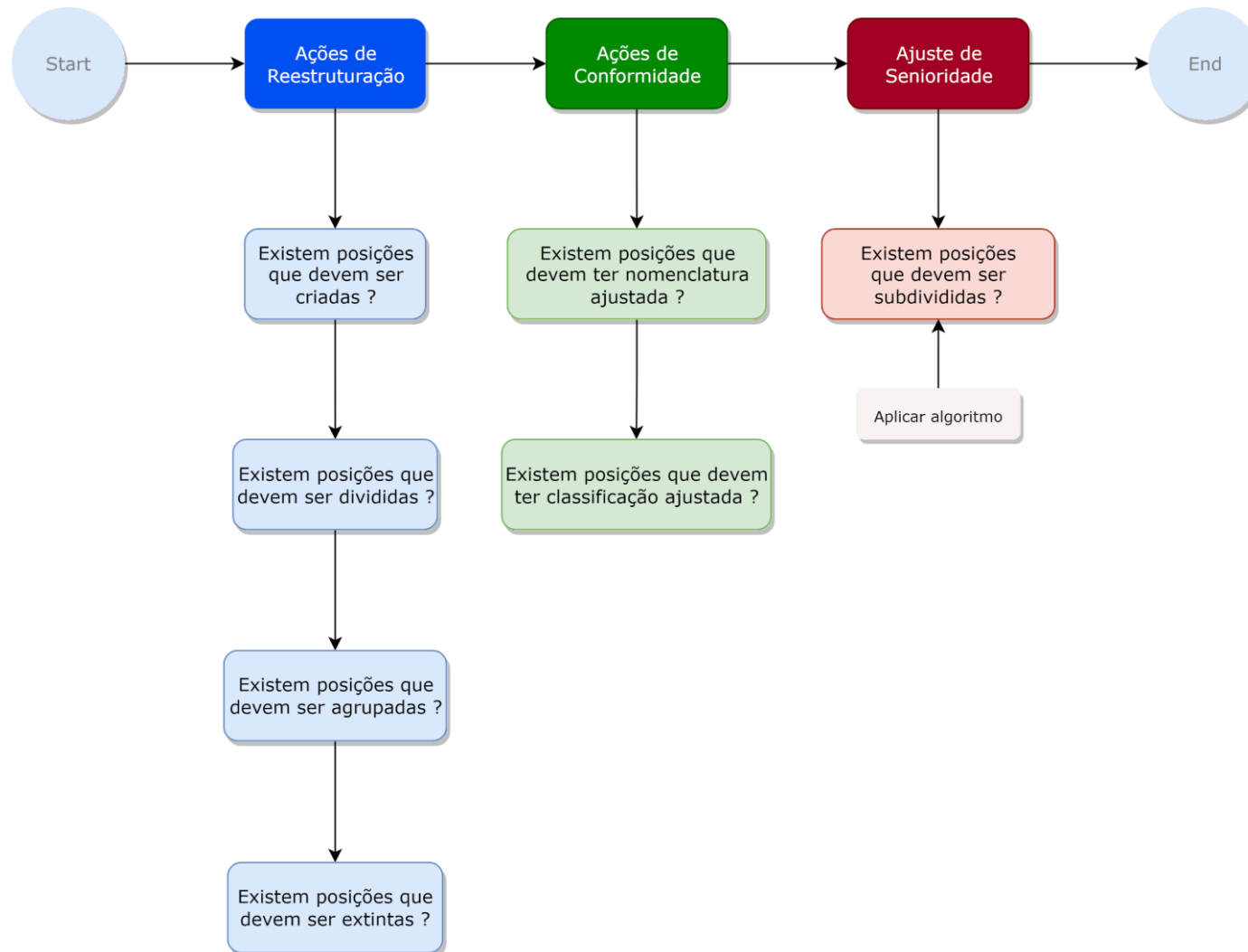
## Disposições Finais

52. A adoção de um sistema de classificação de cargos e funções é fundamental para que as posições da organização sejam adequadamente organizadas, tratadas e ajustadas.
53. Como toda ferramenta de apoio à tomada de decisão, o presente conteúdo deve sempre ser aplicado considerando-se o contexto e as particularidades de cada organização e, quando necessário, customizado.
54. À despeito da possibilidade acima relatada de customização do conteúdo, é imprescindível que o analista responsável o faça sempre com parcimônia, para que, na outra ponta, não incorra na construção de um "personograma", com ajustes que visam ajustar o modelo aos desejos pessoais de terceiros, o foco deve ser sempre na organização e suas necessidades.

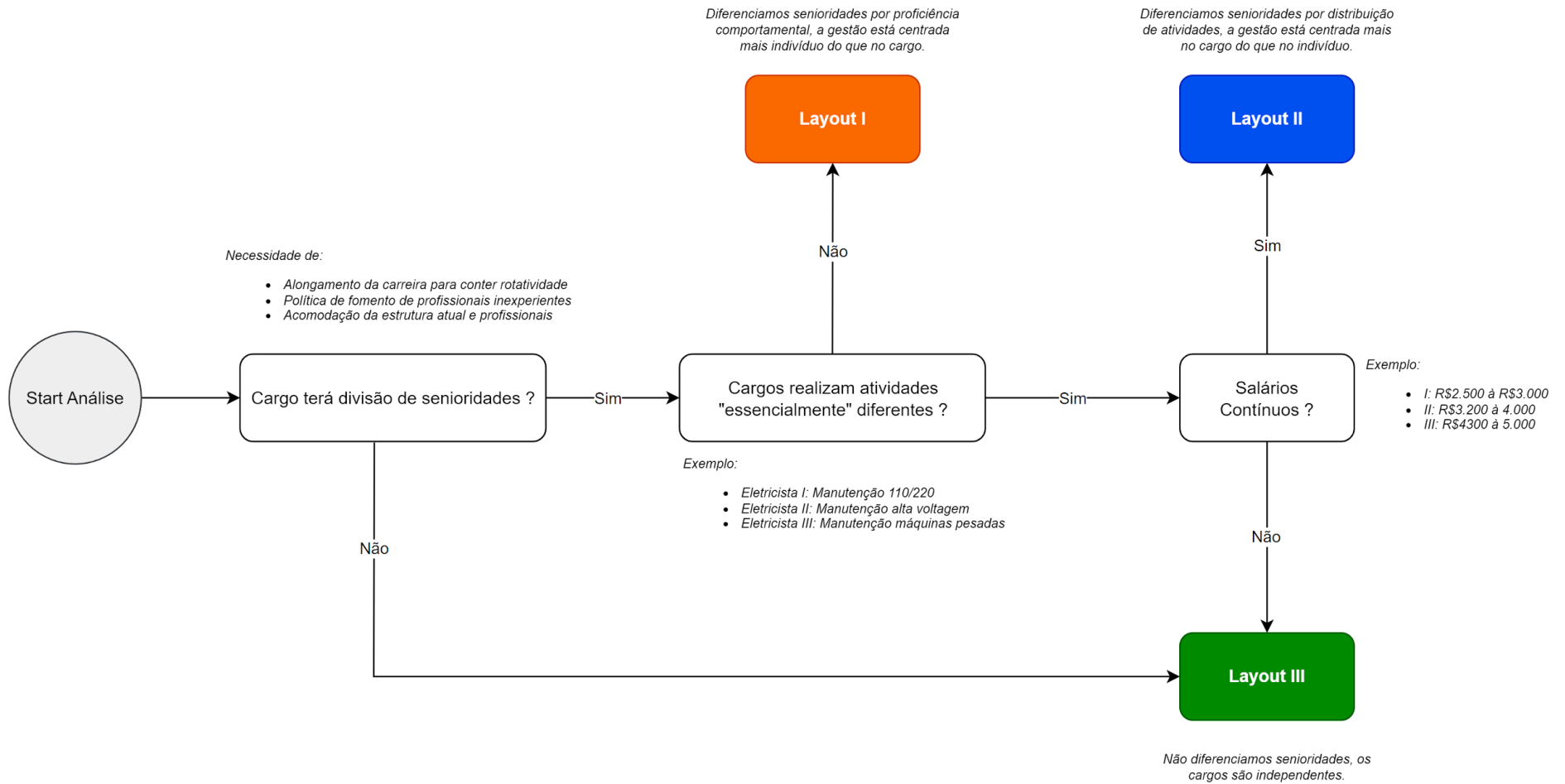


# Anexos

## Fluxo de Tratamento



Algoritmo de Seleção de Layout



## Layout - I

### Etapa 01 - Declarando a Posição

Ficha da Posição			
Nome	Analista de Marketing Digital		
( ) CE   ( ) FG   ( ) CC	CBO: Código	Área: Organograma	Classe: Arquitetura

### Etapa 02 - Construindo a Posição

Porquê esta posição existe na organização ?
Missão da posição na organização

Como é seu dia a dia ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidades</li> <li>• Rotinas</li> <li>• Atribuições</li> </ul>

O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?	
Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Item	Conhece, mas precisa de apoio para aplicá-lo
Item	Domina o conceito e o aplica sozinho
Item	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes

Quais comportamentos são esperados para que ele atue adequadamente ?		
Organizacional (todos)	Específicas (só dele)	Liderança (se gestor)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência</li> </ul>

O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?

Qual a escolaridade requerida ?	Declarar o nível (fundamental, médio, superior, etc)
Existe área de formação específica ?	Declarar a área necessária (ADM, MKT, Engenharia, etc)
Algum registro ou certificação necessária ?	Declarar registros em conselhos, certificações, etc
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	Declarar necessidade de experiência prévia (tempo)

Como diferenciamos alguém em início de carreira (Jr), maduro (Pl) ou avançado (Sr) ?	
<b>Junior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais em fase inicial da carreira</li> <li>• Encontram-se em estágio final de formação ou necessitam complementar os conhecimentos</li> <li>• Possuem pouca vivência em diferentes cenários</li> <li>• Não possuem autonomia para tomada de decisão</li> <li>• Atuam exclusivamente sob supervisão do gestor ou um profissional de maior senioridade</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não é preciso experiência prévia</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atua sob supervisão expressa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode estar cursando nível superior</li> </ul>
<b>Pleno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais com maturidade desenvolvida</li> <li>• Atuam de forma semi-independente, com a decisão final pautada pelo superior</li> <li>• Executam tarefas complexas</li> <li>• Representam a "performance padrão" do cargo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelo menos 3 (três) anos de experiência</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atua de forma autônoma</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível superior completo</li> </ul>
<b>Sênior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais com grande vivência em diferentes cenários</li> <li>• Possuem condições de atuar de forma totalmente independente</li> <li>• Executam tarefas complexas e desenvolvem novos métodos de trabalho</li> <li>• Atuam como referência técnica da categoria</li> <li>• Apoiam os gestores e complementam o papel da liderança</li> <li>• Mentoram profissionais de menor senioridade</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelo menos 7 (sete) anos de experiência</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exerce liderança técnica, complementa o papel do gestor da área</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pós graduação</li> </ul>

Vantagens	Desafios
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mais simples e objetiva, de fácil elaboração e atualização</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os gestores devem ser capacitados a gerenciar seus profissionais à partir da proficiência comportamental e não das tarefas, sendo esta uma ação mais complexa de se realizar</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fácil compreensão por líderes e liderados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exige comunicação e <i>feedback</i> constante para que os profissionais tenham clareza sobre seu nível atual de atuação</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• É mais difícil de se gerenciar pelo headcount, ou seja, ao longo dos anos, é provável que um pleno adquira capacidade inerente à um sênior, neste caso, não é esperado encontrarmos profissionais que estão há muitos anos na organização e ainda são "juniores".</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Risco trabalhista de equiparação deve ser gerenciado a partir de critérios claros de avaliação de desempenho, com gatilhos como tempo, formação, comportamentos e resultados bem estabelecidos e fundamentados</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• É aplicável em áreas onde as equipes atuam em forte interdependência. Por exemplo, no caso de um departamento contábil, onde vários analistas atuam cooperativamente, apoiando lançamentos, fechamentos, elaboração de relatórios, etc. Neste caso, é difícil, talvez inviável, determinar claramente atividades que somente um pleno ou sênior executariam, o mais provável é que quando um júnior (por exemplo) empreender uma atividade, a mesma precisará de um "check" por um profissional de maior senioridade, etc.</li></ul>	

## Layout - II

### Etapa 01 - Declarando a Posição

Ficha da Posição			
Nome	Analista de Marketing Digital		
( ) CE   ( ) FG   ( ) CC	CBO: Código	Área: Organograma	Classe: Arquitetura

### Etapa 02 - Construindo a Posição

Porquê esta posição existe na organização ?
Missão da posição na organização

Como é seu dia a dia ?		
Analista de Gestão I - Jr	Analista de Gestão II - Pl	Analista de Gestão III - Sr
<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar todas as atividades listadas no nível I de forma autônoma, garantindo que todos os entregáveis sejam realizados em conformidade com os procedimentos vigentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar todas as atividades listadas no nível I e II, com alto grau de especialização, assegurando a qualidade das entregas, atuando como líder técnico em temáticas específicas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidades</li> <li>Rotinas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidades adicionais</li> <li>Rotinas adicionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidades adicionais</li> <li>Rotinas adicionais</li> </ul>

Como é seu dia a dia ?		
Analista de Gestão I - Jr	Analista de Gestão II - PL	Analista de Gestão III - Sr
<ul style="list-style-type: none"> <li>Atribuições</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atribuições adicionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atribuições adicionais</li> </ul>

O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?	Jr	PL	Sr
Conhecimento	Quão bem precisa saber ?		
Item	-	-	-
Item	-	-	-
Item	-	-	-

- C: Conhece, mas precisa de apoio para aplicá-lo
- D: Domina o conceito e o aplica sozinho
- P: É professoral, ensina aos demais e promove ajustes

Quais comportamentos são esperados para que ele atue adequadamente ?



Organizacional (todos)	Específicas (só dele)	Liderança (se gestor)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência</li> </ul>

Como diferenciamos alguém em início de carreira (Jr), maduro (Pl) ou avançado (Sr) ?		
Analista de Gestão I - Jr	Analista de Gestão II - Pl	Analista de Gestão III - Sr
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais em fase inicial da carreira</li> <li>• Encontram-se em estágio final de formação ou necessitam complementar os conhecimentos</li> <li>• Possuem pouca vivência em diferentes cenários</li> <li>• Não possuem autonomia para tomada de decisão</li> <li>• Atuam exclusivamente sob supervisão do gestor ou um profissional de maior senioridade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais com maturidade e expertise na área</li> <li>• Atuam de forma semi-independente, com a decisão final pautada pelo superior</li> <li>• Executam tarefas complexas</li> <li>• Representam a "performance padrão" do cargo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais com grande vivência em diferentes cenários</li> <li>• Possuem condições de atuar de forma totalmente independente</li> <li>• Executam tarefas complexas e desenvolvem novos métodos de trabalho</li> <li>• Atuam como referência técnica da categoria</li> <li>• Apoiam os gestores e complementam o papel da liderança</li> <li>• Mentoram profissionais de menor senioridade</li> </ul>
Experiência mínima de 06 meses na área	Experiência mínima de 02 anos na área	Experiência mínima de 05 anos na área

Vantagens	Desafios
<ul style="list-style-type: none"><li>● Maior nível de detalhamento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Alta complexidade para elaboração e manutenção</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Permite estabelecer com precisão as atribuições e diferenciações entre os níveis de senioridade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Exige vigilância dos gestores na distribuição de tarefas para que um profissional júnior não execute tarefas previstas para um pleno ou sênior.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Risco trabalhista: Se as áreas não têm condições de dividir e controlar claramente as atividades, a sobreposição de tarefas entre colaboradores Jr, Pl e Sr pode gerar insatisfação e pedidos de equiparação, sendo que as descrições acabam por fundamentar estes pedidos.</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>● É aplicável em áreas onde as equipes possuem profissionais com atuação bem distribuída e estruturada, com níveis de acesso claramente definidos. Também é importante que o quadro seja robusto, para que na ausência de um profissional sênior (por exemplo) um júnior não se veja obrigado a realizar as atividades do mesmo para evitar problemas organizacionais. Exemplos de áreas com esta características seriam equipes de manutenção elétrica, pesquisa e desenvolvimento, etc.</li></ul>	

**Layout - III****Etapa 01 - Declarando a Posição**

Ficha da Posição			
Nome	Analista de Marketing Digital		
( ) CE   ( ) FG   ( ) CC	CBO: Código	Área: Organograma	Classe: Arquitetura

**Etapa 02 - Construindo a Posição**

Porquê esta posição existe na organização ?
Missão da posição na organização

Como é seu dia a dia ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidades</li> <li>• Rotinas</li> <li>• Atribuições</li> </ul>

O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?	
Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Item	Conhece, mas precisa de apoio para aplicá-lo
Item	Domina o conceito e o aplica sozinho
Item	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes

Quais comportamentos são esperados para que ele atue adequadamente ?		
Organizacional (todos)	Específicas (só dele)	Liderança (se gestor)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência</li> </ul>



O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?	
Qual a escolaridade requerida ?	Declarar o nível (fundamental, médio, superior, etc)
Existe área de formação específica ?	Declarar a área necessária (ADM, MKT, Engenharia, etc)
Algum registro ou certificação necessária ?	Declarar registros em conselhos, certificações, etc
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	Declarar necessidade de experiência prévia (tempo)

Vantagens	Desafios
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mais simples e objetiva, de fácil elaboração e atualização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo não diferencia senioridades, de forma que o cargo só espera a performance "padrão" (equivalente ao pleno), não permitindo diferenciações entre a proficiência e conhecimento dos indivíduos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fácil compreensão por líderes e liderados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menor expectativa de desenvolvimento horizontal de carreira pelos indivíduos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Risco trabalhista deve ser gerenciado a partir de critérios claros de avaliação de desempenho, com gatilhos como tempo, formação, comportamentos e resultados bem estabelecidos e fundamentados</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Da mesma forma que o Layout II, é aplicável em áreas onde as equipes possuem profissionais com atuação bem distribuída e estruturada, com níveis de acesso claramente definidos. A questão aqui é que, se houver níveis I, II e III, estes são considerados cargos independentes, e não variações de um cargo principal (carreira).</li> </ul>	



*Solução para*

# **SETUP de Carreiras Horizontais**



*Metodologia*

*"Nunca deixe alguém te fazer sentir  
como se não merecesse aquilo que quer"*

### **Assessoria Técnica**

Perfix Assessoria e Consultoria

[www.perfixconsultoria.com.br](http://www.perfixconsultoria.com.br)

RT: Ivan Jacomassi Junior - CRA/SP 108.878





## Sumário

<b>Definições</b>	<b>4</b>
Valor Simbólico	4
Componentes e Símbolos	4
<b>Fórmulas</b>	<b>8</b>
Peso (%) dos Fatores ( $F_{at}$ )	8
Valor Inicial da Faixa ( $V_{if}$ )	8
Valor Final da Faixa ( $V_{ff}$ )	9
Valor de Progressão ( $VP_{ogr}$ )	9
Número de Progressões ( $N_{pgr}$ )	9
Fator de Crescimento ( $F_{acr}$ )	10
Proporcionalidade de Progressão ( $PP_{ogr}$ )	11





# Definições

1. O presente manual tem por objetivo o registro técnico das fórmulas e critérios utilizados para definição dos parâmetros aplicados para construção das carreiras horizontais no projeto.
2. Os cálculos realizados ficam registrados junto ao artefato: Calculadora Setup de Carreiras.
3. Este arquivo pode ser utilizado como documento de consulta para acompanhamento dos cálculos realizados junto ao artefato mencionado.

## Valor Simbólico

4. O primeiro dado definido é o que denominamos "valor simbólico" ( $V_{sb}$ ).
5. Este valor é declarado com objetivo de servir como exemplificação sobre o qual calcularemos os parâmetros que nortearão a construção das carreiras horizontais do plano.
  - a. Considerando o objetivo do valor simbólico de fortalecer o entendimento do analista sobre como os parâmetros de carreira horizontal estão sendo definidos, é recomendável que o mesmo seja compatível com os valores salariais usuais praticados no mercado para a carreira que se está configurando.
  - b. Exemplificando, se estamos configurando uma carreira com média salarial em torno de R\$5k, é interessante que o valor simbólico seja próximo a este.

## Componentes e Símbolos

6. Os parâmetros calculados serão:
  - a.  $E_{ch}$  - Expectativa de carreira horizontal: Número de anos para o qual a carreira está sendo pensada, em geral, recomendamos os seguintes critérios:



- i. Carreiras curtas: projetadas para prazos médios de 0 a 7 anos (cargos de complexidade<sup>1</sup> baixa e baixa-média em empresas privadas).
  - ii. Carreiras médias: projetadas para prazos médios de 7 a 15 anos (cargos de complexidade<sup>1</sup> média ou superior em empresas privadas).
  - iii. Carreiras longas: projetadas para prazos médios de 15 a 25 anos (cargos de complexidade<sup>1</sup> média ou superior em empresas privadas ou cargos em instituições públicas em geral).
  - iv. Carreiras super longas: projetadas para prazos superiores a 25 anos (cargos de complexidade<sup>1</sup> média ou superior em instituições públicas em geral).
- b.  $F_{sal}$  - Faixa Salarial: Intervalo financeiro definido como política salarial para o cargo ou grupo de cargos avaliados, composto por um Valor Inicial de Faixa ( $V_{if}$ ) e Valor Final de Faixa ( $V_{ff}$ ).
- c.  $A_{fx}$  - Amplitude de Faixa Desejada: Variação percentual entre o valor inicial da faixa ( $V_{if}$ ) e o valor final da faixa ( $V_{ff}$ ), em geral, recomendamos os seguintes critérios:
- i. Carreiras curtas: de 0% a 25%.
  - ii. Carreiras médias: de 25% a 50%.
  - iii. Carreiras longas: de 50% a 100%.
  - iv. Carreiras super longas: Acima de 100%
- d.  $P_k$  - Percentil do Valor de Referência ( $V_{ref}$ ) junto a faixa: Sendo o percentil uma medida de posição que indica a localização de um valor dentro de um intervalo de 100 partes equidistantes<sup>2</sup>, o percentil do valor de referência é a declaração, pelo analista, da localização desejada para o valor de referência<sup>3</sup> dentro da faixa.

---

<sup>1</sup> Classificação de complexidade segundo Manual de Cargos e Funções® publicado pela Perfix.

<sup>2</sup> Exemplificando, em uma faixa contendo a contagem de 100 valores, iniciada em 1 e progressivamente ampliada até 100, o vigésimo percentil será 20, o quinquagésimo percentil será 50, etc.

<sup>3</sup> Adiante, com a pesquisa salarial, o valor de referência será determinado individualmente para cada cargo ou grupo de cargos, na calculadora de setup, entretanto, será utilizado inicialmente o valor simbólico ( $V_{sb}$ ) declarado como valor de referência.



- e.  $F_{at}$  - Fatores de Progressão: São "gatilhos" que podem gerar a movimentação do indivíduo dentro da faixa salarial definida:
  - i. Comportamentos: Atitudes praticadas pelos profissionais durante o exercício de suas atividades.
  - ii. Metas: Resultados numéricos atingidos e comparados com valores de referência estabelecidos.
  - iii. Formação: Nível de escolaridade, titulação acadêmica específica ou carga horária de estudos realizados.
  - iv. Tempo: Intervalo temporal em efetivo exercício de atividades profissionais.
- f.  $Re_{lv}$  - Relevância dos Fatores de Progressão ( $F_{at}$ ): Considerando que os fatores descritos anteriormente podem atuar como gatilhos para as progressões salariais, deve-se apurar sua relevância para a posição, sendo recomendados os seguintes critérios:
  - i. Muito relevante - 40 pontos: Quando o fator é imprescindível para o trabalho do profissional, não sendo possível aferir seu desempenho e gerar reconhecimento sem a sua avaliação.
  - ii. Relevante - 20 pontos: Quando o fator impacta de forma direta e objetiva o trabalho do profissional e é importante para aferir seu desempenho e gerar reconhecimento.
  - iii. Pouco relevante - 10 pontos: Quando o fator impacta o trabalho do profissional, mas não é crucial para aferir seu desempenho e gerar reconhecimento.
  - iv. *Não apurado* - 0 ponto: Quando o fator não impacta de forma significativa o trabalho do profissional, sendo possível aferir seu desempenho e gerar reconhecimento sem considerar o mesmo.
- g.  $P_{edc}$  - Periodicidade: Intervalo temporal desejado entre as aplicações dos gatilhos ( $F_{at}$ ) de carreira para crescimento horizontal, expresso em anos<sup>4</sup>.
- h.  $F_{acr}$  - Fator de Crescimento: Percentual aplicado para evolução horizontal nos intervalos temporais definidos ( $P_{edc}$ ).

---

<sup>4</sup> A periodicidade é expressa como: "a cada 'x' anos desejamos que ocorra uma progressão".



- i. VP<sub>ogr</sub> - Valor de Progressão: Valor expresso em moeda que representa o quanto determinado fator ( $F_{at}$ ) pode contribuir para o crescimento do profissional em sua Faixa Salarial ( $F_{sal}$ ).
- j. PP<sub>ogr</sub> - Proporcionalidade de Progressão: Os resultados da avaliação de desempenho classificam os profissionais em diferentes níveis, e estes por sua vez devem gerar (dentro da política de consequências e/ou de meritocracia) patamares de recompensa diferenciados através da proporção entre os mesmos, conforme exemplificação abaixo:
  - i. Nine Box 3A / Faixa de Desempenho Muito Elevado: 100% da progressão ( $F_{acr}$ ) calculada<sup>5</sup>.
  - ii. Nine Box 3B / Faixa de Desempenho Elevado: 80% da progressão ( $F_{acr}$ ) calculada.
  - iii. Nine Box 3C / Faixa de Desempenho Satisfatório: 60% da progressão ( $F_{acr}$ ) calculada.
  - iv. Nine Box 2A / Faixa de Desempenho Satisfatório: 40% da progressão ( $F_{acr}$ ) calculada.
  - v. Demais: Sem progressão.

---

<sup>5</sup> Essa progressão representa o fator percentual de crescimento ( $F_{acr}$ ) definido pela política de recompensas. Por padrão, calculamos o fator ideal considerando o nível máximo de desempenho e os demais como frações deste.



## Fórmulas

### Peso (%) dos Fatores ( $F_{at}$ )

7. Para calcular o peso percentual de cada fator junto a progressão total possível, deve-se dividir a pontuação individual do fator pela pontuação total dos fatores com relevância declarada.

$$\% F_{at} = \frac{\Sigma R_{elv} \text{ Fatores}}{R_{elv} \text{ Fator}}$$

8. *Exemplificação:*
- Fator comportamentos: 40 pontos (muito relevante)
  - Fator formação: 10 pontos (pouco relevante)
  - Fator tempo: 20 pontos (relevante)
  - Peso do fator tempo:
    - Total de pontos ( $\Sigma R_{elv} \text{ Fatores}$ ):  $40 + 10 + 20 = 70$
    - Fator tempo ( $R_{elv} \text{ Fator}$ ): 20
    - $20 / 70 = \sim 0,286 = 28,6\%$

### Valor Inicial da Faixa ( $V_{if}$ )

9. Para calcular o valor inicial da faixa ( $V_{if}$ ), deve-se dividir o valor de referência ou valor simbólico ( $V_{sb}$ ) por um denominador que acomode o  $V_{sb}$  no exato percentil ( $P_k$ ) desejado dentro da Faixa Salarial ( $F_{sal}$ ).
10. Esse denominador é obtido pela multiplicação do percentil pela amplitude da faixa.

$$V_{if} = \frac{V_{sb}}{1 + (P_k \times A_{fx})}$$

11. *Exemplificação:*
- Valor simbólico ( $V_{sb}$ ): R\$5.000,00
  - Amplitude desejada ( $A_{fx}$ ): 100% (carreira longa)
  - Percentil desejado para o valor de referência ( $P_k$ ): 25%
  - Início da faixa:
    - Denominador:  $1 + (0,25 \times 1,00) = 1,25\%$
    - Valor inicial:  $R\$5.000,00 / 1,25 = R\$4.000,00$  <sup>6</sup>

<sup>6</sup> Observe que, sendo R\$4k o valor inicial da faixa, com a amplitude desejada de 100% o valor final será o dobro do valor inicial, ou seja, R\$8k. Ao dividir o valor do intervalo (R\$8k - R\$4k = R\$4k) em 100 partes iguais (R\$4k /



### Valor Final da Faixa ( $V_{ff}$ )

12. Para calcular o valor final da faixa ( $V_{ff}$ ), deve-se multiplicar o valor inicial da mesma ( $V_{if}$ ) por um fator que estabeleça a distância (ou amplitude) desejada para a carreira horizontal.

$$V_{ff} = V_{if} \times (1 + E_{ch})$$

13. *Exemplificação:*

- a. Valor inicial da faixa ( $V_{if}$ ): R\$4.000,00
- b. Amplitude desejada ( $E_{ch}$ ): 80% (carreira longa)
- c. Final da faixa:
  - i. Multiplicador:  $1 + 0,8 = 1,80$
  - ii. Valor final:  $R\$4.000,00 \times 1,80 = R\$7.200,00$

### Valor de Progressão ( $VP_{ogr}$ )

14. A progressão possível é o valor expresso em moeda que o profissional pode adicionar ao seu salário base após ingresso no início da faixa.

$$P_{ogr} = V_{ff} - V_{if}$$

15. *Exemplificação:*

- a. Valor final da faixa ( $V_{if}$ ): R\$7.000,00
- b. Valor inicial da faixa ( $V_{ff}$ ): R\$5.000,00
- c. Progressão possível:
  - i.  $R\$7.000,00 - R\$5.000,00 = R\$2.000,00$

### Número de Progressões ( $N_{pgr}$ )

16. Retorna o número total de progressões realizadas pelo indivíduo de maior desempenho, dado o tempo de carreira horizontal definido ( $E_{ch}$ ) e a periodicidade dos intervalos ( $P_{edc}$ ).

$$N_{pgr} = E_{ch} \div P_{edc}$$

17. *Exemplificação:*

- a. Expectativa de carreira em anos ( $E_{ch}$ ): 20
- b. Periodicidade dos intervalos ( $P_{edc}$ ): a cada 2 anos.
- c. Número de progressões:

---

100 = R\$40,00), temos que o valor alvo (R\$5k) estará exatamente no 25º percentil conforme desejado (R\$4k + [R\$40 x 25] = R\$5k).



i.  $20 / 2 = 10$  progressões para indivíduos de mais alto desempenho

### Fator de Crescimento ( $F_{acr}$ )

18. Retorna a taxa percentual de crescimento necessária a cada intervalo periódico ( $P_{edc}$ ) de modo que profissional de mais alto desempenho atinja o valor final da faixa ( $V_{ff}$ ) dentro do prazo previsto para a carreira horizontal ( $E_{ch}$ ), partindo do valor inicial da faixa ( $V_{if}$ ).

$$F_{acr} = \left( \frac{V_{ff}}{V_{if}} \right)^{1/N_{pgr}} - 1$$

19. Exemplificação:

- Valor final da faixa ( $V_{ff}$ ): R\$8.000,00
- Valor inicial da faixa ( $V_{if}$ ): R\$4.000,00
- Número de Progressões ( $N_{pgr}$ ): 15
- Fator de Crescimento ( $F_{acr}$ ):

$$F_{acr} = \left( \frac{8.000}{4.000} \right)^{1/15} - 1$$

↓

$$F_{acr} = (2)^{\sim 0,0667} - 1$$

↓

$$F_{acr} = 1,04731832073 - 1$$

↓

$$F_{acr} = 0,04731832073$$

↓

$$F_{acr} = \sim 4,73\% ^7$$

<sup>7</sup> Este coeficiente fará com que um profissional que ingresse na carreira no valor de R\$4.000 chegue ao valor final de R\$8.000 cumprindo as 15 progressões previstas para a carreira.



### Proporcionalidade de Progressão ( $PP_{ogr}$ )

20. A proporcionalidade é calculada como um fator parcial da progressão máxima, que equivale a 100%.

$$PP_{ogr} = P_{ogr} \times \% PP_{ogr}$$

21. *Exemplificação:*

- a. *Progressão para Desempenho Muito Elevado ( $P_{ogr}$ ): +5%*
- b. *Proporção para Desempenho Elevado ( $\% PP_{ogr}$ ): 80%*
- c. *Fator para Desempenho Muito Elevado:*
  - i.  $5\% \times 80\% = 4\%$







*Solução para*

# **Elaboração e gestão da matriz salarial**



*Metodologia*

*"Nunca deixe alguém te fazer sentir  
como se não merecesse aquilo que quer"*

**Assessoria Técnica**

Perfix Assessoria e Consultoria

[www.perfixconsultoria.com.br](http://www.perfixconsultoria.com.br)

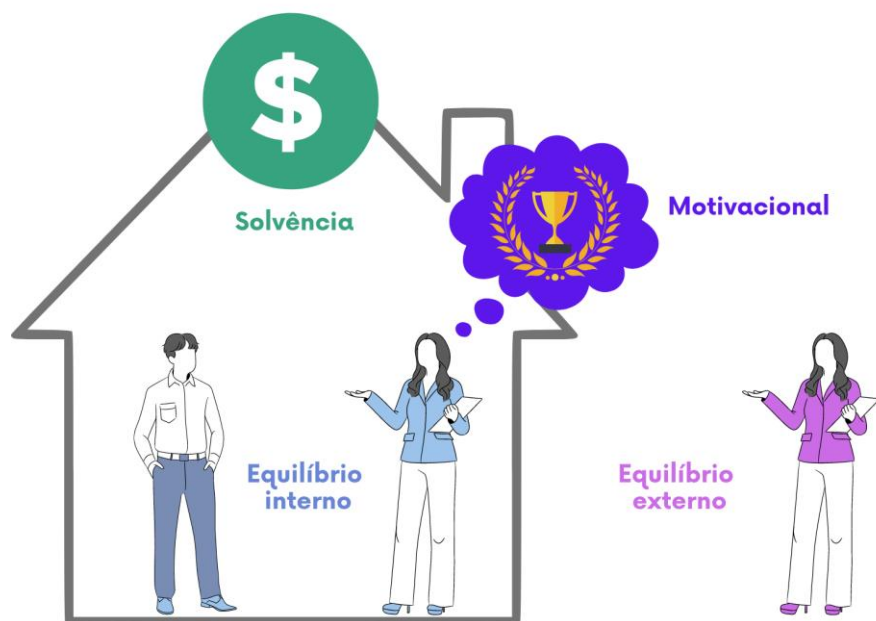
RT: Ivan Jacomassi Junior - CRA/SP 108.878

## Sumário

<b>Objetivos</b>	<b>4</b>
<b>Conceitos</b>	<b>6</b>
Faixas Salariais	6
Faixas Puras e Faixas com Steps	7
Progressão Salarial	7
Limite para as Progressões	8
Enquadramento	8
<b>Metodologia de Elaboração das Faixas</b>	<b>10</b>
I. Fixar Base de Simulação	10
II. Realizar Pesquisa Salarial	11
III. Calcular Setup Financeiro	12
IV. Definir Posicionamento dos Cargos	12
V. Definir Critério de Seleção de Pesquisa	13
VI. Ajustar Valores de Referência	13
VII. Fixar Faixas Salariais Ideais	13
VIII. Apurar Impacto Financeiro	14
<b>Gratificações</b>	<b>15</b>
Tipos	15
Indicação de Cada Tipo	15
<b>Anexo</b>	<b>17</b>
Algoritmo e Programação de Carreiras Horizontais	18

## Objetivos

1. Através do presente manual documentamos a metodologia de elaboração e gestão da matriz salarial.
2. A matriz salarial é documento estratégico e normativo, na medida em que:
  - a. Como elemento estratégico, define a política salarial para os cargos e posicionamento de mercado;
  - b. Como norma, define práticas financeiras a serem concretizadas junto à folha de pagamento.
3. Toda política salarial visa equilibrar, da melhor forma possível, 4 aspectos fundamentais (pontos de equilíbrio):



- a. Equilíbrio externo: Reflete o posicionamento financeiro frente ao mercado, de forma a trabalhar, principalmente, as variáveis atratividade e retenção.
- b. Equilíbrio interno: Uma vez definido o posicionamento em relação ao mercado, é importante a reflexão sobre variações produzidas, para não criarmos distorções significativas entre cargos que, internamente, possuem criticidade

e complexidade equivalentes, evitando desmotivação e senso de injustiça nas práticas adotadas.

- c. Solvência: Após avaliarmos o melhor setup entre equilíbrio interno e externo, é fundamental entendermos se as faixas terão viabilidade financeira.
  - d. Motivacional: Respeitada a capacidade de caixa existente, a matriz salarial deve ser capaz de estimular os profissionais a deixarem sua zona de conforto e buscarem entregar resultados excepcionais, de forma a obter reconhecimento por progressão, do contrário, tenderão a permanecer em patamares estáticos e com desenvolvimento contido.
4. O desafio de gestão se deve ao fato de que os quatro pontos de equilíbrio apresentados podem se mostrar contraditórios quando trabalhados simultaneamente.
- a. Ao melhorarmos nosso posicionamento frente ao equilíbrio externo, provavelmente criaremos desequilíbrios internos relevantes.
  - b. Ao aprimorarmos a capacidade de geração de estímulos da matriz, possivelmente criaremos desafios importantes para a gestão de caixa.

# Conceitos

## Faixas Salariais

5. As faixas salariais correspondem a um intervalo com valor mínimo e máximo que representa a estratégia financeira para os profissionais investidos na posição, dentro da viabilidade institucional.
6. Este valor é estabelecido ponderando-se as necessidades de equilíbrio (interno, externo, solvência), ou seja, busca-se posicionar o cargo em relação ao mercado, aos seus pares e à capacidade financeira da organização.
7. A amplitude da faixa salarial é definida como variações percentuais em relação a um valor de referência, delimitando valor de entrada e teto para o cargo.



8. As variações percentuais das faixas salariais são customizadas segundo as necessidades estratégicas da posição.
9. Se o cargo possuir variações de senioridade, como júnior, pleno e sênior, ou I, II e III, ou ainda A, B e C por exemplo, estas variações também terão delimitações.
10. Sempre que necessário, os valores de referência e amplitude devem ser atualizados visando adequação do posicionamento estratégico de mercado, sem prejuízo aos valores já praticados junto à folha de pagamento.
11. O ingresso em carreira junto aos cargos se dará sempre junto ao ponto inicial da faixa, exceto quando se tratar de promoção e o salário base atual do profissional for superior ao início da faixa para o novo cargo ou senioridade.
12. As faixas salariais poderão ser divididas em *steps*, que correspondem ao fracionamento da faixa em pontos equidistantes, os quais são percorridos pelos profissionais em progressão.

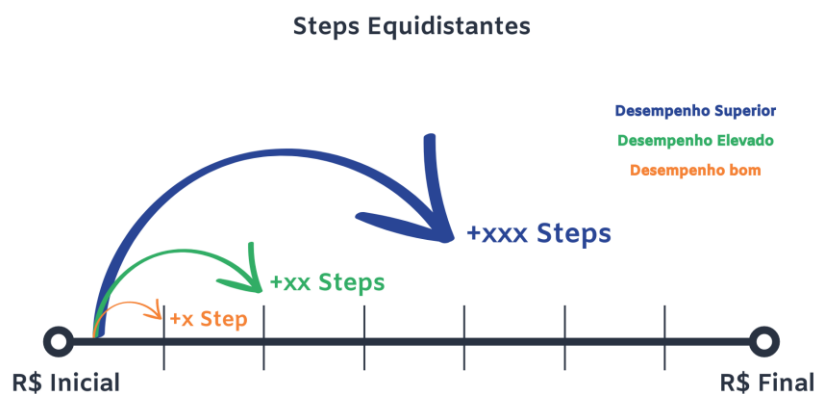
13. Quando não houverem *steps*, a faixa será composta somente pelo intervalo definido (início e fim), e nestes casos o valor de progressão horizontal pelos profissionais seguirá fatores previstos junto ao Programa de Avaliação de Desempenho ou Política de Cargos e Salários.

## Faixas Puras e Faixas com Steps

14. As faixas salariais poderão ser estruturadas em dois formatos:
  - a. Faixas Puras: Quando a faixa possui apenas dois valores, correspondentes ao início e final da mesma.
  - b. Faixas com Steps: Quando a faixa possui os valores de início e fim, e também valores intermediários equidistantes.

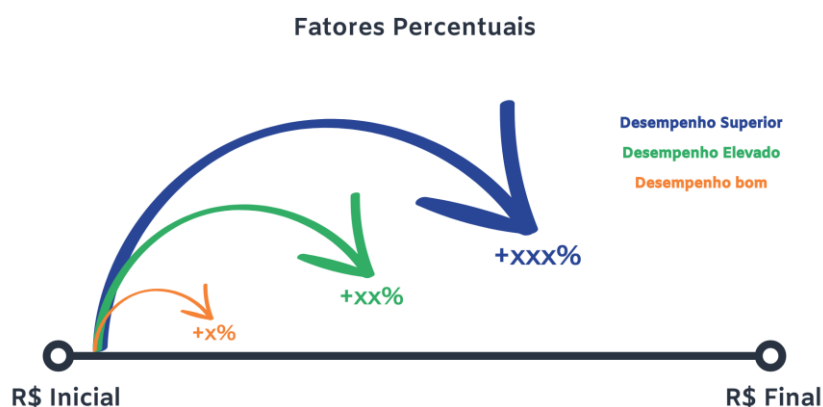
## Progressão Salarial

15. Embora o objetivo principal do processo de avaliação de desempenho 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, progressões.
16. Progressões correspondem ao processo de avanço do profissional junto à faixa salarial definida para seu cargo efetivo, respeitados os limites e valores estabelecidos.
17. A forma como as progressões ocorrem irá variar em função do formato da faixa salarial escolhido para o cargo.
18. Faixas com Steps:
  - a. Neste formato, os profissionais necessariamente devem estar alocados em um dos *steps* definidos para a faixa salarial, não podendo ocupar posições intermediárias entre estes.
  - b. Neste modelo, os avanços devem ser atrelados aos Steps, com possibilidades de progressão de um ou mais destes:



#### 19. Faixas Puras:

- a. Neste formato, os profissionais podem ocupar qualquer posição entre o valor inicial e final da faixa.
- b. Neste modelo, os avanços são atrelados à Fatores Percentuais definidos em documento próprio, como Programa de Avaliação de Desempenho ou Políticas de Cargos e Salários.
- c. Importante frisar que o modelo de faixas puras aplica, assim como o de steps, critérios institucionais e de equidade para as progressões, nunca personalíssimos.



#### Limite para as Progressões

20. As modalidades de progressão permitem aos profissionais percorrer as faixas salariais previstas para seus cargos.



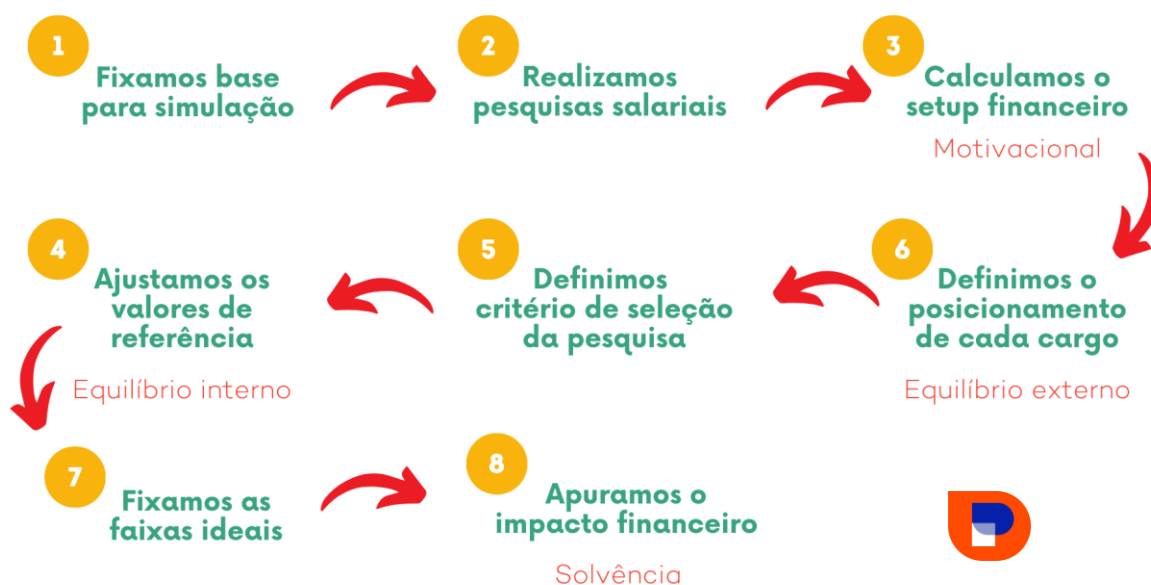
21. Uma vez atingido o limite máximo da faixa salarial para o cargo, não serão mais concedidas progressões de nenhum tipo.

## Enquadramento

22. O enquadramento dos cargos será demonstrado em documento específico, contendo o nome atual dos cargos e a nova nomenclatura adotada, bem como eventuais ajustes.
23. O enquadramento de um cargo gera efeito para todos os profissionais investidos junto ao mesmo, sem exceções.
24. Considerando que cada cargo possui sua própria faixa salarial, os profissionais serão enquadrados conforme critério a seguir:
  - a. Se a faixa salarial possuir Steps, o profissional será enquadrado junto ao step superior imediatamente mais próximo de seu atual salário.
  - b. Tanto no formato com Steps quanto de Faixa Pura, caso o salário do profissional seja inferior ao início da faixa de seu cargo, este será enquadrado junto ao valor de início previsto para a faixa.
  - c. Tanto no formato com Steps quanto de Faixa Pura, caso o valor do salário do profissional seja superior ao valor do final da faixa de seu cargo, este manterá seu salário atual.

## Metodologia de Elaboração das Faixas

25. Para obtermos um produto consistente, utilizamos como referência metodológica o **Algoritmo de Programação de Carreiras Horizontais Perfix®**.



26. Esse algoritmo corresponde a uma sequência estruturada de etapas que, após praticadas, nos permite tratar adequadamente os dados disponíveis para estabelecermos uma matriz que poderemos chamar de "ideal".

- Uma matriz ideal é aquela que satisfaz minimamente os quatro pontos de equilíbrio citados.

- b. Encontrar o *setup* ideal pode ser desafiador, e não irá necessariamente deixar todos os *stakeholders* plenamente satisfeitos.

## I. Fixar Base de Simulação

27. Nesta etapa ajustamos a base de dados que irá suportar a simulação financeira.
28. Dispomos os dados básicos da folha de pagamento, como matrícula, cargo, função, salário e gratificação.
29. Adicionamos também informações que podem ser utilizadas para ajustes finos de enquadramento, que podem gerar diferenciações (sempre institucionais e gerais, nunca personalíssimas) em função de desempenho e tempo de casa.
30. É gerada a "tabela de enquadramento cego", listando os cargos atuais e demonstrando os cargos nos quais seus ocupantes serão enquadrados.
  - a. Esta base enquadra os profissionais segundo critério institucional e geral.
31. Os dados são ajustados e verificados para simulação de cenários.

## II. Realizar Pesquisa Salarial

32. As políticas salariais devem buscar de forma permanente o equilíbrio e a sustentabilidade da organização.
33. Realizamos duas pesquisas salariais que utilizem bases diferentes, por exemplo, uma base obtida do Novo CAGED e uma base obtida de vagas abertas divulgadas.
34. As duas bases são utilizadas para análise comparativa, e trazem medidas de posição tradicionais em pesquisas deste tipo:
  - a. 1º Quartil: Representa o 25º percentil da amostra ordenada de forma crescente (abaixo deste ponto estão os 25% menores salários).
  - b. Mediana: Representa o 50º percentil da amostra ordenada de forma crescente (este ponto divide a amostra ao meio).
  - c. 3º Quartil: Representa o 75º percentil da amostra ordenada de forma crescente (acima deste ponto estão os 25% maiores salários).
  - d. Média: Cálculo aritmético que demonstra um valor significativo de uma lista de números, obtido pela soma dos elementos dividido pela sua quantidade.

35. Para cada cargo é encontrado um cargo de referência, que conecta o cargo pesquisado ao cargo existente na amostra.
36. Também podem ser definidos para a pesquisa (se relevantes para o cargo):
  - a. A região geográfica pesquisa.
  - b. O segmento de atuação da instituição.
  - c. O porte das instituições componentes da pesquisa.

### III. Calcular Setup Financeiro

37. O Setup Financeiro visa determinar:
  - a. A amplitude total de crescimento salarial pretendido, ou seja, após ingresso, um profissional com desempenho superior poderá progredir no mesmo cargo até um determinado fator percentual.
  - b. O posicionamento do valor de referência, que determina em que posição da faixa o valor de posicionamento estará (se no início, no meio, no final, no 25º percentil, etc).
  - c. O tempo de carreira pretendido para que o profissional atinja o limite da faixa determinado.
  - d. As diferentes gradações de performance, ou seja, o quanto um profissional de desempenho superior progredirá frente a um de bom desempenho, e este frente a um de desempenho mediano, etc.
  - e. O peso percentual dos fatores mérito, tempo e formação.

### IV. Definir Posicionamento dos Cargos

38. Os cargos terão seu posicionamento ideal de mercado definido em função de 04 variáveis:
  - a. Gerar impacto direto na percepção de valor do cliente.
  - b. Ser um cargo crítico ou estratégico para a organização.
  - c. Apresentar dificuldade de reposição em vagas abertas.

d. Possui uma curva de aprendizado elevada.

39. Para cada item ao qual o cargo fizer jus, será atribuído 01 ponto, e a pontuação total definirá o posicionamento desejado:

a. 0 ponto: 1Q (25º percentil)

b. 1 ponto: 1Q+ (valor intermediário entre o 1º Quartil e a Mediana).

c. 2 pontos: Mediana (50º percentil)

d. 3 pontos: 3Q- (Valor intermediário entre a Mediana e o 3º Quartil).

e. 4 pontos: 3Q (75º percentil)

## V. Definir Critério de Seleção de Pesquisa

40. As pesquisas apresentarão valores próximos, mas diferentes para o mesmo cargo, portanto é necessário definir-se um critério objetivo de seleção.

41. É selecionada a pesquisa que apresentar a menor distorção percentual entre o valor de sua média e o valor de média da folha de pagamento para o mesmo cargo.

## VI. Ajustar Valores de Referência

42. Neste ponto, o algoritmo já definiu o posicionamento ideal de cada cargo (equilíbrio externo) e selecionou a pesquisa que irá norteá-lo.

43. Desta forma, os valores trazidos para cada cargo consideram apenas a realidade externa, sem preocupação com a realidade interna.

44. Os valores de referência podem ser ajustados considerando-se a criticidade e relevância estratégica de cada cargo, de forma a corrigir-se distorções e promover maior paridade entre as classes e carreiras.

45. Este ajuste é feito a partir da equiparação de valores de referência por conjuntos de cargos, que são agrupados segundo sua complexidade e impacto.

## VII. Fixar Faixas Salariais Ideais

46. As faixas salariais são obtidas a partir da aplicação dos coeficientes percentuais (item 3 - Setup Financeiro) sobre os valores de referência ajustados (item 6 - Ajuste dos Valores de Referência).
47. Neste ponto, são inseridos valores "mínimos" para as faixas, que podem advir de:
  - a. Salário mínimo vigente.
  - b. Piso legal para categoria.
  - c. Piso definido em acordo coletivo.
  - d. Liberalidade ou estratégia da organização.
48. Nesta etapa também são programados os parâmetros para simulações com base nos modelos de:
  - a. Faixas "puras", com gradações via fatores percentuais.
  - b. Faixas com "steps", com gradações equidistantes fixadas na própria faixa.

### VIII. Apurar Impacto Financeiro

49. As faixas estão definidas e os critérios de enquadramento também (respectivamente itens 08 e 01).
50. Os valores reprojatados são aplicados sobre a folha vigente para avaliação do impacto, considerando:
  - a. Valores subpagos: Salários vigentes que estão abaixo do início da nova faixa, e que deverão gerar custo de enquadramento pela diferença.
  - b. Valores dentro da faixa: Salários vigentes que estão dentro da nova faixa, e que poderão gerar custo de enquadramento eventualmente no modelo de steps.
  - c. Valores sobrepagos: Salários vigentes que estão acima do valor final da nova faixa.
51. Após apuração do impacto total, caso o mesmo não se mostre viável, poderão ser aplicados fatores percentuais redutores, que visam suavizar o custo de implantação.
52. Também podem ser aplicados novos ajustes finos, como revisão do posicionamento dos cargos, pesquisa selecionada, etc.

## Gratificações

### Tipos

53. Algumas funções poderão ser "gratificadas", de forma a ensejar aos seus ocupantes acréscimo ou complementação salarial.
54. Os valores das gratificações são gerados exclusivamente durante a efetiva atuação dos ocupantes dos cargos junto às funções previstas, e deixam de ser pagos caso os mesmos deixem de exercê-las.
55. Existem três modalidades de gratificação:
  - a. Percentual: Modalidade na qual é acrescido um valor relativo, apurado com base em percentual sobre o valor do salário base do ocupante da função gratificada.
  - b. Valor fixo: Modalidade na qual é acrescido ao salário base um valor absoluto fixo pré determinado pelo exercício da função gratificada.
  - c. Valor Alvo: Modalidade na qual é pré-definido o valor alvo de salário base para a função gratificada, e então apura-se a diferença entre este e o salário base atual do profissional, lançando-se a complementação.
    - i. Caso o salário base atual do profissional 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 definida junto ao PCCS, este receberá gratificação mínima garantida pelo exercício da função gratificada, equivalente à xx%.

### Indicação de Cada Tipo

56. Cada tipo de gratificação se ajusta de forma mais adequada ao objetivo do composto remuneratório.
57. Gratificação Percentual:
  - a. Quando a posição deve ser de confiança, sem controle de ponto, visando garantia percentual de ganho salarial.
58. Gratificação de Valor Fixo:

- a. Quando o objetivo da gratificação é definir uma forma de bonificação, de valor não tão significativo, sem caracterizar função de confiança.

59. Valor alvo:

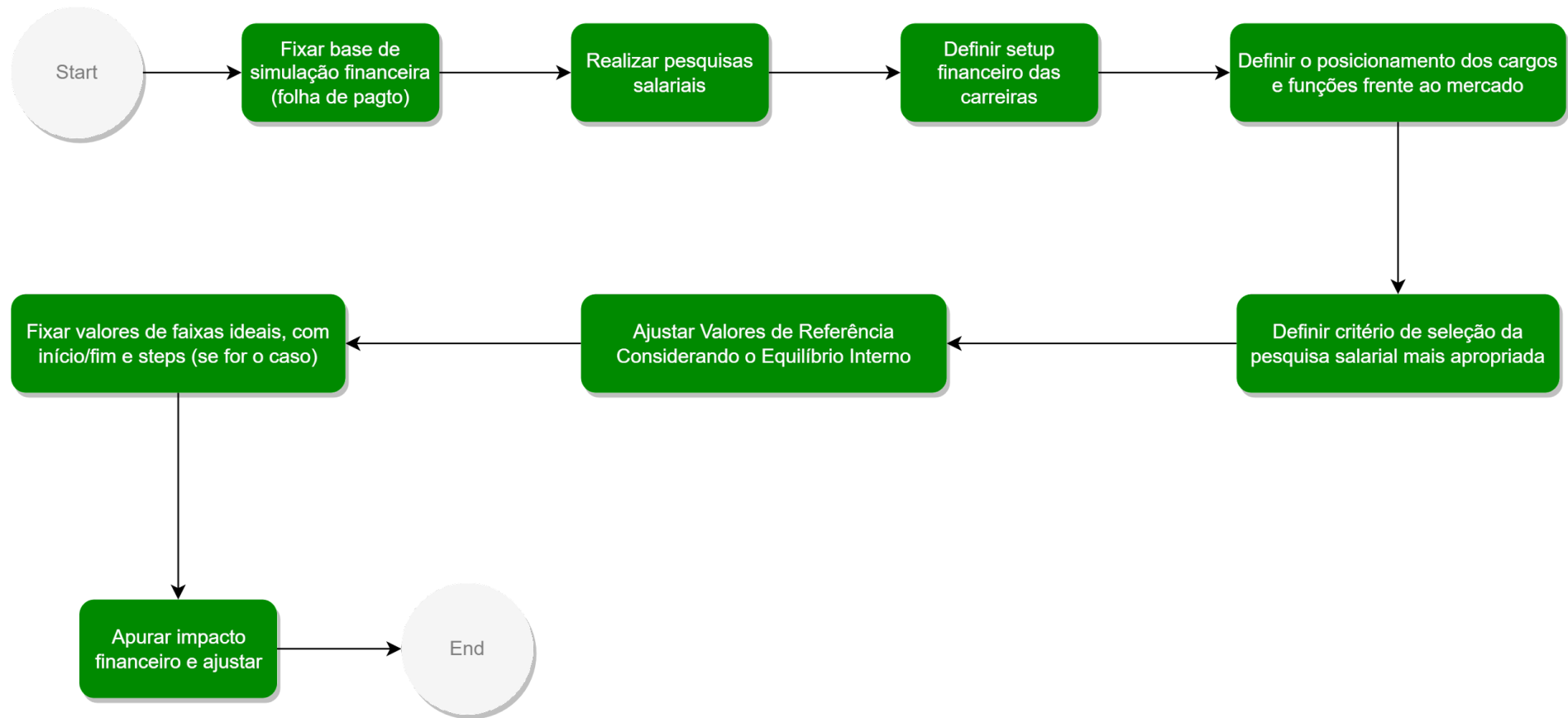
- a. Quando existirem muitos cargos diferentes que assumem a mesma posição, com grande assimetria no salário entre os mesmos;
- b. Quando é prioritário atingir determinado valor de salário para fortalecimento do equilíbrio externo (mercado).



# Anexo



## Algoritmo e Programação de Carreiras Horizontais





# Matriz Salarial

*Faixas Salariais & Gratificações*



Metodologia

*"Nunca deixe alguém te fazer sentir  
como se não merecesse aquilo que quer"*

**Assessoria Técnica**

Perfix Assessoria e Consultoria

[www.perfixconsultoria.com.br](http://www.perfixconsultoria.com.br)

RT: Ivan Jacomassi Junior - CRA/SP 108.878

---

## Sumário

Objetivos	4
Conceitos	4
Faixas Salariais	4
Progressão Salarial	5
Limite para as Progressões	7
Enquadramento	7
Gratificações	7
Tipos	7
Anexo	9
Matriz Salarial	10

## Objetivos

1. Através do presente manual documentamos a matriz salarial.
2. A matriz salarial é documento estratégico e normativo, na medida em que:
  - a. Como elemento estratégico, define a política salarial para os cargos e posicionamento de mercado;
  - b. Como norma, define práticas financeiras a serem concretizadas junto à folha de pagamento.

## Conceitos

### Faixas Salariais

3. As faixas salariais correspondem a um intervalo com valor mínimo e máximo que representa a estratégia financeira para os profissionais investidos na posição, dentro da viabilidade institucional.
4. Este valor é estabelecido ponderando-se as necessidades de equilíbrio (interno, externo, solvência), ou seja, busca-se posicionar o cargo em relação ao mercado, aos seus pares e à capacidade financeira da organização.
5. A amplitude da faixa salarial é definida como variações percentuais em relação a um valor de referência, delimitando valor de entrada e teto para o cargo.



6. As variações percentuais das faixas salariais são customizadas segundo as necessidades estratégicas da posição.

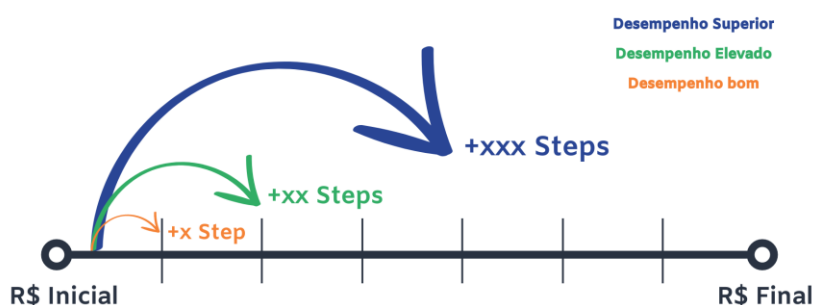
7. Se o cargo possuir variações de senioridade, como júnior, pleno e sênior, ou I, II e III, ou ainda A, B e C por exemplo, estas variações também terão delimitações.
8. Sempre que necessário, os valores de referência e amplitude devem ser atualizados visando adequação do posicionamento estratégico de mercado, sem prejuízo aos valores já praticados junto à folha de pagamento.
9. O ingresso em carreira junto aos cargos se dará sempre junto ao ponto inicial da faixa, exceto quando se tratar de promoção e o salário base atual do profissional for superior ao início da faixa para o novo cargo ou senioridade.
10. As faixas salariais poderão ser divididas em *steps*, que correspondem ao fracionamento da faixa em pontos equidistantes, os quais são percorridos pelos profissionais em progressão.
11. Quando não houverem *steps*, a faixa será composta somente pelo intervalo definido (início e fim), e nestes casos o valor de progressão horizontal pelos profissionais seguirá fatores previstos junto ao Programa de Avaliação de Desempenho ou Política de Cargos e Salários.

## Progressão Salarial

12. Progressões correspondem ao processo de avanço do profissional junto à faixa salarial definida para seu cargo efetivo, respeitados os limites e valores estabelecidos.
13. A forma como as progressões ocorrem irá variar em função do formato da faixa salarial escolhido para o cargo.
14. Faixas com Steps:
  - a. Neste formato, os profissionais necessariamente devem estar alocados em um dos *steps* definidos para a faixa salarial, não podendo ocupar posições intermediárias entre estes.
  - b. Neste modelo, os avanços devem ser atrelados aos Steps, com possibilidades de progressão de um ou mais destes:



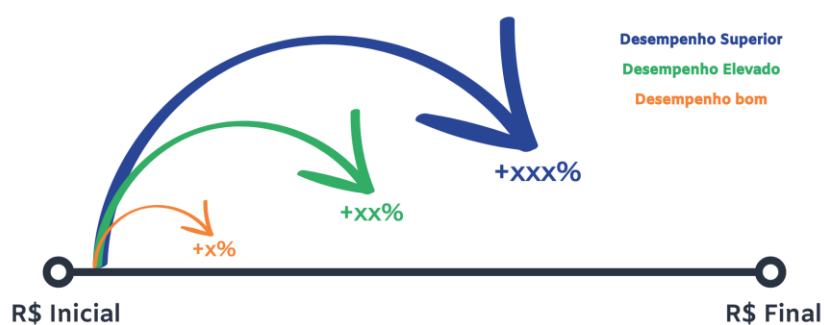
## Steps Equidistantes



## 15. Faixas Puras:

- Neste formato, os profissionais podem ocupar qualquer posição entre o valor inicial e final da faixa.
- Neste modelo, os avanços são atrelados à Fatores Percentuais definidos em documento próprio, como Programa de Avaliação de Desempenho ou Políticas de Cargos e Salários.
- Importante frisar que o modelo de faixas puras aplica, assim como o de steps, critérios institucionais e de equidade para as progressões, nunca personalíssimos.

## Fatores Percentuais



---

## Limite para as Progressões

16. As modalidades de progressão permitem aos profissionais percorrer as faixas salariais previstas para seus cargos.
17. Uma vez atingido o limite máximo da faixa salarial para o cargo, não serão mais concedidas progressões de nenhum tipo.

## Enquadramento

18. O enquadramento dos cargos será demonstrado em documento contendo o nome atual dos cargos e a nova nomenclatura adotada, bem como eventuais ajustes.
19. O enquadramento de um cargo gera efeito para todos os profissionais investidos junto ao mesmo, sem exceções.
20. Considerando que cada cargo possui sua própria faixa salarial, os profissionais serão enquadrados conforme critério a seguir:
  - a. Se a faixa salarial possuir Steps, o profissional será enquadrado junto ao step superior imediatamente mais próximo de seu atual salário.
  - b. Tanto no formato com Steps quanto de Faixa Pura, caso o salário do profissional seja inferior ao início da faixa de seu cargo, este será enquadrado junto ao valor de início previsto para a faixa.
  - c. Tanto no formato com Steps quanto de Faixa Pura, caso o valor do salário do profissional seja superior ao valor do final da faixa de seu cargo, este manterá seu salário atual.

## Gratificações

### Tipos

21. Algumas funções poderão ser "gratificadas", de forma a ensejar aos seus ocupantes acréscimo ou complementação salarial.

---

22. Os valores das gratificações são gerados exclusivamente durante a efetiva atuação dos ocupantes dos cargos junto às funções previstas, e deixam de ser pagos caso os mesmos deixem de exercê-las.

23. Existem três modalidades de gratificação:

- a. Percentual: Modalidade na qual é acrescido um valor relativo, apurado com base em percentual sobre o valor do salário base do ocupante da função gratificada.
- b. Valor fixo: Modalidade na qual é acrescido ao salário base um valor absoluto fixo pré determinado pelo exercício da função gratificada.
- c. Valor Alvo: Modalidade na qual é pré-definido o valor alvo de salário base para a função gratificada, e então apura-se a diferença entre este e o salário base atual do profissional, lançando-se a complementação.
  - i. Caso o salário base atual do profissional 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 definida junto ao PCCS, este receberá gratificação mínima garantida pelo exercício da função gratificada, equivalente à 20% (vinte por cento).

# Anexo

## Matriz Salarial - Cargos Efetivos

Posição	Jornada Semanal	Início de Faixa	Final de Faixa
Analista de Gestão - (Aplicações)	40hs	7.934,16	16.173,73
Analista Jurídico	40hs	7.934,16	16.173,73
Arquiteto(a) - (Aplicações)	40hs	<b>11.220,00</b>	29.486,43
Assistente de Fiscalização	40hs	3.892,36	9.704,24
Assistente Técnico - (Aplicações)	40hs	4.340,88	9.704,24

Posição	Jornada Semanal	Início de Faixa	Final de Faixa
Analista de Gestão - (Aplicações)	30hs	5.950,62	14.876,55
Analista Jurídico	30hs	5.950,62	14.876,55
Arquiteto(a) - (Aplicações)	30hs	7.921,92	19.804,05
Assistente de Fiscalização	30hs	3.755,66	9.389,15
Assistente Técnico - (Aplicações)	30hs	3.255,66	8.139,15



## Matriz Salarial - Cargos Comissionados

Posição	Jornada Semanal	Valor
Assessor(a) Técnico(a) - (Aplicações)	40hs	5.998,50
Chefe de Gabinete	40hs	5.998,50

Posição	Jornada Semanal	Valor
Assessor(a) Técnico(a) - (Aplicações)	30hs	6.500,00
Chefe de Gabinete	30hs	5.373,67



## Matriz Salarial - Funções Gratificadas

Posição	Tipo	Gratificação	R\$
Assessor(a) de Comissão Interna	Valor Fixo	1 assessoria <sup>1</sup>	300,00
		2 assessorias	450,00
		3 assessorias	600,00
Coordenador(a) de Área - (Aplicações)	Valor Alvo	4.600,00	

## Matriz Salarial - Cargos Comissionados | Funções Gratificadas

Posição	Jornada Semanal	Tipo	Valor
Gerente Técnica e de Fiscalização	40hs	Valor <sup>2</sup>   Valor Alvo <sup>3</sup>	12.663,50
Secretário(a) Executivo(a)	40hs	Valor <sup>1</sup>   Valor Alvo <sup>2</sup>	5.998,50
Gerente Geral	40hs	Valor <sup>1</sup>   Valor Alvo <sup>2</sup>	14.663,00
Ouvidor	40hs	Valor <sup>1</sup>   Valor Alvo <sup>2</sup>	5.998,50

<sup>1</sup> Considera-se a uma unidade de assessoria a atuação do profissional em 1 área interna, comissão ou ramo do conhecimento específico.

<sup>2</sup> Quando provida como Cargo Comissionado.

<sup>3</sup> Quando provida como Função Gratificada.



---

Posição	Jornada Semanal	Tipo	Valor
Gerente Técnica e de Fiscalização	30hs	Valor <sup>1</sup>   Valor Alvo <sup>2</sup>	9.443,61
Secretário(a) Executivo(a)	30hs	Valor <sup>1</sup>   Valor Alvo <sup>2</sup>	4.406,62
Gerente Geral	30hs	Valor <sup>1</sup>   Valor Alvo <sup>2</sup>	9.971,40
Ouvidor	30hs	Valor <sup>1</sup>   Valor Alvo <sup>2</sup>	4.406,62







# Caderno de Perfis

*Responsabilidades, Formação, Competências ...*



Metodologia

*"Quando sua vontade de vencer for tão forte  
quanto a de respirar ... então você triunfará"*

**Assessoria Técnica**

Perfix Assessoria e Consultoria

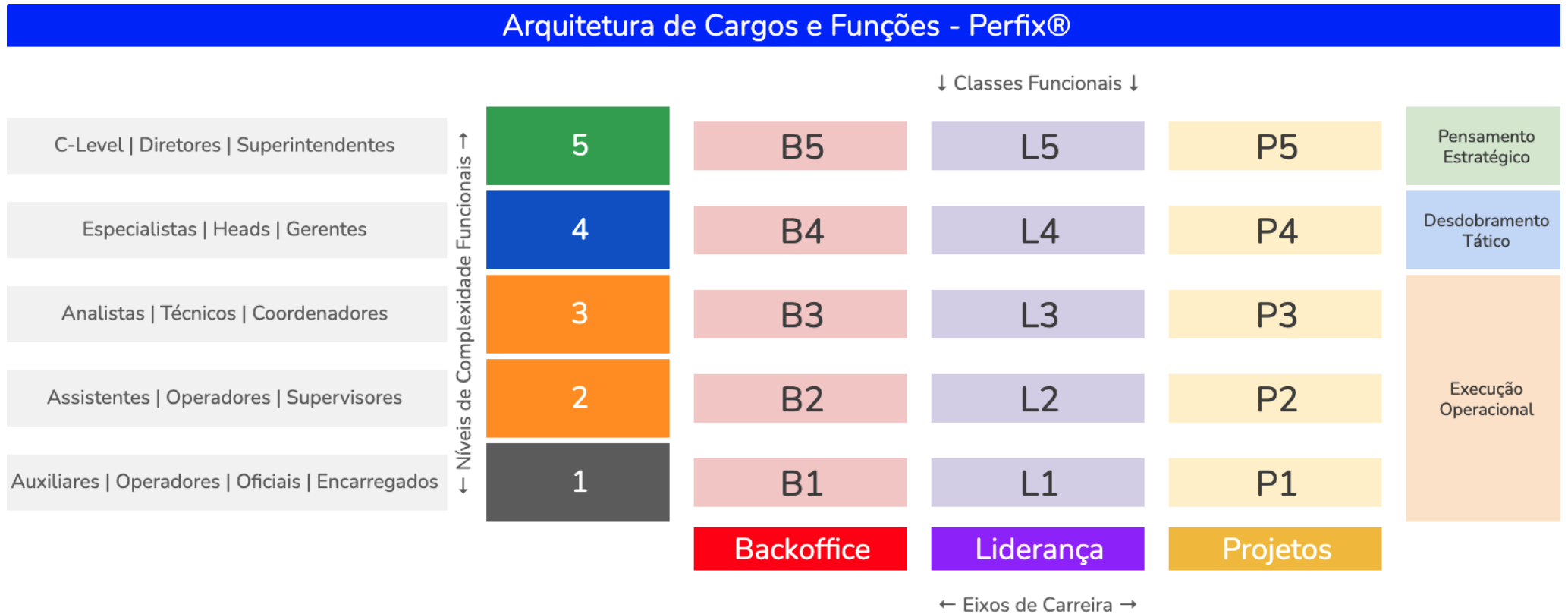
[www.perfixconsultoria.com.br](http://www.perfixconsultoria.com.br)

RT: Ivan Jacomassi Junior - CRA/SP 108.878

## Sumário

Arquitetura de Posições para Classificação dos Cargos e Funções	4
Glossário	5
Quadro de Cargos	6
Descrições	9
Analista de Gestão - Aplicações	10
Analista de Gestão - Aplicação Administrativo	12
Analista de Gestão - Aplicação Contábil	13
Analista Jurídico	15
Assistente Técnico - Aplicações	17
Assistente Técnico - Aplicação Atendimento ao Público	19
Assistente Técnico - Aplicação Contábil	20
Assistente Técnico - Aplicação Administrativo/Financeiro	21
Assistente de Fiscalização	23
Arquiteto - Aplicações	25
Arquiteto - Aplicação Análise Técnica	27
Arquiteto - Aplicação Fiscalização	29
Secretário Executivo	31
Coordenador de Áreas - Aplicações	33
Coordenação de Áreas - Aplicação Administrativo/Financeira	35
Coordenador de Áreas - Aplicação Fiscalização	37
Coordenador de Áreas - Aplicação Atendimento ao Público	39
Assessor de Comissão Interna	41
Assessor Técnico - Aplicações	43
Assessor Técnico - Aplicação Comunicação	45
Assessor Técnico - Aplicação Planejamento	47
Gerente Técnico	49
Gerente Geral	51
Chefe de Gabinete	53
Ouvidor	55

## Arquitetura de Posições para Classificação dos Cargos e Funções<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Para detalhamento da estrutura da arquitetura, vide Manual de Cargos

## Glossário

- **Arquitetura de Cargos e Funções:** Sistema de classificação que permite organizar as posições por níveis de complexidade e eixo de carreira, gerando descrições mais balanceadas e permitindo a comparação junto ao ambiente externo.
- **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.
- **Funções (gratificadas ou não):** Pacotes de atribuições acrescidos aos cargos, com caráter precário, ou seja, podem ser adicionadas e retiradas sem que se caracterize direito adquirido.
- **Aplicações:** Os cargos e funções podem ter aplicações, que são áreas de especialização que direcionam os perfis (requisitos) e atribuições. Os profissionais podem ser nomeados para os cargos ou funções "puros" ou por aplicação específica.
- **Competências Comportamentais:** Correspondem à habilidades gerais, não acadêmicas, traços de personalidade, preferências e motivações, tais como: comunicação, diálogo, resposta, capacidade de cooperar com os outros, trabalho em equipe, resolução de problemas, capacidade de lidar com conflitos, motivação, incentivo, iniciativa, saber comportar-se, etiqueta, etc.
- **Conhecimentos:** Correspondem à habilidades de campo adquiridas por meio de formação profissional ou acadêmica, experiência adquirida ou habilidades relacionadas à ocupação ou atividade exercida, procedimentos relacionados ao campo de atividade organizacional, tais como: saber operar máquinas e equipamentos, conhecimento das normas de segurança, programas de computador, habilidades financeiras, experiência técnica profissional, etc.
- **Atribuições:** Atividades, tarefas e responsabilidades inerentes a determinado cargo ou função, cuja realização é sua obrigação funcional e sua omissão pode gerar repreensão ao ocupante. A listagem de atribuições é exemplificativa, não exaustiva, de forma que os profissionais investidos junto aos cargos e funções devem empenhar-se ao máximo em todas as atividades que dizem respeito à missão institucional de sua posição.
- **Descrição Sumária:** Representa a missão do cargo / função, ou seja, a razão maior de sua inserção junto ao quadro da organização.



- Senioridade: Nível de desenvoltura e maturidade esperada dos profissionais investidos junto aos cargos e funções. Embora as posições funcionais sejam amplas, sabe-se que os profissionais investidos junto às mesmas possuem diferentes níveis de maturidade, tornando necessária sua classificação para fins de planejamento de carreira, PDI, remuneração, etc.

## Quadro de Cargos

Tipo	Nome	Aplicações	Mobilidade entre aplicações ? <sup>2</sup>
Cargo Efetivo	Analista de Gestão	Administrativo	Sim
		Contábil	Não
Cargo Efetivo	Analista Jurídico	-	-
Cargo Efetivo	Assistente Técnico	Atendimento ao Público	Sim
		Contábil	Sim
		Financeiro	Sim
Cargo Efetivo	Assistente de Fiscalização	-	-
Cargo Efetivo	Arquiteto	Análise Técnica	Sim
		Fiscalização	Sim
Cargo Comissionado ou Função Gratificada	Secretário Executivo	-	-
Função Gratificada	Coordenador de	Administrativo/Financeiro	Sim

<sup>2</sup> Quando assinalado como "sim", significa que os profissionais lotados em uma determinada aplicação podem ser movimentados para outras aplicações dentro do mesmo cargo.  
Exemplo: Profissionais lotados na aplicação "contábil" junto ao cargo Assistente Administrativo podem ser movimentados para a aplicação "atendimento ao público" dentro do mesmo cargo.

	Áreas	Fiscalização	Sim
		Atendimento ao Público	Sim
Função Gratificada	Assessor de Comissão Interna	-	-
Função Gratificada	Assessor Técnico	Comunicação	Sim
		Planejamento	Sim
Cargo Comissionado	Gerente Técnico	-	-
Cargo Comissionado ou Função Gratificada	Gerente Geral	-	-
Cargo Comissionado ou Função Gratificada	Chefe de Gabinete	-	-
Cargo Comissionado ou Função Gratificada	Ouvidor	-	-

## ↓ Como são construídas as descrições ↓

### *Etapa 01 - Declarando a Posição*

Ficha da Posição			
Nome	Ex: [Nome do Cargo/Função]		
( ) CE   ( ) FG   ( ) CC	CBO: Código	Área: Organograma	Classe: Arquitetura

### *Etapa 02 - Construindo a Posição*

Porquê esta posição existe na organização ?
Missão da posição na organização
Como é seu dia a dia ?





- Responsabilidades
- Rotinas
- Atribuições

O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?

Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Item	Conhece, mas precisa de apoio para aplicá-lo
Item	Domina o conceito e o aplica sozinho
Item	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes

Quais comportamentos são esperados para que ele atue adequadamente ?

Organizacional (todos)	Específicas (só dele)	Liderança (se gestor)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência</li> </ul>

O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?

Qual a escolaridade requerida ?	Declarar o nível (fundamental, médio, superior, etc)
Existe área de formação específica ?	Declarar a área necessária (ADM, MKT, Engenharia, etc)
Algum registro ou certificação necessária ?	Declarar registros em Conselhos, certificações, etc
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	Declarar necessidade de experiência prévia (tempo)



# Descrições



**Etapa 01 - Declarando a Posição**

Ficha da Posição			
Nome	<b>Analista de Gestão - Aplicações</b>		
(x) CE   ( ) FG   ( ) CC	CBO: Conforme área	Área: -	Classe: B3

**Etapa 02 - Construindo a Posição**

Porquê esta posição existe na organização ?

Realizar atividades operacionais complexas envolvendo tabulação de dados, análise de relatórios, atendimentos e apoio aos superiores; visando a eficiência e a eficácia dos processos nas áreas em que estiverem alocados (recursos humanos, contabilidade, administração, atendimento ao público).

Como é seu dia a dia ?

- Analisar dados qualitativos e quantitativos de equipes e projetos para que seja avaliada sua qualidade e sua executabilidade dentro dos prazos estabelecidos.
- Propor melhorias nos processos e ou projetos em vigor pelo Conselho ou por membros para melhorar a eficiência e/ou diminuição dos custos totais.
- Pesquisar novas técnicas e tendências de gestão de equipes e projetos para manter-se atualizado.
- Manter-se atualizado sobre as leis e normas vigentes na área em que estiver atuando para garantir a conformidade legal das ações e projetos em que o Conselho se faça presente.
- Solucionar problemas internos de áreas como gestão de pessoas, de finanças, legais, ou mesmo externos no caso de projetos.
- Realizar organização e arquivamento correto de documentos para que os mesmos estejam sempre acessíveis para consulta ou para embasar documentação de defesa se necessários.
- Acompanhar a execução do planejamento estratégico bem como de projetos externos.
- Realizar pesquisa de satisfação dos serviços ofertados para que os dados sirvam de base para ações de melhorias futuras.
- Realizar avaliação dos resultados alcançados e compará-los com as metas estabelecidas no planejamento da respectiva área em que estiver atuando.
- Implantar melhorias em processos ou projetos para que os mesmos estejam sempre atualizados.
- Fornecer dados para superiores, embasando uma tomada de decisão tática ou estratégica que poderá afetar todo o Conselho.
- Realizar demais atividades de cunho semelhante sob orientação do superior ou conforme as



necessidades da instituição.

O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?

Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Conforme área de atuação	-

Quais comportamentos são esperados para que ele atue adequadamente ?

Organizacional (todos)	Específicas (só dele)	Liderança (se gestor)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Em elaboração</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>

O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?

Qual a escolaridade requerida ?	Superior
Existe área de formação específica ?	-
Algum registro ou certificação necessária ?	-
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	-

**Etapa 01 - Declarando a Posição**

Ficha da Posição			
Nome	<b>Analista de Gestão - Aplicação Administrativo</b>		
(x) CE   ( ) FG   ( ) CC	CBO: 2521-05	Área: Coordenação Administrativa/Financeira	Classe: B3

**Etapa 02 - Construindo a Posição**

Como é seu dia a dia ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar estratégias para ganho de eficiência e eficácia na definição das rotinas de atividades.</li> <li>• Participar de reuniões de definição do planejamento estratégico do Conselho.</li> <li>• Propor mudanças no planejamento quando identificar possibilidades de melhorias baseado em experiências vivenciadas em planejamentos passados.</li> <li>• Acompanhar contratos e licitações pertinentes para que sejam cumpridos todos os ritos e cláusulas inseridas.</li> <li>• Elaborar relatórios e pareceres sobre a gestão dos processos e projetos do CAU/CE, informando a alta gestão sobre o andamento das atividades.</li> <li>• Atuar na organização do ambiente de trabalho, implantando métricas para sua manutenção com programa 5S.</li> </ul>

O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?	
Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Pacote office	Domina o conceito e o aplica sozinho
Rotinas administrativas	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes

O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?	
Qual a escolaridade requerida ?	Superior



Existe área de formação específica ?	Administração ou correlatas.
Algum registro ou certificação necessária ?	-
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	-

**Etapa 01 - Declarando a Posição**

Ficha da Posição			
Nome	<b>Analista de Gestão - Aplicação Contábil</b>		
(x) CE   ( ) FG   ( ) CC	CBO: 2522-10	Área: Coordenação Administrativa/Financeira	Classe: B3

**Etapa 02 - Construindo a Posição**

Como é seu dia a dia ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a correta apuração de informes fiscais, tributários e financeiros de forma a manter a conformidade do CAU/CE.</li> <li>• Administrar folha de ponto dos servidores para realizar fechamento de folha posteriormente.</li> <li>• Elaborar folha de pagamento, analisando cartão ponto, horas extras, imposto de renda e demais encargos que se apliquem.</li> <li>• Fazer inventário de bens móveis e imóveis pertencentes ao Conselho e zelar pela sua conservação.</li> <li>• Dar suporte às áreas na aplicação da legislação tributária e fiscal para que seja cumprida de forma integral com o intuito de evitar problemas futuros.</li> <li>• Realizar auditorias internas de forma a constatar a correta demonstração no fechamento do balanço e prevenir possíveis irregularidades.</li> <li>• Acompanhar auditorias externas do CAU/BR ou de demais órgãos fiscalizadores do poder público.</li> <li>• Elaborar fechamento do balanço e emitir declaração de impostos devidos pelo CAU/CE, compartilhando os dados no Portal da Transparência.</li> <li>• Elaborar relatórios tributários e fiscais frequentemente para a alta gestão do Conselho realizar o planejamento estratégico ou desenvolver formas de diminuir os encargos aplicados.</li> <li>• Realizar lançamentos fiscais, tributários e contábeis para garantir a conformidade do CAU/CE com as leis vigentes.</li> </ul>



- Preparar demonstrativo tributário e apresentá-lo ao Conselho para garantir a aprovação da conformidade das contas da instituição.
- Divulgar balanço financeiro e contábil para a Gerência, Presidência e Plenário sempre que solicitado com intuito de demonstrar a conformidade das finanças do CAU/CE.
- Calcular encargos sociais, apurar impostos e tributos para realizar o enquadramento fiscal do CAU/CE perante as leis vigentes.
- Avaliar os riscos financeiros e contábeis de um novo projeto e dar seu parecer técnico de forma a ressaltar as vantagens e as desvantagens do mesmo.
- Colaborar com a Coordenação Administrativa/Financeira para implementação de um software de controle financeiro em todas as áreas do CAU/CE.
- Elaborar relatórios situacionais sobre o balanço fiscal, tributário, contábil e financeiro para apresentá-los nas comissões, plenário e para a alta gestão do Conselho.
- Apresentar dados contábeis para comissões internas validares o demonstrativo.
- Atuar na elaboração do planejamento estratégico e de orçamento para estimar os encargos e tributos que serão aplicados nos projetos, contratações e demanda com servidores.
- Manter-se atualizado sobre normas e leis vigentes referentes à área de atuação.

O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?

Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Matemática financeira	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Balanço fiscal	Domina o conceito e o aplica sozinho
Fluxo de caixa	Domina o conceito e o aplica sozinho
Legislação Fiscal e Orçamentária	Domina o conceito e o aplica sozinho
Normas contábeis	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Balanço patrimonial	Domina o conceito e o aplica sozinho
Pacote office	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes

O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?



Qual a escolaridade requerida ?	Superior
Existe área de formação específica ?	Contabilidade
Algum registro ou certificação necessária ?	Registro ativo no CRC - Conselho Regional de Contabilidade
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	-

**Etapa 01 - Declarando a Posição**

Ficha da Posição			
Nome	<b>Assessor Jurídico</b>		
(x) CE   ( ) FG   ( ) CC	CBO: 2410-40	Área: Gerência Geral	Classe: B3

**Etapa 02 - Construindo a Posição**

Porquê esta posição existe na organização ?
Executam atividades operacionais complexas de cunho jurídico. Assessorando as demais áreas do conselho a manter a conformidade legal e representando-as em ações contra o conselho. Elabora documentos e análises que possam embasar a defesa da instituição.

Como é seu dia a dia ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerir contratos de forma a constatar sua conformidade legal com as leis vigentes.</li> <li>• Analisar fatos, documentos, relatórios e minutas de advogadas para formular defesa do CAU/CE em ações jurídicas.</li> <li>• Garantir que o Conselho cumpra a legislação vigente no âmbito municipal, estadual, federal e normas internas do próprio Conselho.</li> <li>• Participar de audiências e reuniões, tomar notas com advogados, registrar as informações e organizar documentação.</li> <li>• Organizar e autenticar documentação de propriedade intelectual pertencente ao Conselho</li> <li>• Reunir documentação necessária para realizar a defesa do CAU/CE em ações movidas contra o conselho.</li> </ul>





- Defender o Conselho em ações jurídicas, participando de audiências, acompanhando processos e buscando agir como mediador e propondo acordos.
- Prestar suporte jurídico para as comissões permanentes e/ou temporárias do Conselho.
- Prestar assessoria jurídica para a instituição, de forma a orientar a mesma na forma de proceder quando necessário perante a processos judiciais.
- Manter-se atualizado sobre as leis e normas vigentes referentes à área de atuação.
- Analisar possíveis riscos jurídicos no qual a instituição possa estar sujeita e elaborar estratégias legais para mitigá-los.
- Realizar demais atividades compatíveis com o cargo conforme orientação do superior ou necessidade da instituição.

O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?

Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
CLT	Domina o conceito e o aplica sozinho
Legislação Fiscal	Domina o conceito e o aplica sozinho
Direito trabalhista	Domina o conceito e o aplica sozinho
Direito constitucional	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Direito Civil	Domina o conceito e o aplica sozinho
Legislação profissional Arquitetos	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Pacote office	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Regimento interno	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes

O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?

Qual a escolaridade requerida ?	Superior
---------------------------------	----------



Existe área de formação específica ?	Direito
Algum registro ou certificação necessária ?	Registro ativo na OAB
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	-

**Etapa 01 - Declarando a Posição**

Ficha da Posição			
Nome	<b>Assistente Técnico - Aplicações</b>		
(x) CE   ( ) FG   ( ) CC	CBO: Conforme área	Área: -	Classe: B2

**Etapa 02 - Construindo a Posição**

Porquê esta posição existe na organização ?
Executam atividades operacionais de apoio administrativo na instituição. Atuam no levantamento de dados, prestando suporte às mais diferentes áreas como: - atendimento ao público, recursos humanos, financeiro, além de realizar a organização de documentos.

Como é seu dia a dia ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar na execução e monitoramento de atividades técnicas.</li> <li>• Prestar suporte técnico na área em que estiver atuando.</li> <li>• Responsabilizar-se pela agenda do superior imediato, de forma a agendar compromissos, reuniões, comprar passagens se necessário.</li> <li>• Atender demandas administrativas de demais profissionais atuantes na mesma de alocação como; - preenchimento de planilhas, arquivamento de documentos, atividades de pesquisas e afins.</li> <li>• Participar de reuniões e tomar nota dos temas que forem discutidos para eventual consulta.</li> <li>• Colocar em prática as rotinas estabelecidas pelo superior imediato para que os processos e procedimentos ocorram de forma eficiente e eficaz.</li> <li>• Prestar suporte em treinamentos que venham ser aplicados pelos superiores aos demais servidores do Conselho</li> </ul>



- Manter-se atualizado sobre questões técnicas pertencente a área de atuação
- Realizar demais atividades compatíveis com o cargo conforme orientação do superior ou necessidade da instituição.

O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?

Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Conforme área de atuação	Conhece, mas precisa de apoio para aplicá-lo

Quais comportamentos são esperados para que ele atue adequadamente ?

Organizacional (todos)	Específicas (só dele)	Liderança (se gestor)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Em elaboração</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>

O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?

Qual a escolaridade requerida?	Médio
Existe área de formação específica?	-
Algum registro ou certificação necessária?	-
Precisa ter atuado nesta posição antes?	-

**Etapa 01 - Declarando a Posição**

Ficha da Posição			
Nome	<b>Assistente Técnico - Aplicação Atendimento ao Público</b>		
(x) CE   ( ) FG   ( ) CC	CBO: 4223-20	Área: Coordenação de Atendimento	Classe: B2

**Etapa 02 - Construindo a Posição**

Como é seu dia a dia ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar o problema raiz que o público venha a trazer quando entrar em contato com o CAU/CE.</li> <li>• Fornecer orientação técnica para que se chegue na resolução do problema apresentado.</li> <li>• Cadastrar e organizar dúvidas do público para servir de base de dados para apresentá-los em reuniões para que seja tomada a devida providência para sanar as reclamações.</li> <li>• Realizar encaminhamento do atendimento para as devidas áreas prestarem esclarecimentos quando o interlocutor necessite de maiores especificidades.</li> <li>• Trabalhar com eficiência na resolução dos problemas com intuito de impedir um escalonamento da questão podendo gerar conflitos entre o público e a instituição.</li> <li>• Enviar pesquisa de satisfação para mensurar a qualidade do atendimento e identificar pontos de melhorias futuras.</li> <li>• Buscar a melhoria contínua no atendimento e nos meios de comunicação utilizados para atender o público.</li> </ul>

O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?	
Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Pacote office	Domina o conceito e o aplica sozinho
Boas práticas de atendimento	Domina o conceito e o aplica sozinho
Legislação e Federal do CAU	Domina o conceito e o aplica sozinho

O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?



Qual a escolaridade requerida ?	Médio
Existe área de formação específica ?	-
Algum registro ou certificação necessária ?	-
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	-

**Etapa 01 - Declarando a Posição**

Ficha da Posição			
Nome	<b>Assistente Técnico - Aplicação Contábil</b>		
(x) CE   ( ) FG   ( ) CC	CBO: 3511-05	Área: Coordenação Administrativa/Financeira	Classe: B2

**Etapa 02 - Construindo a Posição**

Como é seu dia a dia ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar com a captação de dados que serão usados para fechamento do balanço para enquadramento da contabilidade geral da instituição.</li> <li>• Registrar transações financeiras para que seja averiguada sua conformidade fiscal e tributária no fechamento do balanço mensal.</li> <li>• Prestar suporte à auditorias internas.</li> <li>• Auxiliar na elaboração de balancetes e demonstrativos e no fechamento do balanço.</li> <li>• Realizar lançamentos contábeis, emissão de notas e contabilização de impostos.</li> <li>• Prestar assistência técnica contábil às demais áreas do Conselho.</li> <li>• Organizar documentação relativa a tributos, encargos e contratos para que estejam com seu acesso e consulta facilitados.</li> </ul>

O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?



Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Pacote office	Domina o conceito e o aplica sozinho
Matemática financeira	Conhece, mas precisa de apoio para aplicá-lo
Normas contábeis	Conhece, mas precisa de apoio para aplicá-lo
Balanco patrimonial	Conhece, mas precisa de apoio para aplicá-lo

O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?	
Qual a escolaridade requerida ?	Médio
Existe área de formação específica ?	-
Algum registro ou certificação necessária ?	-
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	-

### Etapa 01 - Declarando a Posição

Ficha da Posição			
Nome	<b>Assistente Técnico - Aplicação Administrativo/Financeiro</b>		
(x) CE   ( ) FG   ( ) CC	CBO: 4110-10	Área: Coordenação Administrativa/Financeira	Classe: B2

### Etapa 02 - Construindo a Posição

Como é seu dia a dia ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajudar na administração dos recursos do Suprimento de Fundos.</li> <li>• Auxiliar no preparo de projetos, laudos, pareceres, estudos, projetos e relatórios em geral.</li> <li>• Acompanhar a movimentação do fluxo de caixa mensal, inserindo as movimentações em planilhas de</li> </ul>



controle para fechamento do balanço.

- Atualizar tabelas, quadros demonstrativos e outros documentos quando envolver dados financeiros.
- Informar, quando solicitado, sobre situações que possam envolver dados financeiros ou econômicos dos processos sob sua responsabilidade, medidas em andamento e resultados obtidos, preenchendo e atualizando quadros e relatórios estatísticos pertinentes, para possibilitar a avaliação geral das diretrizes aplicadas e tomada de decisões de seu(s) superior(es).
- Prestar suporte sobre pagamentos diversos, controle de contratos e outras atividades correlatas de mesma natureza
- Conferir documentos (contratos, notas fiscais entre outros).
- Organizar e apoiar processos de compras, licitações e pagamentos.
- Monitorar os bens patrimoniais do CAU/CE através do preenchimento das Fichas Cadastrais dos Bens, Termo de Responsabilidade, Guia de Transferência, Termos de Baixa e Inventário Anual dos Bens Móveis.
- Zelar pela Conservação da sede e dos bens móveis do CAU/CE.
- Participar da realização de pregões, quando solicitado.
- Efetuar pagamentos e recebimento de numerário, quando autorizado.
- Acompanhar utilização de insumos e recursos e controlar o estoque e ativos patrimoniais.
- Acompanhar e controlar, junto aos fiscais e/ou gestores de contratos, quando não estiver atuando como tal, a execução dos contratos de prestação de serviços por terceiros.
- Realizar serviços externos quando designado, inclusive para depósitos e pagamentos a agências bancárias, compras e outros contatos do interesse do CAU/CE.

### O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?

Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Pacote office	Domina o conceito e o aplica sozinho
Matemática financeira	Conhece, mas precisa de apoio para aplicá-lo
Fluxo de caixa	Conhece, mas precisa de apoio para aplicá-lo
Taxa de juros	Conhece, mas precisa de apoio para aplicá-lo



O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?	
Qual a escolaridade requerida ?	Médio
Existe área de formação específica ?	-
Algum registro ou certificação necessária ?	-
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	-

*Etapa 01 - Declarando a Posição*

Ficha da Posição





Nome	<b>Assistente de Fiscalização</b>		
(x) CE   ( ) FG   ( ) CC	CBO: 3521-05	Área: Coordenação de Fiscalização	Classe: B2

**Etapa 02 - Construindo a Posição**

**Porquê esta posição existe na organização ?**

Executam atividades operacionais de apoio à fiscalização. Visitam obras e estabelecimentos para verificar sua conformidade legal, constatando irregularidades para reportá-las aos superiores.

**Como é seu dia a dia ?**

- Visitar projetos, construções e instituições membros do Conselho para averiguar sua conformidade legal.
- Verificar documentação dos processos e projetos de forma a constatar sua conformidade com as leis vigentes.
- Realizar rotinas de rondas de fiscalização a fim de fiscalizar o máximo de obras e pessoas.
- Dirigir veículo do da instituição para chegar até as obras.
- Preencher relatórios sobre as visitas e apresentá-los aos superiores para que seja feita análise.
- Dar suporte técnico ao público, esclarecendo dúvidas sobre as fiscalizações, o que será avaliado e qual documentação será necessário apresentar.
- Prestar suporte aos demais fiscais.
- Reportar aos superiores irregularidades encontradas para que sejam tomadas as devidas iniciativas de autuação.
- Realizar demais atividades de cunho semelhante sob orientação do superior ou conforme as necessidades da instituição.

**O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?**

Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Legislação municipal	Domina o conceito e o aplica sozinho
Pacote office	Conhece, mas precisa de apoio para aplicá-lo



Plantas e Projetos	Domina o conceito e o aplica sozinho
--------------------	--------------------------------------

O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?	
Qual a escolaridade requerida ?	Técnico
Existe área de formação específica ?	Edificações
Algum registro ou certificação necessária ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Registro no CFT - Conselho Federal dos Técnicos Industriais</li> <li>● Carteira Nacional de Habilitação - CNH - A e B</li> </ul>
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	-

**Etapa 01 - Declarando a Posição**

Ficha da Posição			
Nome	<b>Arquiteto - Aplicações</b>		
(x) CE   ( ) FG   ( ) CC	CBO: 2141-25	Área: Coordenação de Fiscalização	Classe: P3

**Etapa 02 - Construindo a Posição**

Porquê esta posição existe na organização ?

Desenvolver projetos arquitetônicos e elaborar pareceres técnicos com os dados da obra. Promover estudos da viabilidade econômica, impactos ambientais e logísticos. Prestar suporte técnico e assessorar na fiscalização e análise de documentação.

Como é seu dia a dia ?

- Analisar a demanda do cliente sobre os projetos e verificar sua viabilidade financeira, de terreno e estimar impactos.
- Desenvolver um conceito arquitetônico que atenda a demanda e as expectativas do cliente para com o projeto.
- Realizar estudo para estimar os custos totais do projeto.
- Contatar fornecedores de materiais que estejam cadastrados e realizar pesquisa de demais fornecedores que possam atender as especificações de qualidade e preço.
- Elaborar maquetes e desenhos em 3D para facilitar a apresentação e visualização dos projetos desenvolvidos.
- Realizar visitas e estudos de campo para avaliar o terreno no qual será instituída a obra.
- Realizar monitoramento via satélite para acompanhamento dos projetos.
- Responsabilizar-se tecnicamente pela qualidade dos serviços e dos projetos.
- Realizar demais atividades compatíveis com o cargo conforme orientação do superior ou necessidade da instituição.

O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?

Conhecimento	Quão bem precisa saber ?



Conforme área de atuação	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
--------------------------	----------------------------------------------------

Quais comportamentos são esperados para que ele atue adequadamente ?		
Organizacional (todos)	Específicas (só dele)	Liderança (se gestor)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Em elaboração</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>

O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?	
Qual a escolaridade requerida ?	Superior
Existe área de formação específica ?	Arquitetura e Urbanismo
Algum registro ou certificação necessária ?	Registro ativo no CAU - Conselho de Arquitetura e Urbanismo
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	-

**Etapa 01 - Declarando a Posição**

Ficha da Posição			
Nome	<b>Arquiteto - Aplicação Análise Técnica</b>		
(x) CE   ( ) FG   ( ) CC	CBO: 2141-25	Área: Coordenação de Fiscalização	Classe: P3

**Etapa 02 - Construindo a Posição**

Como é seu dia a dia ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar de Registros de Responsabilidade Técnica – RRT.</li> <li>• Analisar a Certidão de Acervo Técnico com Atestado.</li> <li>• Realizar os procedimentos inerentes aos processos correspondentes a Registro Profissional e Registro de Empresa.</li> <li>• Fornecer instrução para processos diversos: ressarcimento, revisão de anuidade, alteração e atualização cadastral de pessoa física e jurídica; interrupção e cancelamento de registro profissional; baixa de registro de empresa; solicitação de 2ª via de carteira profissional.</li> <li>• Atendimento ao público e encaminhamento de demandas via telefone, presencial e email..</li> <li>• Atuar em procedimentos de ressarcimento, atualização de dados cadastrais, de pessoas física e jurídica, cancelamento ou aquisição do registro.</li> <li>• Montar e assessorar os processos da Comissão de Ética e Disciplina.</li> <li>• Elaborar mapas topográficos via imagem por satélite.</li> <li>• Participar da revisão dos procedimentos padrões do sistema informatizado do exercício da profissão.</li> <li>• Produzir documentos específicos da área e encaminhá-los a demais áreas do Conselho, envolvidas no processo.</li> <li>• Analisar aspectos relacionados a condições de trabalho e remuneração digna para os profissionais.</li> <li>• Verificar denúncias, examinar e encaminhar solicitações da comunidade, ou órgão ligados à fiscalização.</li> <li>• Atuar em campo, quando designado em atividades de fiscalização.</li> <li>• Analisar denúncias, verificando sua procedência e gravidade, informando aos demais responsáveis para realizar uma verificação.</li> <li>• Atuar de forma técnica especializada em projetos ou dando suporte a pessoas, tirando dúvidas referentes ao projeto ou ao Conselho em si.</li> <li>• Ministrar palestras mencionando os benefícios da fiscalização e de se possuir um registro ativo no</li> </ul>



CAU.
------

O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?	
Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Pacote office	Domina o conceito e o aplica sozinho
Softwares de desenho técnico (AutoCad, Sketchup)	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Legislação ambiental	Domina o conceito e o aplica sozinho
Legislação federal, estadual e municipal referente à profissão	Domina o conceito e o aplica sozinho
Conhecimentos em geoprocessamento	Domina o conceito e o aplica sozinho
Conhecimentos sobre a Lei 9.784/99	Domina o conceito e o aplica sozinho

O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?	
Qual a escolaridade requerida ?	Superior
Existe área de formação específica ?	Arquitetura e Urbanismo
Algum registro ou certificação necessária ?	Registro ativo no CAU - Conselho de Arquitetura e Urbanismo
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	-

**Etapa 01 - Declarando a Posição**



Ficha da Posição			
Nome	<b>Arquiteto - Aplicação Fiscalização</b>		
(x) CE   ( ) FG   ( ) CC	CBO: 2141-25	Área: Coordenação de Fiscalização	Classe: P3

**Etapa 02 - Construindo a Posição**

Como é seu dia a dia ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar diligências de fiscalização, através de visitas a estabelecimentos e profissionais, sujeitos à legislação específica do CAU.</li> <li>• Realizar visitas de fiscalização às obras, empresas com atividades de comércio/serviço e indústria, órgãos públicos, hospitais, locais de show e eventos, postos de abastecimento e propriedades urbanas e rurais, entre outras localizadas no estado do Ceará.</li> <li>• Realizar fiscalização de contratos e materiais que serão usados em projetos e atentar-se sobre possíveis desvios ou irregularidades</li> <li>• Emitir e assinar autuações.</li> <li>• Organizar cadastro de instituições de ensino superior em arquitetura e urbanismo no âmbito do CAU/CE.</li> <li>• Ministrar palestras de temas relevantes e pertinentes à área de atuação, com; - fiscalização, ética e exercício da profissão.</li> <li>• Monitorar o pagamento da anuidade pelos membros do Conselho, tanto pessoa física quanto pessoa jurídica.</li> <li>• Atuar na análise técnica, quando designado.</li> <li>• Atender ao público em geral, prestando informações sobre processos de fiscalização, tais como: autos de infração, notificações, registros de profissionais e empresas e Registro de Responsabilidade Técnica.</li> <li>• Manter cadastro de membros atualizados para que não haja irregularidades ou inconformidades futuras.</li> <li>• Averiguar denúncias de irregularidades nos projetos, elaborando relatório de acompanhamento e diagnóstico das obras.</li> <li>• Promover ajustes nos projetos conforme aparecem imprevistos para que os projetos mantenham sua conformidade legal com as leis vigentes e normas do Conselho.</li> </ul>



O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?	
Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Pacote office	Domina o conceito e o aplica sozinho
Softwares de desenho técnico (AutoCad, Sketchup)	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Legislação ambiental	Domina o conceito e o aplica sozinho
Legislação federal, estadual e municipal referente à profissão	Domina o conceito e o aplica sozinho
Conhecimentos em geoprocessamento	Domina o conceito e o aplica sozinho

O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?	
Qual a escolaridade requerida ?	Superior
Existe área de formação específica ?	Arquitetura e Urbanismo
Algum registro ou certificação necessária ?	Registro ativo no CAU - Conselho de Arquitetura e Urbanismo
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	-

**Etapa 01 - Declarando a Posição**





Ficha da Posição			
Nome	<b>Secretário Executivo</b>		
( ) CE   (x) FG   (x) CC	CBO: 2523-05	Área: Chefia de Gabinete	Classe: B3

### Etapa 02 - Construindo a Posição

#### Porquê esta posição existe na organização ?

Representar institucionalmente o CAU/CE frente ao CAU/BR e CAU/UF. Assessorar de forma técnica a diretoria, Presidência e a chefia. Prestar apoio administrativo ao Conselho Diretor e ao plenário, gerenciando as rotinas gerais e visando eficiência e eficácia das operações.

#### Como é seu dia a dia ?

- Apoiar na realização de eventos de órgão colegiados, levantando dados financeiros, elaborando documentação, minutas de programação e convites e a organização geral junto às áreas.
- Auxiliar na definição dos requisitos para realização dos eventos dos órgãos Colegiados (Plenário, Comissões, Conselho Diretor, CEAU, etc.) com ênfase em finanças, planejamento, administração e eleitoral, bem como a elaboração de base documental, minuta de programação e de convite e o acompanhamento da sua organização e realização junto aos setores responsáveis.
- Elaborar pautas, deliberações, memorandos, ofícios e outros documentos relativos à realização de reuniões e encaminhamentos oriundos das mesmas, de responsabilidade do Conselho Diretor, Plenário, Presidência e Chefia de Gabinete.
- Receber documentação oriunda do CAU/BR ou CAU/UF ou dos órgãos colegiados internos e direcioná-la para as áreas responsáveis.
- Desenvolver, junto à Presidência, o calendário anual de eventos que serão realizados pela instituição, incluindo a realização de plenárias, Conselhos e afins; sugerindo datas e marcando-as na agenda oficial.
- Acompanhar processos e protocolos eletrônicos tramitados para Plenária, Conselho Diretor, Presidência e Chefia de Gabinete, providenciando o correto encaminhamento dos mesmos.
- Administrar agenda da alta gestão do Conselho, marcando e desmarcando compromissos e reuniões, fazendo reservas e agendando visitas.
- Dar suporte às reuniões, fornecendo insumos para a perfeita realização das mesmas, respondendo solicitações de documentos internos ou apresentando documentos externos que sejam essenciais para a realização da reunião
- Auxiliar demais áreas no recebimento e despacho de correspondências, organizando e direcionando para seus devidos remetentes e destinatários para que cheguem no prazo correto.
- Consolidar indicadores importantes para o CAU/CE (financeiros, nº de fiscalizações...), sintetizar e



apresentar para a alta gestão do Conselho ou demais áreas que possam estar interessadas.

- Representar a instituição junto ao CAU/BR e CAU/UF em eventos.
- Realizar atendimento presencial e telefônico; encaminhando as chamadas aos respectivos destinatários.
- Autorizar a entrada de pessoas no conselho, previamente agendadas.
- Organizar documentos físicos e digitais.
- Realizar demais atividades compatíveis com o cargo conforme orientação do superior ou necessidade da instituição.

### O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?

Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Gramática	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Demonstrativos Financeiros	Domina o conceito e o aplica sozinho
Pacote office	Domina o conceito e o aplica sozinho
Rotinas administrativas	Domina o conceito e o aplica sozinho
Regimento interno	Domina o conceito e o aplica sozinho
Legislação constitucional referente área de atuação	Domina o conceito e o aplica sozinho
Leis trabalhistas	Domina o conceito e o aplica sozinho

### Quais comportamentos são esperados para que ele atue adequadamente ?

Organizacional (todos)	Específicas (só dele)	Liderança (se gestor)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Em elaboração</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>

### O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?



Qual a escolaridade requerida ?	Superior
Existe área de formação específica ?	Secretariado Executivo, Administração (ou áreas correlatas), Arquitetura e Urbanismo.
Algum registro ou certificação necessária ?	-
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	-

**Etapa 01 - Declarando a Posição**

Ficha da Posição			
Nome	<b>Coordenador de Áreas - Aplicações</b>		
( ) CE   (x) FG   ( ) CC	CBO: Conforme área	Área: Conforme Aplicação	Classe: L3

**Etapa 02 - Construindo a Posição**

Porquê esta posição existe na organização ?
Coordenar atividades referentes à área de atuação, distribuindo processos e tarefas a seus liderados. Suprir a Presidência e a Gerência com dados técnicos e análises fornecendo subsídios para tomada de decisão de alto impacto no CAU/CE.

Como é seu dia a dia ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suportar o processo de tomada de decisão de níveis táticos referentes a área de atuação.</li> <li>• Gerenciar contratos, licitações e demais documentos pertencentes a área de atuação, mantendo-os organizados e de fácil localização.</li> <li>• Zelar pela conservação dos materiais e equipamentos da respectiva área de atuação evitando quebras e a geração de possíveis custos para a instituição, podendo deixar a área carente de algum recurso importante.</li> <li>• Atuar na gestão de equipes, mapeando processos e atividades e realizando a distribuição dos mesmos para a equipe de servidores subordinada à área.</li> <li>• Dimensionar e definir os recursos necessários para a realização de cada projeto, manutenção de equipe e equipamentos e garantir que seja realizada sua correta alocação.</li> </ul>



- Administrar conflitos internos que venham a surgir entre os servidores liderados.
- Garantir a implantação do planejamento estratégico referente a área em que estiver atuando.
- Responsabilizar-se pelo cronograma dos projetos e processos da área que estiver alocado, assegurando o cumprimento dos prazos e a qualidade das entregas.
- Definir quais serão as metas e as estratégias de atuação que serão aplicadas na área e distribuí-las para equipe de funcionários sob seu comando direto.
- Realizar prestação de contas sobre estado dos projetos, oportunidades de melhoria e das contas da área em que estiver atuando.
- Prestar suporte à Gerência Técnica, fornecendo dados relevantes sobre o setor onde estiver alocado, apresentando os mesmos em reuniões para discutir possíveis irregularidades, cronograma, possibilidades de melhorias.
- Realizar avaliações de desempenho a seus subordinados.
- Verificar a necessidade de treinamentos da equipe e requisitá-los aos superiores.
- identificar possíveis riscos jurídicos, financeiros, que possam impedir a realização de alguma atividade ou projeto.
- Aplicar treinamentos para equipe de subordinados com intuito de otimizar processos e equiparar conhecimentos necessários para o exercício da função.
- Garantir que todos os processos estejam em conformidade legal com as leis federais, estaduais e municipais e regimento interno do CAU/CE.

O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?

Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Conforme área de atuação	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes

Quais comportamentos são esperados para que ele atue adequadamente ?

Organizacional (todos)	Específicas (só dele)	Liderança (se gestor)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Em elaboração</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>

O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?



Qual a escolaridade requerida ?	Superior, desejável Pós-Graduação
Existe área de formação específica ?	Conforme área de atuação
Algum registro ou certificação necessária ?	-
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	-

**Etapa 01 - Declarando a Posição**

Ficha da Posição			
Nome	<b>Coordenação de Áreas - Aplicação Administrativo/Financeira</b>		
( ) CE   (x) FG   ( ) CC	CBO: 1421-15	Área: Gerência Geral	Classe: L3

**Etapa 02 - Construindo a Posição**

Como é seu dia a dia ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastrar novos fornecedores de materiais e equipamentos para o CAU/CE.</li> <li>• Identificar possibilidades de corte de gastos.</li> <li>• Monitorar e controlar as finanças do CAU/CE a fim de investigar desvios e/ou inconformidade na gestão dos recursos.</li> <li>• Avaliar os riscos financeiros e contábeis de um novo projeto e dar seu parecer técnico de forma a ressaltar as vantagens e as desvantagens do mesmo.</li> <li>• Analisar contratos e intermediar acordos para que não surjam imprevistos que afetam o caixa do CAU/CE.</li> <li>• Definir quais serão as prioridades no recebimento de recursos financeiros.</li> <li>• Verificar regularidade fiscal, tributária e financeira de projetos e processos.</li> <li>• Conferir os pagamentos efetuados para que nenhum fornecedor da instituição fique sem o recebimentos.</li> <li>• Contatar possíveis novos fornecedores e realizar contratação de serviços terceirizados quando se fizer necessário para atendimento de demandas.</li> <li>• Controlar a gestão de contratos, recebimentos, pagamentos e compras necessárias para a realização dos projetos.</li> </ul>



- Definir e implementar rotina de processos definindo prioridades e distribuindo as tarefas para equipe.
- Coordenar e controlar processos de licitações, dispensas e inexigibilidade com base na Lei no 8.666/1993 e/ou Lei no 14.133/2021.
- Responsabilizar-se pela administração do almoxarifado; fazendo controle de estoque, de materiais, custos, pagamentos, recebimentos, inventários e movimentação mensal de mercadorias.
- Responsabilizar-se pela definição e fechamento do balanço financeiro do CAU/CE.
- Coordenar todo processo de admissão, exoneração, pagamento de honorários e benefícios dos servidores da instituição.
- Atender demais áreas do Conselho, prestando apoio e assessoramento financeiro para que todas as áreas estejam em conformidade com o planejamento.
- Controlar o fluxo de caixa, coordenar pagamentos junto a banco e demais credores da instituição e fazer projeções de gastos e receitas.
- Definir junto a Gerência, Presidência, Conselho e Plenário quais são as prioridades de aquisição de materiais, realização de concursos e afins do CAU/CE e quais recursos serão destinados para sua concretização.
- Fornecer orientação para equipe.
- Receber numerários e efetuar pagamentos, além de emitir cheques, recibos, depósitos, ordem de pagamentos, DOC/TED.
- Analisar e colaborar no desenvolvimento de estratégias de incentivo a adimplência.
- Acompanhar os procedimentos de cobrança administrativa de dívida ativa, inclusive elaborar e emitir certidão de dívida ativa e termo de inscrição na dívida ativa.
- Assessorar a Comissão de Organização, Planejamento, Administração e Finanças (COPAF) sempre que solicitado, zelando pelo correto encaminhamento de suas demandas e cumprimento das deliberações emitidas por ela.

O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?

Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Matemática financeira	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Legislação trabalhista	Domina o conceito e o aplica sozinho
Legislação Fiscal e Orçamentária	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Pacote office	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes



Fluxo de caixa	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Rotinas administrativas	Domina o conceito e o aplica sozinho
Processos licitatórios e contratos	Domina o conceito e o aplica sozinho
Balanço Fiscal	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Normas Contábeis	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Balanço Patrimonial	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes

O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?

Qual a escolaridade requerida ?	Superior, desejável Pós-Graduação
Existe área de formação específica ?	Economia, Contabilidade, Administração ou correlatas
Algum registro ou certificação necessária ?	-
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	-

**Etapa 01 - Declarando a Posição**

Ficha da Posição

Nome	<b>Coordenador de Áreas - Aplicação Fiscalização</b>		
<input type="checkbox"/> CE   <input checked="" type="checkbox"/> FG   <input type="checkbox"/> CC	CBO: 2545-05	Área: Gerência Técnica	Classe: L3

**Etapa 02 - Construindo a Posição**

Como é seu dia a dia ?

- Definir métricas que serão utilizadas para avaliação e fiscalização de obras e projetos, usando-as



como parâmetros de medição.

- Coordenar e assessorar tecnicamente agentes fiscais e assistentes, quanto à conduta e providências, embasando-se sempre nas questões técnicas relacionadas às ações de fiscalização do CAU/CE.
- Coordenar toda a equipe de Fiscalização e garantir a perfeita execução das atividades desenvolvidas pela Fiscalização do CAU/CE no que tange a parte técnica dos processos e ações.
- Planejar ações de fiscalizações de campo programadas e repentinas para averiguar a conformidade no exercício da profissão de membros com registro ativo no CAU/CE.
- Propor melhorias nos processos de fiscalização para que os mesmos fiquem mais eficientes e eficazes.
- Receber e averiguar a gravidade de denúncias, atuar de forma rápida e eficaz para investigar o caso e se necessário, encaminhar para o setor de Fiscalização.
- Ir a campo acompanhando arquitetos e assistentes para realizar fiscalizações de obras, pessoas e instituições vinculadas ao Conselho.
- Contribuir com a gestão dos contratos de prestadores de serviço da área, acompanhando os prazos, coletando informações sobre a qualidade dos serviços prestados e provendo informações para a efetivação de pagamentos.
- Dar palestras sobre a importância de possuir registro no CAU/CE, prestando um serviço de orientação para membros e não membros do Conselho, podendo atrair novos filiados e parceiros.
- Realizar análise dos relatórios obtidos das rondas de fiscalização.
- Exercer o poder de polícia administrativa e aplicar autuações quando for constatado irregularidades e as demais medidas anteriores já estiverem sido aplicadas.
- Tomar decisão de cassar licenças de pessoas físicas e/ou jurídicas quando as autuações anteriores não implicarem em mudanças e melhorias.
- Realizar rotinas de auditorias internas, fiscalizando demais processos que possam ter ligação direta ou indireta com o departamento de fiscalização.
- Coordenar indicadores de fiscalização de forma a averiguar seu grau de prioridade e garantir que nenhum processo esteja sem andamento.
- Contribuir para melhoria das políticas de urbanismo bem como o plano diretor das cidades do Ceará.
- Comandar a fiscalização por imagens de satélite, orientando sobre quais áreas será aplicado o uso dessa tecnologia.
- Mapear e revisar os processos de fiscalização, modelos de documentos e tutoriais.
- Realizar auditorias externas em obras e construções, analisando documentação e conformidade da obra com os documentos apresentados e com a legislação vigente.

O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?





Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Legislação federal, estadual e municipal referente à profissão	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Normas interna do CAU/CE	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Rotinas administrativas	Domina o conceito e o aplica sozinho
Geoprocessamento de imagens	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Pacote office	Domina o conceito e o aplica sozinho
Legislação ambiental	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Softwares de desenho técnico (AutoCad, Sketchup)	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes

O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?

Qual a escolaridade requerida ?	Superior, desejável Pós-Graduação
Existe área de formação específica ?	Arquitetura e Urbanismo
Algum registro ou certificação necessária ?	Registro ativo no CAU - Conselho de Arquitetura e Urbanismo
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	-

**Etapa 01 - Declarando a Posição**

Ficha da Posição			
Nome	<b>Coordenador de Áreas - Aplicação Atendimento ao Público</b>		
( ) CE   (x) FG   ( ) CC	CBO: 4201-35	Área: Gerência Técnica	Classe: L3

**Etapa 02 - Construindo a Posição**

Como é seu dia a dia ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenar equipe de atendimento ao público para que toda demanda seja absorvida e que o público que acionou o Conselho tenha suas dúvidas sanadas.</li> <li>• Acompanhar o cadastramento de pessoas físicas e jurídicas no CAU/CE.</li> <li>• Atuar na gestão de equipe, composta pelo Atendimento ao Público, Registro de Pessoa Física e Registro de Pessoa Jurídica; apoiar as necessidades pessoais dos integrantes mediante análise de fatos e tomada de decisões para resolução de problemas.</li> <li>• Gerenciar os e-mails do Atendimento do CAU/CE.</li> <li>• Gerenciar o CRM e emissão de relatórios gerenciais do CAU/CE referente ao Atendimento ao Público.</li> <li>• Monitorar todos os meios de comunicação (whatsapp, telefone, e-mail), para que nenhuma pessoa fique sem o devido atendimento.</li> <li>• Identificar possibilidades de melhorias nos processos ou equipamentos para melhorar o atendimento ao público.</li> <li>• Definir o posicionamento do Conselho perante o público, deixando clara a missão e valores que norteiam o CAU/CE.</li> <li>• Analisar as principais causas de reclamações ou surgimento de problemas e atuar fomentando planos de ações para mitigá-las</li> <li>• Elaborar metas para a equipe de atendimento, montando relatórios com a análise dos indicadores para apresentar para a Gerência técnica propondo melhorias nos processos de atendimento.</li> <li>• Definir e implantar estratégia que deverá ser utilizada no atendimento para que o mesmo seja realizado com eficiência</li> </ul>

O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?



Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Boas práticas de atendimento	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Rotinas administrativas	Domina o conceito e o aplica sozinho
Normas internas do CAU/CE	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Pacote office	Domina o conceito e o aplica sozinho

O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?	
Qual a escolaridade requerida ?	Superior, desejável Pós-Graduação
Existe área de formação específica ?	-
Algum registro ou certificação necessária ?	-
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	-

**Etapa 01 - Declarando a Posição**

Ficha da Posição			
Nome	Assessor de Comissão Interna		
( ) CE   (x) FG   ( ) CC	CBO: 2523-05	Área: Gerência Geral	Classe: B3

**Etapa 02 - Construindo a Posição**

Porquê esta posição existe na organização ?

Prestar suporte técnico-administrativo para comissões internas temporárias e/ou permanentes. Atuar de forma ativa no levantamentos de dados, análises, pareceres e elaboração de relatórios que poderão embasar a tomada de decisão pela comissão.

Como é seu dia a dia ?

- Fornecer suporte especializado de forma a ajudar na tomada de decisão pela Comissão.
- Realizar levantamento de dados a pedido da Comissão, solicitando-os para as áreas que possam contribuir.
- Comandar a agenda dos membros da Comissão de forma a agendar reuniões.
- Assessorar as Comissões na comunicação interna, mantendo as partes interessadas sobre os temas discutidos, informadas sobre o andamento e decisões que estão sendo tomadas.
- Organizar documentação que será utilizada nas Comissões.
- Organizar toda rotina administrativa das reuniões, fazendo o levantamento de dados relevantes e indicadores que serão analisados e discutidos embasando ações táticas.
- Assessorar as demais áreas do Conselho a elaborar relatórios para serem mostrados para a Comissão e Plenário.
- Revisar procedimentos, relatórios, e todos os demais atos inerentes aos processos internos, periodicamente, para identificar riscos ocultos ou problemas de não conformidade com a legislação.
- Avaliar a eficiência das formas e sistemas dos processos internos existentes na entidade e propor continuamente medidas para aperfeiçoá-los.
- Realizar demais atividades compatíveis com o cargo conforme orientação do superior ou necessidade da instituição.



O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?	
Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Legislação constitucional referente área de atuação	Domina o conceito e o aplica sozinho
Normas internas do CAU/CE	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Rotinas administrativas	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes

Quais comportamentos são esperados para que ele atue adequadamente ?		
Organizacional (todos)	Específicas (só dele)	Liderança (se gestor)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Em elaboração</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>

O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?	
Qual a escolaridade requerida?	Preferencialmente Superior
Existe área de formação específica?	- Preferencialmente de acordo com a área a ser assessorada
Algum registro ou certificação necessária?	-
Precisa ter atuado nesta posição antes?	-

**Etapa 01 - Declarando a Posição**

Ficha da Posição			
Nome	Assessor Técnico - Aplicações		
( ) CE   ( ) FG   (x) CC	CBO: 2523-05	Área: Conforme Aplicação	Classe: B3

**Etapa 02 - Construindo a Posição**

Porquê esta posição existe na organização ?

Prestar suporte técnico especializado para a área em que for alocado. Assessorar o gestor da respectiva área de forma a embasar a tomada de decisão, por meio do levantamento de dados, formulação de relatórios e afins.

Como é seu dia a dia ?

- Fornecer assessoria técnica para o gestor da área, aconselhando de forma especializada a tomada de decisão de níveis táticos, agindo com um consultor interno.
- Ser referência técnica na área de atuação para prestar suporte especializado ao gestor.
- Elaborar relatórios, apresentações e pareceres sobre as análises feitas e apresentá-las para o gestor da área em que estiver alocado.
- Atuar de forma colaborativa com gestores e equipe dos setores para implantação bem sucedida de melhorias.
- Participar de reuniões estratégicas com os gestores, apontando possibilidades de mudanças e trazendo “insights” que possam resultar em uma nova visão sobre o tema em pauta.
- Prestar suporte na prestação de contas das áreas em que estiver atuando, agindo como um intermediador na comunicação das áreas com a alta gestão.
- Assessorar os gestores na definição de rotinas que favoreçam a implantação planejamento estratégico do Conselho
- Fiscalizar contratos da área em que estiver atuando.
- Realizar demais atividades compatíveis com o cargo conforme orientação do superior ou necessidade da instituição.



O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?	
Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Legislação constitucional referente área de atuação	Domina o conceito e o aplica sozinho
Normas internas do CAU/CE	Domina o conceito e o aplica sozinho
Pacote office	Domina o conceito e o aplica sozinho
Rotinas administrativas	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes

Quais comportamentos são esperados para que ele atue adequadamente ?		
Organizacional (todos)	Específicas (só dele)	Liderança (se gestor)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Em elaboração</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>

O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?	
Qual a escolaridade requerida ?	Superior, desejável Pós-Graduação
Existe área de formação específica ?	Conforme área de atuação
Algum registro ou certificação necessária ?	-
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	-

**Etapa 01 - Declarando a Posição**

Ficha da Posição			
Nome	<b>Assessor Técnico - Aplicação Comunicação</b>		
( ) CE   ( ) FG   (x) CC	CBO: 2523-05	Área: Gerência Geral	Classe: B3

**Etapa 02 - Construindo a Posição**

Como é seu dia a dia ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comandar ações de mídia impressa e eletrônica do CAU/CE de forma eficiente direcionada a arquitetos, urbanistas e poder público.</li> <li>• Elaborar as políticas, diretrizes e normas, estabelecendo rotinas e procedimentos relativos à comunicação do CAU/CE em mídia impressa e eletrônica.</li> <li>• Assessorar a presidência em todas questões atinentes a comunicação e marketing do conselho ou da profissão.</li> <li>• Preparar releases e atender a imprensa quando demanda por entrevistados do CAU/CE.</li> <li>• Produzir relatório com tudo o que saiu na imprensa sobre o CAU/CE fazendo uma análise qualitativa e quantitativa com cada nota ou reportagem veiculada.</li> <li>• Assessorar de forma técnica a comunicação do CAU/CE junto aos demais órgãos públicos e a população.</li> <li>• Desenvolver e implementar estratégias de comunicação internas para promover a missão do Conselho dentre os demais servidores.</li> <li>• Assessorar a Gerência e a Presidência em questões de comunicação e marketing que envolvam o Conselho.</li> <li>• Editar vídeos e imagens para postagens nos meios de mídia do CAU/CE.</li> <li>• Fazer com que o CAU/CE seja evidenciado ao ser citado como fonte ou referência para matérias jornalísticas, ganha com a exposição da sua marca e aumenta sua credibilidade.</li> <li>• Dar apoio na formulação de discursos da Presidência que sejam dirigidos tanto para servidores quanto para palestras para o público externo.</li> <li>• Monitorar a implantação das estratégias de mídia, levantando dados técnicos sobre os indicadores e avaliar junto aos superiores se a estratégia está fornecendo resultados positivos.</li> <li>• Monitorar em mídias, notícias que possam ser de interesse do CAU/CE.</li> <li>• Elaborar, junto aos superiores, quais serão os veículos utilizados para realizar as publicidades oficiais</li> </ul>





do CAU, visando desempenho e alcance com o melhor custo benefício.

- Atuar no Gerenciamento de crises oriundas de uma comunicação ineficiente e imprecisa tanto no meio interno quanto no externo.

O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?

Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Oratória	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Estratégias de marketing	Domina o conceito e o aplica sozinho
Mídias sociais	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Pacote office	Domina o conceito e o aplica sozinho
Edição de vídeos e imagens	Domina o conceito e o aplica sozinho
Softwares de desenho (Corel, Photoshop...)	Domina o conceito e o aplica sozinho

O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?

Qual a escolaridade requerida ?	Superior, desejável Pós-Graduação
Existe área de formação específica ?	Publicidade e Propaganda, Marketing, Social Mídia, Jornalismo ou correlatas
Algum registro ou certificação necessária ?	-
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	-



**Etapa 01 - Declarando a Posição**

Ficha da Posição			
Nome	<b>Assessor Técnico - Aplicação Planejamento</b>		
( ) CE   ( ) FG   (x) CC	CBO: 2523-05	Área: Gerência Geral	Classe: B3

**Etapa 02 - Construindo a Posição**

Como é seu dia a dia ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover estudos e apresentar proposições de melhorias organizacionais do CAU/CE.</li> <li>• Assessorar a Gerência e a Presidência na tomada de decisões sobre a implantação do planejamento estratégico do Conselho.</li> <li>• Promover a coleta e a divulgação, no âmbito do Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Ceará – CAU/CE, de dados estatísticos e informações decorrentes da execução do planejamento estratégico na instituição.</li> <li>• Atuar na elaboração do Plano de Ação e Orçamento do CAU/CE, auxiliando as gerências quando necessário.</li> <li>• Avaliar os resultados finais.</li> <li>• Prestar suporte na formulação do planejamento estratégico, elaborando cenários, norteado pelos valores e missão do Conselho que ajudará na elaboração das metas e estratégias a longo prazo.</li> <li>• Assessorar na gestão, implantação e administração dos projetos do CAU/CE junto aos gestores competentes da respectiva área do projeto.</li> <li>• Acompanhar de forma ativa o cumprimento dos prazos e metas estabelecidas para que os processos e projetos estejam sempre em conformidade com o planejado.</li> <li>• Elaborar métricas que serão utilizadas para medir a eficiência e eficácia dos projetos que serão implementados.</li> <li>• Avaliar resultados e a qualidade final das entregas dos projetos e elaborar relatórios para apresentar para a Gerência.</li> <li>• Assessorar as áreas do Conselho no estudo, análise e implantação de novos projetos.</li> <li>• Participar de reuniões com a Gerência e Presidência para discutir a viabilidade de implementação de novos projetos.</li> <li>• Negociar com fornecedores de materiais para os projetos, visando melhor custo benefício.</li> <li>• Desenvolver métodos para acompanhar a execução dos projetos, utilizando softwares e imagens de monitoramento.</li> </ul>



- Fazer estudos técnicos sobre os possíveis riscos (ambientais, ocupacionais...) que possam envolver o projeto, a fim de elaborar relatório com sugestões de mitigação dos mesmos.
- Redefinir novos fluxos de trabalhos quando necessário, caso encontre inconformidades no projeto ou possibilidades de melhorias.

O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?

Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Normas internas do CAU/CE	Domina o conceito e o aplica sozinho
Legislação constitucional referente área de atuação	Domina o conceito e o aplica sozinho
Rotinas Administrativas	Domina o conceito e o aplica sozinho
Pacote office	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Matemática financeira	Domina o conceito e o aplica sozinho

O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?

Qual a escolaridade requerida ?	Superior, desejável Pós-Graduação
Existe área de formação específica ?	Administração, Economia ou correlatas
Algum registro ou certificação necessária ?	-
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	-

**Etapa 01 - Declarando a Posição**

Ficha da Posição			
Nome	<b>Gerente Técnico</b>		
( ) CE   ( ) FG   (x) CC	CBO: 1426-05	Área: Gerência Geral	Classe: L4

**Etapa 02 - Construindo a Posição**

Porquê esta posição existe na organização ?

Gerenciar processos, fornecendo apoio técnico especializado para as áreas sob seu comando. Realizar intermediação da Gerência geral e Presidência para com as demais áreas.

Como é seu dia a dia ?

- Gerenciar as atividades exercidas pelas coordenações sob seu comando e garantir com que as atividades sejam efetuadas com a qualidade requerida no prazo programado.
- Gerenciar e garantir a perfeita execução das atividades desenvolvidas pelos setores de Fiscalização, Técnico e Atendimento do CAU/CE.
- Desenvolver junto à Gerência Geral, estratégias que serão implementadas taticamente no CAU/CE.
- Encaminhar problemas técnicos operacionais através do Gerenciamento Avançado de Demandas (GAD).
- Responder ou dar o encaminhamento devido a dúvidas ou demandas apresentadas pelos profissionais e sociedade ao Conselho.
- Gerenciar permissões de acesso ao Sistema de Informação e Comunicação do CAU (SICCAU).
- Gerenciar e distribuir o orçamento para as coordenações sob sua responsabilidade.
- Efetuar avaliação de desempenho de seus liderados diretos.
- Elaborar metas que nortearão os serviços realizados pelas coordenações.
- Levar demandas das coordenações e demais áreas sob seu comando para serem avaliadas pela Presidência e pela Gerência Geral.
- Desenvolver e aplicar avaliações de desempenho dos servidores que estão sob seu comando direto.
- Preparar treinamentos referentes às áreas sob seu comando a fim de garantir a melhoria contínua dos servidores e dos processos.



- Fomentar a pesquisa por inovação e melhorias nos processos técnico-administrativos do Conselho.
- Coordenar a assessoria técnica para a Comissão de Ensino e Formação e para a Comissão de Exercício Profissional, zelando pelo correto encaminhamento de suas demandas e cumprimento das deliberações emitidas por ela.
- Realizar demais atividades compatíveis com o cargo conforme orientação do superior ou necessidade da instituição.

O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?

Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Legislação constitucional referente área de atuação	Domina o conceito e o aplica sozinho
Normas internas do CAU/CE	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Pacote office	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Rotinas administrativas	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Matemática financeira	Domina o conceito e o aplica sozinho
Resolução e normas do CAU/BR	Domina o conceito e o aplica sozinho

Quais comportamentos são esperados para que ele atue adequadamente ?

Organizacional (todos)	Específicas (só dele)	Liderança (se gestor)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Em elaboração</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolução de conflitos</li> <li>• Tomada de decisão</li> </ul>

O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?

Qual a escolaridade requerida ?	Superior
Existe área de formação específica ?	Arquitetura e Urbanismo



Algum registro ou certificação necessária ?	-
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	-

**Etapa 01 - Declarando a Posição**

Ficha da Posição			
Nome	<b>Gerente Geral</b>		
( ) CE   (x) FG   (x) CC	CBO: 1421-05	Área: Gerência Geral	Classe: L5

**Etapa 02 - Construindo a Posição**

Porquê esta posição existe na organização ?
Planejar e coordenar o trabalho das demais Gerências do CAU/CE. Realizar o planejamento estratégico que será utilizado a longo prazo com o estabelecimento de metas, parâmetros de qualidade e de desempenho das áreas. Responsabiliza-se pelas decisões que serão tomadas.

Como é seu dia a dia ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar demais líderes e gestores sobre as prioridades do Conselho com base no planejamento estratégico estabelecido.</li> <li>• Planejar, coordenar e supervisionar todas as atividades do Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Ceará – CAU/CE, desenvolvidas pelas Gerências e Assessorias específicas, observadas as normas legais e regimentais, as orientações do Presidente do CAU/CE e as deliberações do Conselho.</li> <li>• Definir e, se necessário, propor mudanças no planejamento estratégico.</li> <li>• Propor e implementar, no âmbito do CAU/CE, políticas, diretrizes e normas e os critérios, parâmetros e os procedimentos de atuação das áreas de coordenação.</li> <li>• Monitorar contínua e permanentemente o ambiente interno do CAU/CE, propondo, coordenando e acompanhando a implementação de projetos e programas para a melhoria do clima organizacional.</li> <li>• Dar conhecimento ao presidente do CAU/CE das matérias relevantes no âmbito de sua atuação</li> <li>• Convocar reuniões para prestarem esclarecimentos sobre o andamento dos projetos de suas respectivas coordenações e gerências.</li> <li>• Acompanhar a implantação de novos projetos e processos para garantir sua conformidade.</li> <li>• Gerenciar balanço financeiro e propor melhorias para que o mesmo esteja sempre em uma situação</li> </ul>



favorável e adequadamente noticiado no portal da transparência.

- Autorizar a requisição de materiais, equipamentos e aberturas de processos licitatórios para contratação de serviços e/ou servidores pelas coordenações.
- Desenvolver métodos para melhorar constantemente o clima organizacional.
- Efetuar avaliação de desempenho de seus liderados diretos.
- Coordenar a execução integrada das ações estratégicas no âmbito do CAU/CE propondo, sempre que necessário, ações alternativas para o enfrentamento de situações não esperadas ou o aproveitamento de oportunidades estratégicas.
- Contratar e exonerar servidores.
- Cumprir e fazer cumprir os regimentos e normas internas do CAU/CE.
- Analisar os relatórios das demais Gerências e avaliar sua conformidade com o enquadramento e com planejamento estabelecido.
- Coordenar auditorias internas para avaliar e fiscalizar o desempenho geral das demais áreas do CAU/CE.
- Implementar as políticas, diretrizes e normas aprovadas pelo Conselho e os critérios, parâmetros e os procedimentos de atuação das áreas de coordenação;
- Realizar demais atividades compatíveis com o cargo conforme orientação do superior ou necessidade da instituição.

### O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?

Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Auditoria	Domina o conceito e o aplica sozinho
Fluxo de caixa	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Matemática financeira	Domina o conceito e o aplica sozinho
Pacote office	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Rotinas administrativas	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Normas internas do CAU/CE	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Legislação constitucional referente área de atuação	Domina o conceito e o aplica sozinho



Oratória	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Lei orçamentária	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes

**Quais comportamentos são esperados para que ele atue adequadamente ?**

Organizacional (todos)	Específicas (só dele)	Liderança (se gestor)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em elaboração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolução de conflitos</li> <li>• Tomada de decisão</li> </ul>

**O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?**

Qual a escolaridade requerida ?	Superior
Existe área de formação específica ?	Administração, Economia ou áreas correlatas; ou Arquitetura e Urbanismo.
Algum registro ou certificação necessária ?	Preferencialmente pós-graduação em gestão.
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	não

**Etapa 01 - Declarando a Posição**

**Ficha da Posição**

Nome	<b>Chefe de Gabinete</b>		
( ) CE   (x) FG   (x) CC	CBO: 1114-15	Área: Gerência Geral	Classe: B3

**Etapa 02 - Construindo a Posição**

**Porquê esta posição existe na organização ?**

Prestar assistência direta à Presidência no desempenho das funções. Organizar o Gabinete e garantir a eficiência e eficácia dos processos e operações. Representar o Conselho na ausência do presidente ou do Gerente Geral.





### Como é seu dia a dia ?

- Planejar e executar projetos vinculados ao Gabinete.
- Coordenar atividades administrativas do Gabinete; como agenda, fluxo de caixa, divisão de tarefas e afazeres.
- Coordenar as relações institucionais e governamentais do Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Ceará – CAU/CE.
- Articular as ações necessárias à eficiente representação do CAU/CE em congressos, reuniões, simpósios, seminários, cursos e eventos de caráter estadual, nacional e internacional, bem como providenciar a divulgação dos resultados decorrentes desses eventos.
- Comandar o fluxo de informações entre a Presidência e as demais áreas do CAU/CE com eficiência e clareza.
- Participar e acompanhar os trabalhos das comissões (permanentes, especiais e temporárias) e dos colegiados (temáticos e regionais) do CAU/CE, quando designado;
- Propor políticas, diretrizes e normas, estabelecendo rotinas e procedimentos relativos às matérias de sua competência.
- Articular agendas institucionais e governamentais, sendo responsável pela marcação destas na agenda do Presidente.
- Fornecer subsídios para formulação de proposições de interesse do CAU/CE
- Prospectar, analisar e monitorar informações do interesse do CAU/BR, CAU/CE e dos profissionais Arquitetos e Urbanistas.
- Atuar em convergência com o que foi definido no planejamento estratégico do Conselho.
- Participar de comissões internas na definição do planejamento estratégico que será implantado no Conselho.
- Prestar suporte aos pronunciamentos realizados pela Presidência aos demais servidores do CAU/CE.
- Normatizar procedimentos e processos para que todas as áreas tenham padrões de atuação e documentação, avaliando constantemente sua aplicabilidade e sugerindo mudanças caso se faça necessário.
- Efetuar as avaliações de desempenho de seus subordinados
- Realizar demais atividades compatíveis com o cargo conforme orientação do superior ou necessidade da instituição.

### O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?

Conhecimento

Quão bem precisa saber ?



Legislação constitucional referente área de atuação	Domina o conceito e o aplica sozinho
Pacote office	Domina o conceito e o aplica sozinho
Normas internas do CAU/CE	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Rotinas Administrativas	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes

Quais comportamentos são esperados para que ele atue adequadamente ?

Organizacional (todos)	Específicas (só dele)	Liderança (se gestor)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Em elaboração</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>

O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?

Qual a escolaridade requerida ?	Superior, desejável Pós-Graduação
Existe área de formação específica ?	Ciência Política, Administração (ou áreas correlatas), Arquitetura e Urbanismo.
Algum registro ou certificação necessária ?	-
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	-

**Etapa 01 - Declarando a Posição**

Ficha da Posição			
Nome	<b>Ouvidor</b>		
( ) CE   (x) FG   ( ) CC	CBO:1423-40	Área: Gerência Geral	Classe: B3

**Etapa 02 - Construindo a Posição**

Porquê esta posição existe na organização ?

Responsabilizar-se pela supervisão de operações de comunicação interna e externa, atuando para a obtenção do correto suporte a dúvidas vindas do público, bem como intermediar conflitos e a comunicação entre os níveis de alta gestão e demais servidores do Conselho.

Como é seu dia a dia ?

- Elaborar e redigir relatórios, comunicados, normas e procedimentos de comunicação que serão analisados e apresentados pela alta gestão do Conselho aos demais servidores, podendo ser inseridos ao planejamento estratégico do CAU/CE.
- Promover a participação social.
- Interagir com os setores responsáveis, buscando a solução das questões apresentadas e acompanhando o desenvolvimento das providências, soluções e alternativas propostas e adotadas para garantir aos interessados as informações e as respostas adequadas.
- Reportar-se à Presidência, ao Plenário, ao Conselho Diretor, às comissões e aos colegiados do CAU/CE, por escrito ou verbalmente, para expor críticas, sugestões, opiniões ou reclamações recebidas dos profissionais e de empregados públicos do Conselho, bem como de todos e quaisquer interessados.
- Participar em eventos de interesse do CAU/CE, sempre que entender pertinente à missão da Ouvidoria Geral, solicitando a sua convocação à Presidência, mediante a devida justificativa.
- Representar e responder pelo o Conselho publicamente em ações de atendimento ao público, campanhas e comunicados internos.
- Monitorar comunicação com o público externo e servidores internos para evitar distorções sobre os assuntos tratados.
- Administrar serviços de atendimento ao público, sugerindo mudanças e melhorias quando necessário.
- Detectar expectativas do Conselho e necessidades da sociedade, exaltadas por meio do planejamento



estratégico e criar metas para atendê-las.

- Administrar e intermediar conflitos, negociando com as partes envolvidas e profundos acordos para que se evite tomada de medidas legais por ambas as partes.
- Realizar o encaminhamento de dúvidas, solicitações e/ou problemas para as devidas áreas com capacidade de responder aos pedidos.
- Responsabilizar-se por dar retornos e feedbacks para o público sobre as solicitações, estabelecendo metas e prazos para a equipe responsável não deixar de atender nenhuma solicitação.
- Monitorar e promover ações em diferentes mídias para engrandecer a comunicação do CAU/CE, aproximando o Conselho da sociedade como um todo.
- Receber reclamações, dúvidas, elogios e afins, e fornecer instruções e orientações para a resolução dos mesmos ou sendo solícito com os elogios recebidos pelos serviços prestados.
- Realizar demais atividades compatíveis com o cargo conforme orientação do superior ou necessidade da instituição.

#### O quê é preciso saber para atuar com a qualidade necessária ?

Conhecimento	Quão bem precisa saber ?
Legislação constitucional referente área de atuação	Domina o conceito e o aplica sozinho
Pacote office	Domina o conceito e o aplica sozinho
Normas internas do CAU/CE	É professoral, ensina aos demais e promove ajustes
Rotinas Administrativas	Domina o conceito e o aplica sozinho
Leis das profissões regulamentadas	Domina o conceito e o aplica sozinho
Técnicas de negociação	Domina o conceito e o aplica sozinho

#### Quais comportamentos são esperados para que ele atue adequadamente ?

Organizacional (todos)	Específicas (só dele)	Liderança (se gestor)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Em elaboração</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamento Analítico</li> <li>• Resolução de Problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>



O que alguém precisa "ser" ou "ter" para se candidatar a esta vaga ?	
Qual a escolaridade requerida ?	Superior
Existe área de formação específica ?	Arquitetura e Urbanismo
Algum registro ou certificação necessária ?	Desejável pós-graduação em gestão.
Precisa ter atuado nesta posição antes ?	Verificar legislação do CAU/BR



# Avaliação de Desempenho

*Fatores, Pontuação e Classificação*



Metodologia

*"Nunca deixe alguém te fazer sentir  
como se não merecesse aquilo que quer"*

**Assessoria Técnica**

Perfix Assessoria e Consultoria

[www.perfixconsultoria.com.br](http://www.perfixconsultoria.com.br)

RT: Ivan Jacomassi Junior - CRA/SP 108.878

## Sumário

<b>Gestão do Desempenho</b>	<b>3</b>
Política de Carreira	3
Fatores de Avaliação de Desempenho	3
Pesos dos Fatores	5
Fator Desempenho Consistente	5
Fator Tempo	7
Fator Resultados	7
Fator Formação	8
Avaliação de Potencial	9
Redutores de Pontuação	10
Ciclo de Gestão do Desempenho	11
Elegibilidade para Avaliação	12
Comissão de Avaliação de Desempenho	12
<b>Anexos</b>	<b>14</b>
<b>Enquadramento Nine Box</b>	<b>16</b>
Divulgação e Validade	17
<b>Anexo - I</b>	<b>20</b>
Enquadramentos	20



# Gestão do Desempenho

## Política de Carreira

1. 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.
2. As promoções e progressões deverão ser baseadas em desempenho, sendo este sustentado por resultados, comportamentos e potencial de desenvolvimento frente aos níveis de responsabilidade e complexidade da estrutura organizacional.
3. 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.
4. Serão promovidas oportunidades de ascensão internas, buscando o encareiramento de profissionais com perfis que atendam às necessidades organizacionais.
5. As efetivações das oportunidades de crescimento e desenvolvimento serão geradas em função da disponibilidade de vagas e viabilidade orçamentária.

## Visualização dos Resultados

6. A classificação dos resultados dos avaliados será feita com base em 2 eixos:



- a. Desempenho: Dimensão do "hoje", cujo objetivo é avaliar o indivíduo em relação à sua ocupação atual.

- 
- b. Potencial: Dimensão do "amanhã", cujo objetivo é avaliar o indivíduo sob a perspectiva de atribuições novas e mais complexas.

## Eixo Desempenho

- 7. A gestão do desempenho dos profissionais e equipes será baseada em quatro fatores:
  - a. Fator desempenho consistente: Apresentação reiterada e confiável de comportamentos considerados dentro ou acima do esperado para o cargo ocupado, ensejando reconhecimento e valorização dos bons profissionais.
  - b. Fator resultados: Atingimento de resultados importantes frentes às metas definidas.
  - c. Fator tempo de exercício profissional: Acúmulo de tempo de efetivo trabalho.
  - d. Fator formação relevante: Obtenção pelo profissional de nível de escolaridade superior à exigida para seu cargo ou acúmulo de volume de horas significativo em formação continuada, ambos os casos condicionados à relevância entre a área de concentração de estudos e as atividades desempenhadas.

### Pesos dos Fatores

- 8. Os pesos de cada fator junto ao resultado final serão os seguintes:
  - a. Fator desempenho consistente: 40% (quarenta por cento).
  - b. Fator resultados: 20% (vinte por cento).
  - c. Fator tempo de exercício profissional: 20% (vinte por cento).
  - d. Fator formação relevante: 20% (vinte por cento).

### Fator Desempenho Consistente

- 9. O fator desempenho será mensurado com base na proficiência comportamental demonstrada pelos profissionais.
- 10. 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.

11. 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.
12. Este fator será avaliado 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*.
13. 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 profissional à medida que este ascende verticalmente em carreira.
14. 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.
15. As competências transversais deverão ser objeto de avaliação para todos os cargos e funções na organização.
16. 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.
17. As competências transversais de liderança deverão estar presentes na avaliação de todos os cargos e funções que exercem gestão de pessoas.

18. A matriz dos comportamentos de entrega esperados para as competências transversais (liderança ou não) segue adiante:
- A listagem representa a exemplificação (não exaustiva) de comportamentos esperados, ou seja, desejáveis junto aos profissionais.
19. A avaliação das competências transversais será feita com base em uma escala que mesure se o profissional avaliado apresenta os comportamentos esperados com consistência, bem como o modo como o mesmo interfere na manifestação comportamental de seus pares e colegas.
20. As escalas de avaliação das competências transversais serão as seguintes:

Classificação	Pontuação	Descrição
<b>Promotor(a)</b>	10	Quando o(a) profissional não é apenas engajado(a), mas <u>serviu de modelo</u> de comportamento a outros colegas, <b>estimulando-os</b> .
<b>Profissional</b>	8	Quando o(a) profissional <u>pratica de forma constante</u> o comportamento esperado, tendo-o incorporado à sua rotina de forma <b>previsível e confiável</b> .
<b>Satisfatório</b>	5	Quando o(a) profissional pratica o comportamento <u>em algumas ocasiões</u> , mas ainda <b>há espaço para aprimoramento</b> e aquisição de constância.
<b>Regular</b>	3	Quando o(a) profissional praticamente <u>não apresenta comportamento esperado</u> , gerando <b>inconvenientes</b> em sua rotina de trabalho.
<b>Aprendiz</b>	1	Quando o(a) profissional, além de não apresentar o comportamento esperado, <u>teve atitudes que acabaram por desestimular</u> outros colegas.

21. O resultado final do fator será apurado a partir da média simples da pontuação de todas as competências aferidas.

## Fator Tempo

22. O fator desempenho será mensurado com base na proficiência comportamental demonstrada pelos profissionais.
23. Para pontuação pelo tempo de trabalho, a cada 12 (doze) meses completos de exercício o profissional receberá 01 (um) ponto, até o limite de 20 (vinte) pontos acumulados.

- a. Não será considerado para efeito de contagem de tempo de trabalho o período de afastamento sem vencimentos, exceto nos casos de licença maternidade e acidente de trabalho típico.

## Fator Resultados

24. O fator resultados avalia o grau de eficiência dos profissionais e equipes frente a indicadores objetivos de performance.
25. A avaliação será baseada no percentual de atingimento de metas e mensurada da seguinte forma:

Classificação	<=80% da meta	>80% e <=95% da meta	>95% e <=100% da meta	>100% e <=120% da meta	>120% da meta
Pontuação	1	5	10	15	20

26. O resultado final do fator será apurado a partir da média simples da pontuação de todas as metas auferidas para a área.
  - a. As metas que irão compor a avaliação de desempenho deverão ser divulgadas com ao menos 60 (sessenta) dias de antecedência à sua apuração para consolidação junto à avaliação.
27. Dentre os resultados avaliados, deverá ser aplicada a métrica do NPS (Net Promoter Score) como indicador global de desempenho para todas as equipes.
  - a. A meta de NPS será divulgada periodicamente pela Diretoria, em ato próprio.

## Fator Formação

28. Para avaliação da formação serão pontuadas titulações acadêmicas que superem o mínimo exigido para o cargo atualmente ocupado pelo profissional e a realização de cursos formais relevantes, desde que para ambos os casos a área da formação seja compatível com a área de atuação do profissional, conforme listagem abaixo:
  - a. Curso de nível superior: 5 (cinco) pontos.
  - b. Pós Graduação: 5 (cinco) pontos.

- c. Mestrado: 10 (dez) pontos.
  - d. Doutorado: 15 (quinze) pontos.
  - e. Curso formal com carga horária mínima de 20 (vinte) horas: 2 (dois) pontos.
29. O curso previsto junto à letra "e" do item anterior será aproveitado somente uma única vez e no exercício no qual foi realizado, sendo vedado reaproveitamento para futuras avaliações.
30. Para efeito de apuração, consideram-se cursos formais aqueles com emissão de certificado por instituição regular que atue na área de ensino superior, técnico ou de formação profissionalizante.
31. Caso o curso previsto na letra "e" do item 28 tenha uma carga horária inferior a 20 horas, esse curso poderá ser somado a outro curso formal para chegar na carga horária exigida para este ponto.
32. A pontuação deste fator poderá ser acumulada até o limite de 20 (vinte) pontos.

## Eixo Potencial

33. O objetivo da avaliação de potencial é identificar talentos e profissionais com potencial para assumir posições de maior responsabilidade e complexidade.
34. Para avaliação de potencial, serão considerados os seguintes itens:
- a. **Formação continuada:** Avalia a disponibilidade do profissional em manter-se atualizado e avançar em conhecimento.
  - b. **Geração de resultados:** Avalia a efetividade do profissional na contribuição para geração de resultados.
  - c. **Energia e disponibilidade:** Identifica o nível de prontidão e disponibilidade demonstrado pelo profissional quando requerido.
  - d. **Fit cultural:** Avalia o nível de compatibilidade do perfil do avaliado frente à cultura organizacional desejada e estimulada.
35. Para cada item da avaliação de potencial, o avaliador se posicionará em relação a uma frase afirmativa de caráter positivo:

Item	Afirmativa
------	------------

<b>Formação continuada</b>	O avaliado se mantém permanentemente atualizado sobre todos os assuntos de interesse à sua profissão, e busca de forma constante seu desenvolvimento técnico, sendo referência para a equipe.
<b>Geração de resultados</b>	O avaliado foi absolutamente fundamental para a conquista dos resultados da área, sem o qual a mesma não os teria atingido.
<b>Energia e disponibilidade</b>	O avaliado é sempre disponível quando requisitado para as mais diversas atividades, sendo receptivo a novos desafios, mostrando-se com entusiasmo e vigor.
<b>Fit Cultural</b>	O avaliado apresenta aderência perfeita aos nossos valores e princípios, mostrando engajamento total com nosso propósito.

36. As escalas de concordância serão:

<b>Classificação</b>	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Estou neutro sobre o item	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
<b>Pontuação</b>	01	03	05	08	10

37. O resultado final do fator será apurado a partir da média simples da pontuação de todos os itens aferidos.

## Redutores de Pontuação

38. Serão fatores redutores de pontuação final, desde que devidamente documentados pelo responsável pela avaliação:

- a. Falta de assiduidade - 03 (três) ou mais faltas injustificadas no período avaliado: -5 (cinco pontos negativos).
- b. Falta de pontualidade - 05 (cinco) ou mais atrasos superiores a 15 (quinze) minutos em relação ao horário definido para o trabalho, de forma injustificada no período avaliado: -5 (cinco pontos negativos).

- c. Punição disciplinar - Receber punição disciplinar por superior hierárquico ou autoridade competente: -10 (dez pontos negativos).
  - d. Inobservância: Deixar de realizar cursos obrigatórios: -5 (cinco pontos negativos).
  - e. Má apresentação pessoal - Descaso para com a imagem institucional, apresentando-se ao trabalho sem boas práticas de higiene e com uniforme (quando concedido) em más condições: -10 (dez pontos negativos).
39. As punições previstas como redutoras de pontuação junto à letras "c" e "d" do item anterior serão consideradas somente após decisão final de Comissão Disciplinar.
40. A redução será aplicada sobre o resultado geral final da avaliação de desempenho para ambos os eixos.

## Ciclo de Gestão do Desempenho

41. Considera-se como ciclo de gestão do desempenho o intervalo temporal que compreende desde a elaboração do contrato de performance dos profissionais até a mensuração efetiva de seu desempenho.
42. A etapa de avaliação é considerada parte final do ciclo de gestão do desempenho, com o objetivo de mensurar, a partir de uma análise dos comportamentos e potencial, o processo evolutivo de desenvolvimento.
43. No início de cada ciclo de gestão do desempenho, a liderança deverá estabelecer junto às equipes e indivíduos seu "contrato de performance", que corresponde à comunicação e pactuação quanto às expectativas sobre as entregas que devem ser realizadas, bem como os critérios que serão praticados.
44. 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.
45. Após a realização da avaliação de desempenho, é recomendável a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual - PDI para o avaliado.
46. O Plano de Desenvolvimento Individual deverá conter a definição de ações a serem realizadas sob responsabilidade do profissional, visando seu desenvolvimento de carreira.



- 
47. O Plano de Desenvolvimento Individual deverá ser periodicamente discutido, e se necessário revisado, de forma que o processo de aprimoramento seja dinâmico e constante.
48. O ciclo de gestão de desempenho completo terá duração de 12 (doze) meses, sendo:
- Contratos de performance firmados no mês de janeiro de cada ano.
  - A avaliação de desempenho será realizada a cada três meses dentro do ano em exercício.

## Elegibilidade para Avaliação

49. Não será avaliado o profissional:
- Cujo contrato de trabalho tenha estado suspenso por período igual ou superior a 90 (noventa) dias durante o semestre relativo à avaliação.
  - Com tempo de atuação junto à instituição inferior à 90 (noventa) dias.
  - Cedido para ocupar cargo em outras instituições;
  - Em Auxílio-doença acidentário;
  - Em Licença-maternidade;
  - Em Licença sem Remuneração;
  - Atuando em representação sindical de categoria constante junto ao quadro.
50. No caso de profissionais não avaliados pelas hipóteses anteriores, será calculada a média das duas últimas avaliações efetivamente realizadas.
51. No caso de profissionais não avaliados no ciclo e que não detenham histórico de ao menos duas avaliações para apuração de média, os mesmos serão enquadrados automaticamente como "não avaliados" e não poderão reivindicar progressões por avaliação de desempenho.
52. No caso de profissionais que estiverem cumprindo pena disciplinar haverá enquadramento automático como "baixo desempenho", em especial aqueles que tiverem incorrido em penalidade de Suspensão.
53. Quando o avaliado tiver alteração de lotação durante o ciclo de avaliação, e caso o período de permanência na nova área tenha sido inferior a 60 (sessenta) dias, ele será avaliado pelo superior imediato da área em que permaneceu por 60 (sessenta) dias ou mais no semestre em avaliação.

## Comissão de Avaliação de Desempenho

54. Deverá ser constituída uma comissão de avaliação de desempenho: CADE.
55. A CADE será composta por:
  - a. 01 membro da Área de Recursos Humanos, que participará da CADE na condição de presidente da comissão;
  - b. 01 membro representante dos profissionais, com mandato de dois anos.
  - c. 01 membro representante da administração.
56. 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).
57. São atribuições da CADE:
  - a. Organizar e articular os recursos organizacionais para a execução bem-sucedida do processo de avaliação de desempenho.
  - b. Acompanhar a avaliação de desempenho, 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 profissional que se sentir prejudicado pela avaliação de desempenho.
  - d. Validar avaliações que tornem "elegíveis" profissionais às progressões e/ou promoções.
58. O profissional terá prazo de 05 (cinco) dias úteis para apresentar recursos à CADE, contados a partir da ciência do fato contra o qual pretende recorrer.
59. A CADE terá prazo de 15 (quinze) dias úteis para decidir sobre o recurso, contados a partir da data de sua interposição.
  - a. Sempre que necessário a CADE poderá promover diligências internas e/ou solicitar esclarecimentos adicionais, sendo que referidas ações interrompem a contagem do prazo decisório durante sua execução.

- 
60. As questões e assuntos trazidos para resolução pela CADE serão avaliados por um de seus membros, designado pelo presidente da comissão como "Relator", o(a) qual analisará o caso e apontará seu voto/parecer.
  61. A CADE se posicionará através de votação de seus membros, que opinarão pelo acolhimento ou não do voto/parecer do relator do caso, sendo considerada decisão válida a escolha por votação e maioria simples de seus membros.

## Fontes de Avaliação de Desempenho

62. Os elementos objetivos e diretos da avaliação (metas, tempo, formação) serão apurados de forma automática (via sistema) ou lançados diretamente pelo superior imediato do avaliado junto ao formulário de avaliação.
63. Os elementos comportamentais da avaliação terão as seguintes fontes:
  - a. Superior imediato, com peso de 85% (oitenta e cinco por cento);
  - b. Autoavaliação, com peso de 15% (quinze por cento).
64. Os ocupantes de cargo de liderança terão as seguintes fontes:
  - a. Superior imediato, com peso de 80% (setenta por cento);
  - b. Um conselheiro, atribuído pela área de RH, considerando aquele com o qual o avaliado possui maior volume de interação profissional e de rotina de trabalho, com peso de 15% (quinze por cento);
  - c. Autoavaliação, com peso de 5% (cinco por cento).
  - d. No caso de ocupante do cargo de gerente geral, o conselheiro terá o peso de 85% (oitenta e cinco por cento), e a autoavaliação 15% cinco por cento).
65. Caso o avaliador nomeado se declare inapto ao RH, deverá ser nomeado outro com condições mínimas para proceder a avaliação, do contrário o avaliado constará como "N/A" e não poderá obter os benefícios da avaliação de desempenho.

# Anexos

## Matriz de Comportamentos de Entrega

Competência	Comportamentos de Entrega		
<b>Trabalho em Equipe</b> <i>(Integração)</i>	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
<b>Comprometimento Organizacional</b> <i>(Identidade)</i>	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
<b>Iniciativa</b> <i>(Proatividade)</i>	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
<b>Foco no Cliente</b> <i>(Prestatividade)</i>	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)

<p><b>Flexibilidade</b> <i>(Versatilidade)</i></p>	<p>Não apresenta comportamentos resistentes ou de procrastinação às mudanças, contribuindo para a contenção do stress no ambiente</p>	<p>Assimila e incorpora rapidamente novos procedimentos</p>	<p>Contribui para construção de novos processos e dinâmicas de trabalho, visando melhoria contínua e adaptação ao ambiente em que a organização está inserida</p>
--------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Liderança

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

---

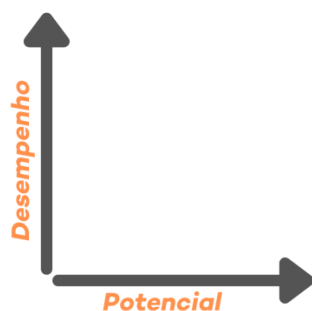
## Enquadramento Nine Box

- Para o eixo "Desempenho", consideram-se as seguintes classificações de resultado pela média da avaliação:
  - < 40% -> 1
  - >=40% e <80% -> 2
  - >=80% -> 3
- Para o eixo "Potencial", consideram-se as seguintes classificações de resultado pela média da avaliação:
  - < 40% -> C
  - >=40% e <80% -> B
  - >=80% -> A

## Resultado Formato Nine Box

- I. A classificação final do processo fará o enquadramento do avaliado segundo sua performance nos eixos de avaliação de desempenho:

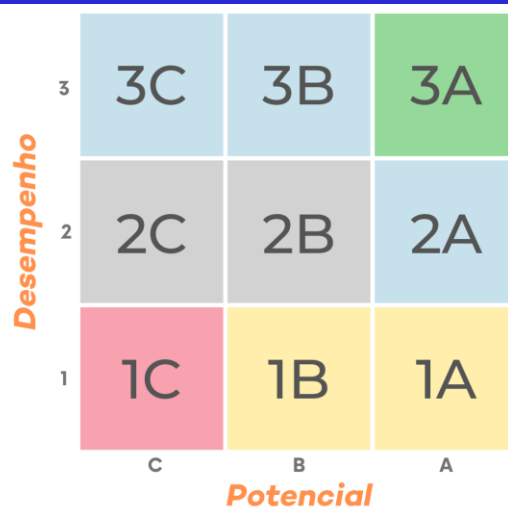
*Eixos*



- II. Cada eixo terá 3 seções:
  - A. 1 ou C: Avaliação negativa.
  - B. 2 ou B: Avaliação neutra.
  - C. 3 ou A: Avaliação positiva.
- III. O cruzamento dos eixos gera nove classificações possíveis para o resultado do avaliado:

*Classificações*





Matriz de Avaliação de Desempenho x Potencial:

Desempenho	3	3C	3B	3A
	2	2C	2B	2A
	1	1C	1B	1A
		C	B	A

Potencial

- IV. Para efeito de classificação e política de consequências, considera-se
- A. 3A: desempenho muito elevado.
  - B. 3B e 2A: desempenho elevado.
  - C. 3C e 2B: desempenho satisfatório.
  - D. Demais: desempenho baixo.

