



Manual de Arquitetura de Cargos e Funções do CRM - ES

Metodologia



Sumário

Arquitetura de Cargos e Funções	3
Níveis de Complexidade (Vertical)	4
Eixos de Carreira (Horizontal)	12
Arquitetura de Posições	15
Descrições das Classes Funcionais	17
Descrições de Cargos e Funções	19



Arquitetura de Cargos e Funções

1. Para adequada gestão dos cargos e funções, estes são organizados em uma arquitetura própria.
2. Esta metodologia pressupõe que a gestão de pessoas deverá ser realizada a partir de duas definições:
 - a. Define-se a ocupação laboral do profissional, ou seja, seu cargo ou função específicos.
 - b. Define-se a posição deste cargo ou função junto à arquitetura, de forma a identificarmos seu nível de atuação e eixo de carreira.
3. Em uma analogia, a arquitetura é como um "tabuleiro" sobre o qual as peças (cargos e funções) são alocadas, com finalidade de:
 - a. Compreendermos o contexto de atuação da posição frente às demais.
 - b. Identificarmos o nível de complexidade esperado para atuação dos profissionais e avaliarmos criticamente se as descrições de perfis estão adequadas em suas exigências, ou se necessitam de correções.
 - c. Definirmos eixos de carreira adequados e compreensíveis para os profissionais em processo de desenvolvimento.
4. A arquitetura sobre a qual iremos acomodar os cargos e funções é construída a partir do cruzamento de dois eixos:
 - a. Complexidade: Eixo vertical, que mostra como as posições se tornam cada vez mais complexas à medida que as expectativas quanto a atuação de seus ocupantes aumentam.
 - b. Atuação: Eixo horizontal, que permite o entendimento quanto à natureza da posição, ou seja, se atuam em atividades de suporte ao negócio, liderança ou especialização.



Níveis de Complexidade (Vertical)

5. 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 desconforto internamente para seus ocupantes.
6. O desenvolvimento de carreira significa transitar para estágios mais avançados de atuação, onde as recompensas são maiores, assim como as exigências de proficiência comportamental, desenvoltura, conhecimentos e conquista de resultados.
7. Nossa arquitetura possui 04 níveis estruturados de complexidade:
 - a. **Nível 04 - Pensamento Estratégico.**
 - b. **Nível 03 - Atuação Tática e Profissionais Especializados.**
 - c. **Nível 02 - Suporte à Operação e Liderança Operacional.**
 - d. **Nível 01 - Assistência e Atividades Básicas.**
8. Assim sendo, os 04 níveis de complexidade representam 04 grandes patamares de atuação.
9. Estes patamares são utilizados como critérios fundamentais para analisarmos a criação ou reestruturação de um cargo ou função.
10. 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.
11. Este método nos permitirá balancear adequadamente as descrições de posições diferentes, mas com mesmo nível de complexidade, melhorando nosso equilíbrio interno.
12. 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.



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



Nível	Atuação	Complexidade	Manifestação de Proficiência ¹	Capacidades do Indivíduo
4	Julgamento e direcionamento	Alta	Aprecia, avalia ou critica conceitos de forma ponderada e com objetividade temática, projeta cenários e manifesta domínio do assunto, tomando decisões e gerando recomendações consistentes e aplicáveis.	· Julgar · Planejar · Decidir · Justificar
3	Análise tomada de decisão	Média-Alta	Entende, pesquisa, distingue, classifica e relaciona pressupostos, evidências e hipóteses, estruturando conceitos para sua melhor aplicação.	· Criar · Elaborar · Desenvolver · Projetar · Decidir

¹ Conteúdo adaptado do livro: Modelo de Competências e Gestão de Talentos (2007 - Editora Pearson), de Maria Rita Gramigna.



2	Aplicação de conceitos	Média	Seleciona, adota e aplica os conceitos necessários para um trabalho consistente e adequado.	· Analisar · Definir · Categorizar · Comparar
1		Baixa-Média	Compreende e interpreta adequadamente os conceitos a serem praticados.	· Descrever · Aplicar · Explicar · Resumir



14. Os níveis definem o padrão de proficiência e desenvoltura esperados em termos situacionais²:

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

² Conteúdo derivado do livro: Arquitetura de Cargos (2019 - Perfix Consultoria), de Ivan Jacomassi Junior.



	Assistência e Atividades Básicas	Suporte à Operação e Liderança Operacional	Atuação Tática e Profissionais Especializados	Pensamento Estratégico
Níveis ->	1	2	3	4
Sigilo das Informações	Lida com dados de conhecimento geral da organização	Lida com informações de acesso restrito à área em que atua	Lida com informações sigilosas relativas ao produto/serviço	Lida com informações altamente confidenciais relativas ao produto/serviço e ao mercado
Rotina e Adaptabilidade	Atividades rotineiras e de baixa complexidade	Atividades rotineiras de média complexidade	Atividades de rotina ou não, de alta complexidade	Atividades sem rotina e de alta complexidade
Resiliência	Ocorrência ocasional de stress	Sujeito a situações estressantes em determinados períodos	Sujeito a situações de stress com frequência	Permanentemente sujeito a situações de stress



Níveis ->	Assistência e Atividades Básicas	Suporte à Operação e Liderança Operacional	Atuação Tática e Profissionais Especializados	Pensamento Estratégico
	1	2	3	4
Trabalho em Equipe	Atua em equipe somente em sua área	Atua e interage cooperativamente com outras áreas afins	Atua em equipes multidisciplinares	Articula a atuação da organização em cooperação com outras entidades externas, como clientes e fornecedores
Visão Sistêmica	Suas ações possuem impacto restrito à sua equipe	Suas ações impactam outras áreas	Suas ações impactam a organização	Suas ações impactam a organização e o ambiente externo



Níveis ->	Assistência e Atividades Básicas	Suporte à Operação e Liderança Operacional	Atuação Tática e Profissionais Especializados	Pensamento Estratégico
	1	2	3	4
Análise de Dados	Opera com dados e informações simples e padronizadas	Opera com dados e informações de média complexidade, majoritariamente padronizadas	Opera e gera dados e informações de média e alta complexidade, parcialmente padronizadas	Opera e gera dados e informações majoritariamente de alta complexidade, com pouca ou nenhuma padronização



Eixos de Carreira (Horizontal)

15. 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.
16. Sob o ponto de vista dos eixos de carreira teremos 3 classificações possíveis.
17. Os cargos e funções podem ser classificados em:
 - a. **Eixo de Backoffice e Projetos:** Destinado às posições atuantes junto às atividades "meio", de suporte à operação ou gestão de projetos.
 - b. **Eixo de Liderança e Gestão:** Destinado às posições que atuam gerenciando equipes.
 - c. **Eixo Técnico:** Destinado às posições atuantes junto às atividades "fim" do negócio, vinculadas à sua missão, ou de notória especialização.
18. Esta forma de modelar as carreiras é denominada "multilateral", onde diferentes eixos nos permitirão variações de movimentação dos profissionais.
19. 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.
20. 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

21. A complexidade atual do mercado de trabalho e a especialização dos diferentes tipos de cargos e funções, bem como os conhecimentos necessários para exercício das atribuições fazem com que seja necessária a ampliação deste conceito, para permitir diferentes pontos de partida e também agrupar de forma adequada os cargos segundo sua vocação.
22. Por isso nossa modelagem irá permitir movimentos variados de carreira, tanto na direção de especialização técnica quanto de liderança, ou ainda como *backoffice* de suporte ao negócio.
23. Ao combinarmos os 04 níveis de complexidade de atuação com os 03 eixos da carreira multilateral, construímos o que chamaremos de "Classes Funcionais".
24. As Classes Funcionais serão nosso "tabuleiro" (base) no qual as peças (cargos e funções) serão inseridas.
25. Uma vez encontrados os pontos de intersecção entre carreiras e níveis de complexidade, podemos definir e nomear as Classes Funcionais.
26. Cada classe representa a confluência de um nível de complexidade e um eixo de carreira.



NÍVEIS





Arquitetura de Posições

Classes Funcionais

	Liderança e Gestão	Backoffice & Projetos	Técnico
4	Heads		
3	Gestores	Consultores	Especialistas
2	Líderes Operacionais	Analistas	Técnicos
1		Assistentes	
		Auxiliares <i>Posições de Complexidade Não Avaliada</i>	

28. Cada classe funcional junto à tabela acima (analistas, assistentes, auxiliares, etc.) representa um espaço ocupacional que agrega 01 nível de complexidade + 01 eixo de carreira.
- a. Exemplo: Quando vemos a classe funcional "Especialistas", sabemos que se trata de um espaço nível de complexidade 03, com atuação na atividade fim do negócio.
29. 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.
30. Dentro de uma classe funcional podemos ter a alocação de 1, 2, 3, 7, 50, 200, etc., cargos, ou mesmo "0" (o que chamamos de um vazio funcional).



31. 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.

	Liderança e Gestão	Backoffice e Projetos	Técnico
4	Gerente Administrativo		
3	• Coordenador de Gabinete	• Assessor da Diretoria • Assessor da Presidência • Consultor de Gestão	• Médico(a) Fiscal • Advogado
2	• Líder Operacional	• Analista de TI • Controle Interno • Jornalista • Arquivista • Contador	• Técnico Administrativo • Técnico de TI
1		• Agente Administrativo • Agente Fiscal • Motorista	
		• Auxiliar Administrativo	



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

Descrições das Classes Funcionais

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

34. Classes Funcionais - Sem Nível Definido:

- a. Classe **Auxiliares** (Auxiliar Administrativo):

Executam atividades operacionais básicas de apoio geral às diferentes áreas da organização.

35. Classes Funcionais - Nível 01:

- a. Classe **Assistentes** (Agente Administrativo, Agente Fiscal e Motorista):

Realizam atividades operacionais intermediárias e de rotina. Realizam inserção de dados, atendimento a outras áreas, além de prestar apoio aos outros cargos na execução de suas atividades. Produzem conteúdos sob supervisão e orientação de profissionais nível 03 ou liderança nível 02 e 03. Observação: Embora essa classe não exista (assistente) na estrutura atual do CRM/ES, é importante que sua descrição seja mantida para caso a mesma venha a surgir futuramente.

36. Classes Funcionais - Nível 02:

- a. Classe **Técnicos** (Técnico Administrativo e Técnico de TI):

Realizam atividades operacionais complexas e de rotina técnica. Possuem atribuições ligadas à atividade fim ou de suporte ao negócio, prestam atendimento a outras áreas, além de apoio a outros cargos. Produzem conteúdos sob supervisão e orientação de profissionais nível 03 ou liderança nível 02, 03 ou 04.

- b. Classe **Analistas** (Analista de TI, Controle Interno, Jornalista, Arquivista e Contador):



Realizam atividades operacionais complexas envolvendo tabulação de dados, análise, produção de relatórios e conteúdo, geração de materiais, confecção e customização de sistemas, atendimento e orientação de outras áreas e clientes, além de apoiar os superiores na tomada de decisão. Realizam avaliação de cenários e sugerem ações. São gerenciados por profissionais de nível 02, 03 ou 04.

c. Classe **Líderes Operacionais** (Líder Operacional) e Chefe de Gabinete:

Lideram equipes essencialmente operacionais, controlando e supervisionando as atividades realizadas, garantindo a conformidade das entregas. São gerenciados por profissionais nível 03.

37. Classes Funcionais - Nível 03:

a. Classe **Especialistas** (Médico(a) Fiscal e Advogado):

Profissionais de elevado nível de conhecimento técnico e experiência junto às tecnologias e metodologias aplicadas junto aos produtos e serviços oferecidos pela organização. Atuam em pesquisa e desenvolvimento de novas soluções. Monitoram tendências tecnológicas na área de atuação da organização. Desenvolvem novas soluções para situações-problema inerentes à sua especialidade. Disseminam conhecimento técnico aos profissionais de menor senioridade dentro da organização. Suportam o processo de planejamento e tomada de decisão. São gerenciados por profissionais de nível 03 ou 04.

b. Classe **Consultores** (Assessor da Corregedoria, Assessor da Diretoria e Assessor da Presidência):

Profissionais de elevado nível de conhecimento e experiência sobre o modelo de negócio da organização. Atuam gerenciando projetos transversais e articulando equipes multidisciplinares. Realizam ações de melhoria e otimização de áreas. São líderes de pautas e recursos, atuando em parceria com os líderes de equipes para o atingimento dos resultados almejados. Disseminam conhecimento e boas práticas aos profissionais de menor senioridade dentro da organização. Suportam o processo de planejamento e tomada de decisão. São gerenciados por profissionais de nível 03 ou 04.

c. Classe **Gestores** (Coordenador):



Realizam o gerenciamento de recursos e equipes. Devem atuar taticamente orientando ações e organizando recursos para atingimento das metas organizacionais. Como gestores de equipes, são responsáveis pelo direcionamento e desenvolvimento de seus subordinados. Devem zelar pelo cumprimento das diretrizes fixadas para suas áreas. Devem promover o relacionamento harmônico e produtivo entre as áreas na busca dos resultados organizacionais. Devem reportar e requisitar aos superiores as necessidades de investimento em estrutura, treinamento, formação de equipes, etc. São gerenciados por profissionais de nível 04.

38. Classes Funcionais - Nível 04:

a. Classe **Heads** (Gerente Administrativo):

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

Descrições de Cargos e Funções

- 39. Os cargos e funções são alocados em um único documento, denominado Caderno de Descrição de Perfis.
- 40. Todos os cargos e funções possuem descrições individuais.
- 41. Estas correspondem ao detalhamento das posições, contendo os dados de perfil, formação, experiência, conhecimentos, competências, atribuições, etc.
- 42. As descrições são documentos de referência para que líderes tenham clareza do que esperar de seus liderados, e que por sua vez estes saibam qual a referência de proficiência que será esperada dos mesmos.
- 43. As descrições estão contidas junto aos "Caderno de Descrição de Perfis".



44. A arquitetura de posições com seus níveis de complexidade define a proficiência e capacidades esperadas pelos ocupantes dos cargos e funções.
45. Isso nos permite definir os “verbos” corretos para construção das atribuições.
46. As atribuições e responsabilidades devem ser fruto da composição de verbos + objetos de atuação.
- a. Exemplificando, ao descrevermos o cargo de “Técnico Administrativo - Área Financeira”, nível 02, encontraremos (entre outros) os seguintes “objetos” que se relacionam ao cargo:
 - i. Relatório contábil
 - ii. Cobrança e pagamentos.
 - b. As ações do profissional junto a estes objetos devem guardar correlação com seu nível de complexidade de atuação:
 - i. Analisar
 - ii. Elaborar
 - c. As atribuições ficam, portanto, com a seguinte redação (exemplo):
 - i. Analisar o relatório financeiro
 - ii. Efetuar cobranças e pagamentos
47. Desta forma, vemos que metodologicamente o processo de organização e gestão dos cargos e funções passa por 4 fases:

