

PCCS

Conjunto de Entregáveis



Sistema CFB / CRB CRB-6

Conjunto de entregáveis relacionados ao Plano de Cargos, Carreira e Salários.

Equipe Responsável:

Fernanda Alvarenga de Assis - Bibliotecária Gerente/Coordenadora Administrativa

Mário Diógenes Garrido Eva - Auxiliar administrativo/Assistente de Diretoria

Orfila Maria Mudado Silva - Bibliotecária Fiscal/Coordenadora da fiscalização em MG

Pedro Silva Machado - Auxiliar administrativo

Álamo Chaves de Oliveira Pinheiro - Presidente

Assessoria Técnica:

Perfix Assessoria e Consultoria

www.perfixconsultoria.com.br

RT: Ivan Jacomassi Junior - CRA/SP 108.878

Política de Aplicação e Gestão de Cargos



**Sistema CFB / CRB
CRB-6**

Neste manual documentamos as políticas de gerenciamento de cargos, carreiras e salários na organização. O objetivo é definir diretrizes normativas complementares aos manuais metodológicos existentes.

Sumário

Política de Aplicação e Gestão de Cargos	3
Da Fundamentação das Políticas e Procedimentos	7
Da Promoção da Igualdade e do Ambiente Harmonioso	8
Dos Princípios Norteadores das Políticas de Recursos Humanos	9
Da Estrutura do Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região	11
Dos Cargos de Livre Provimento e Exoneração	12
Dos Cargos Efetivos	13
Do Desligamento de Profissionais	15
Política de Remuneração e Benefícios	15
Política de Relações Sindicais e Trabalhistas	17
Política de Carreira	17
Política de Progressão por Mérito	18
Política de Enquadramentos	19
Disposições Finais	19
Manual de Cargos, Carreiras e Salários	21
Parte 01 - Estrutura de Cargos e Carreiras	22
Documentos de Gestão	22
Níveis de Complexidade	22
Eixos de Carreira	28
Junção dos Níveis de Complexidade e Eixos de Carreira	29
Cargos	32
Descrições dos Cargos	33
Funções	33
Cadernos de Perfis	33
Sistema de Classificação	34
Parte 02 - Salários dos Cargos e Funções	35
Faixas Salariais	35
Funções Gratificadas	36
Disposições Finais	37
Anexo I - Lista de Carreiras Existentes	38
Matriz Salarial Grades - Faixas - Steps	39
Carreira: Cargos	40
Auxiliar de Serviços Gerais	40
Assistente Administrativo(a)	40
Bibliotecário(a) Fiscal	40

Carreira: Comissões	41
Carreira: Funções	41
Gratificações acadêmicas	42
Programa de Avaliação de Desempenho	43
Introdução	44
Iniciação	45
Objetivos do Programa de Avaliação de Desempenho	45
Estrutura do Programa de Avaliação de Desempenho	46
Fatores de Avaliação (“o quê” avaliamos)	46
Escala de Avaliação (“como” classificamos)	47
Fontes de Dados (inputs)	50
Ponderação dos Dados (outputs)	51
Cronograma da Avaliação de Desempenho	53
Da Progressão	54
Da Transição	55
Do Plano de Desenvolvimento Individual – PDI	56
Do Público da Avaliação	56
Das Avaliações nos casos de alteração de Lotação	56
Das Obrigações Funcionais	57
Disposições Finais	57
Anexos	58
Programa de Sustentabilidade	60
+ Premiação por resultados	60
Carta às pessoas que sonham junto conosco	61
1. Entendendo a sustentabilidade	63
1.1 O que é ser sustentável ?	63
1.2 Quem é interessado em nossa sustentabilidade ?	63
1.3 Sustentabilidade ao longo do tempo	63
1.4 Construindo nossa sustentabilidade	64
2. Apurando o desempenho	65
2.1 Desempenho global - o alicerce	65
2.2 Desempenho local - as equipes	66
2.3 Desempenho individual - colaboradores(as)	67
3. Consolidando os resultados	68
3.1 Elegibilidade	68
3.2 Múltiplo de salário (valor potencial)	69
3.4 Aceleradores de resultado	69

Da Fundamentação das Políticas e Procedimentos

Art. 1º O Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região reconhece que seus colaboradores são a chave para o sucesso de suas atividades, nada sendo conquistado sem o seu envolvimento.

Art. 2º Nossa missão, visão e valores organizacionais devem inspirar nossos colaboradores a aplicar seus melhores esforços para consecução dos resultados necessários.

Art. 3º Adepta das modernas práticas de Administração, o Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região exerce a responsabilidade pela gestão de pessoas de maneira compartilhada com todos os ocupantes de funções de gestão.

Parágrafo Único. Com base nessa premissa, este documento objetiva padronizar, registrar e dar ampla transparência às políticas e aos procedimentos relacionados com as questões de Recursos Humanos, além de servir aos gestores como um instrumento de administração de pessoas e aos colaboradores como balizador dos seus direitos e obrigações.

Art. 4º As Políticas e Procedimentos de Recursos Humanos visam fixar regras gerais claras, transparentes e justas quanto a forma como o Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região deverá conduzir, em caráter institucional, suas ações frente aos colaboradores no âmbito dos assuntos pautados por este documento.

Art. 5º As Políticas e Procedimentos de Recursos Humanos deverão estar em harmonia com outros documentos que regulamentam e/ou impactam as relações humanas e laborais no Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região.

Art. 6º Estatuto Social. As Políticas e Procedimentos de Recursos Humanos devem contribuir para o processo de fortalecimento da justiça organizacional e do tratamento igualitário, humano e respeitoso entre colaborador e colaboradores.

§1º - O colaborador deve ser permanentemente informado dos assuntos relativos à gestão de pessoas, de forma ágil, clara, objetiva e dirigida, propiciando credibilidade e transparência nas relações entre as partes.

§2º - O Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região deve manter canal de comunicação que permita aos colaboradores dirimir dúvidas e expor suas opiniões e anseios, contribuindo para a melhoria do clima organizacional.

Art. 7º Estas diretrizes devem também contribuir para o fortalecimento da capacidade de atração e retenção de pessoas com perfil adequado às necessidades do Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região.

Art. 8º O presente documento deverá ser acessível a todo colaborador do Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região.

Da Promoção da Igualdade e do Ambiente Harmonioso

Art. 9º Todas as ações de gestão de pessoas do Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região deverão primar pela promoção da equidade e justiça entre as pessoas.

Art. 10 O Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região adotará medidas internas para garantia da igualdade entre os gêneros, apoiando a diversidade e o respeito mútuo.

Art. 11 O Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região, como entidade promotora da justiça e igualdade, também promoverá ações para integração de pessoas com deficiência em seu quadro de pessoal.

Art. 12 Visando a preservação de um ambiente de trabalho harmonioso e respeitoso, não serão admitidos:

- I. Nenhum tipo de manifestação discriminatória de qualquer natureza sobre raça, cor, idade, sexo, orientação sexual, religião, incapacidade física ou mental, preceitos étnicos, condição sociocultural, nacionalidade ou estado civil, dirigida a qualquer pessoa.
- II. Nenhum tipo de assédio moral englobando qualquer conduta que afete negativamente o desempenho do trabalho, que denigra a dignidade de qualquer pessoa ou gere um ambiente de trabalho intimidador ou ofensivo.

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

Dos Princípios Norteadores das Políticas de Recursos Humanos

- Art. 13 Para formulação das políticas e direcionamento das ações inerentes à gestão de pessoas no Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região, deverão ser observados e obedecidos os seguintes princípios:
- I. Nossa Missão, considerada a pedra fundamental para fundação do Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região e motivadora de sua continuidade.
 - II. Nossa Visão, por constituir-se no elemento direcionador do caminho a ser percorrido.
 - III. Nossos Valores, uma vez que nossas crenças devem pautar o estilo de atuação aplicado para atingimento de nossa Visão e cumprimento de nossa Missão.
- Art. 14 Acrescentam-se aos princípios norteadores de nossas ações os seguintes fatores:
- I. Integridade e moralidade.
 - II. Ética e transparência.
 - III. Clareza e foco.
 - IV. Comprometimento e responsabilidade.
- Art. 15 Ainda, como princípio basilar das ações entre o Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região e seus colaboradores deverá ser aplicado o conceito de humanização, decorrente da valorização dos diferentes sujeitos implicados no processo de gestão, do respeito às diferenças e a empatia pelas dificuldades.
- Art. 16 Quaisquer ações praticadas por colaborador(es) que violem os princípios e fatores delineados neste documento, sujeitarão os responsáveis à apuração e

eventual aplicação de sanções, na medida da gravidade do ato praticado e dos impactos gerados.

Da Estrutura do Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região

Art. 17 A estrutura organizacional do Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região, para fins de alocação dos cargos, será dividida em três níveis de gestão, sendo:

- I. Nível Estratégico: Camada institucional de maior nível hierárquico, responsável pelas definições de longo prazo;
- II. Nível Tático: Camada institucional responsável pelo desdobramento das definições estratégicas, realizando a conexão entre estas e o nível operacional;
- III. Nível Operacional: Camada institucional responsável pela execução concreta das atividades planejadas, bem como da manutenção das ações rotineiras e obrigatórias.

§1º Junto ao nível estratégico estarão os cargos responsáveis pelo planejamento e decisões de alto impacto e de longo prazo.

§2º O nível tático se colocará entre os níveis estratégico e operacional, sendo responsável pela assessoria técnica, gerência e articulação das ações para cumprimento das determinações do mais alto nível hierárquico, possuindo cargos que praticarão atos vinculados e discricionários, junto aos quais deve haver pleno comprometimento para com as diretrizes e políticas estratégicas, uma vez que áreas produzindo resultados descoordenados e conflitantes podem causar o descontrole e colapso dos serviços ofertados à sociedade.

§3º O nível operacional agregará atividades rotineiras e estruturadas, com caráter de operação e manutenção dos processos e rotinas administrativas e técnicas.

Art. 18 A relação entre os níveis de gestão e a estrutura de cargos será a seguinte:

- I. Nível Estratégico: Pela natureza de extrema responsabilidade e dedicação, na camada estratégica estarão alocados somente os cargos comissionados de "Diretor(a)";
- II. Nível Tático: O presente nível deverá conter cargos de "Gerência", "Coordenação", "Assessoria", "Chefia de Gabinete", etc;
- III. Nível Operacional: Neste nível as atividades desenvolvidas se darão através de:

- a) Cargos Efetivos: Para atividades operacionais, de rotina técnica e administrativa, providas através de recrutamento e seleção, nos ditames da legislação em vigor;
- b) Profissionais Terceirizados: Para atividades específicas, dentro da legalidade, definidas pela Diretoria como de melhor operacionalidade através de empresas especializadas, com quadro próprio e contratadas através de regime licitatório.

Dos Cargos de Livre Provimento e Exoneração

- Art. 19 No exercício de suas funções e competências, os Diretores serão auxiliados por profissionais lotados em cargos de livre provimento e exoneração.
- Art. 20 Em conformidade com a estrutura organizacional e legislação vigente, a estrutura de cargos de livre provimento e exoneração visa estabelecer posições funcionais com responsabilidade de gestão e assessoramento, comprometimento com as políticas estratégicas e necessária relação de confiança para com a Diretoria.
- Art. 21 Todos os cargos de confiança previstos nesta política serão de livre provimento e exoneração pelo Presidente do Conselho Regional, podendo seus representantes serem destituídos a qualquer momento pelo mesmo.
- Art. 22 Os ocupantes dos cargos em questão devem possuir reconhecida idoneidade, competência, formação e comprovada experiência profissional na sua respectiva área de atuação, além de atender aos critérios específicos estabelecidos nesta política.
- Art. 23 Considerando os princípios que norteiam esta política, a seleção e indicação de profissionais deve ser respaldada em critérios técnicos e de competência e meritocracia, visando a profissionalização do Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região.
- Art. 24 A prerrogativa de indicação de profissional para ocupar o cargo poderá ser de cada Diretor ou do Presidente do Conselho Regional, podendo o mesmo prospectar, de forma ativa, profissionais com perfil adequado para a vaga aberta.

- Art. 25 Cada Diretor ou Presidente do Conselho Regional responsável pela indicação poderá optar pela realização ou não de processo seletivo destinado a subsidiar a escolha para o preenchimento do cargo.
- Art. 26 O processo seletivo terá como objetivo captar candidatos aptos e realizar a verificação dos requisitos de ingresso/provimento previstos, visando fortalecer a transparência e moralidade do ato administrativo.
- Art. 27 Na hipótese de realização de processo seletivo, o mesmo poderá ser conduzido por instituição contratada para tal, a qual deverá apresentar lista tríplice dos candidatos que melhor atenderem aos requisitos estabelecidos.
- Art. 28 O processo de seleção poderá conter as etapas descritas no Regulamento de Contratação de Empregados.
- Art. 29 A participação ou o desempenho em processo seletivo não gera direito à nomeação ou à designação.
- Art. 30 A escolha final do candidato é ato discricionário do Diretor ou Presidente do Conselho Regional responsável pela indicação, sendo recomendado considerar as expectativas da posição, devendo ponderar as competências propostas no cargo.
- Art. 31 Pela natureza de suas atividades e quadro, o Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região somente proverá posições comissionadas com perfil de senioridade pleno-sênior.
- Art. 32 Serão requisitos permanentes para manutenção do profissional junto à cargo em comissão:
- I. Idoneidade moral e reputação ilibada.
 - II. Formação profissional continuada para o cargo ao qual tenha sido indicado.
 - III. Obtenção de resultados consistentes e aderentes às metas fixadas.

Dos Cargos Efetivos

- Art. 33 Os cargos efetivos correspondem à maior parte da força de trabalho do Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região.

Art. 34 O Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região deverá prover contratações através de processos seletivos técnicos, isentos e aptos a prover quantitativa e qualitativamente a organização com pessoas em condições de contribuir para o desenvolvimento e melhoria contínua das atividades exercidas.

§1º - Somente serão admitidos e mantidos em seu quadro de pessoal colaboradores com aptidão técnica e comportamental adequados aos requisitos dos cargos e funções existentes, além de vida pregressa compatível com as responsabilidades a serem assumidas.

§2º - A admissão do colaborador exige sua aptidão em exame médico ocupacional e apresentação obrigatória de documentos e títulos fixados para o cargo/função e/ou no recrutamento e seleção.

Art. 35 O processo seletivo poderá ser:

- I. Interno: Através do recrutamento e seleção realizado somente entre colaboradores pertencentes ao quadro de pessoal.
- II. Externo: Através do recrutamento e seleção realizado para quaisquer candidatos com perfil e que estejam interessados na vaga (inclusive público interno).

Art. 36 A área demandante do processo de seleção possui autonomia para determinar, em função do perfil do cargo com vaga disponível, as fases necessárias para selecionar os candidatos com melhores características.

Art. 37 As fases do processo seletivo serão aquelas estabelecidas no Regulamento de Contratação de Empregados.:

Art. 38 Os colaboradores do Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região não possuem estabilidade no emprego em função da natureza privada da entidade e regime jurídico de contratação do colaborador, podendo haver, em função da legislação vigente, situações de estabilidade provisória.

Art. 39 Todo colaborador recém admitido e incorporado entrará em “período de experiência”.

§1º - Caso não seja aprovado no período de experiência, o colaborador sofrerá a rescisão de seu contrato de trabalho.

§2º - Havendo sua aprovação, o contrato de experiência do novo colaborador será convertido em contrato por tempo indeterminado.

- Art. 40 A captação, seleção e integração de pessoas junto ao quadro de colaboradores do Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região deverá atender solenemente aos princípios e normas legais vigentes.
- Art. 41 Uma vez admitidos, novos colaboradores deverão tomar ciência expressa do Plano de Cargos, Carreiras e Salários, sujeitando-se integralmente às suas disposições, bem assim a outros normativos de Recursos Humanos vigentes.
- Art. 42 Ao serem integrados em seus cargos e funções, todos os colaboradores deverão tomar ciência expressa dos requisitos funcionais aos quais estarão sujeitos, tanto de resultados como de comportamentos, devendo empregar seus melhores esforços para atendimento das expectativas apresentadas.
- Art. 43 Deverão ser permanentemente aplicados instrumentos capazes de identificar pessoas com capacidades técnicas e comportamentais compatíveis com a estrutura de cargos e funções vigentes, de forma a embasar processos de promoção e progressão.

Do Desligamento de Profissionais

- Art. 44 Colaboradores que não atendam aos requisitos de seus cargos e funções estarão sujeitos ao desligamento, a critério do empregador.
- Art. 45 Eventual ação de desligamento pelo Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região deverá ser humanizada, de forma a respeitar as condições emocionais inerentes ao processo.

Política de Remuneração e Benefícios

- Art. 46 O Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região buscará fomentar uma política de remuneração e benefícios que atenda a todos os seus

colaboradores de forma justa e imparcial, dentro de suas condições financeiras e legislação vigente.

- Art. 47 A política de remuneração e benefícios deverá buscar o equilíbrio e a sustentabilidade da organização.
- Art. 48 O Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região elege como diretriz de remuneração a gradação por meritocracia, de forma que os profissionais possam ter crescimento horizontal, na medida do atingimento de metas e a prática de comportamentos esperados.
- Art. 49 Na medida de sua viabilidade e não prejuízo à solvência organizacional, as remunerações praticadas deverão ser compatíveis com valores comumente encontrados no mercado.
- Art. 50 Os benefícios oferecidos deverão contribuir para a qualidade de vida e bem-estar social dos colaboradores e seus familiares.
- Art. 51 A graduação da remuneração e benefícios a serem oferecidos pelo Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região deverá considerar sua estrutura funcional, de modo a ponderar os diferentes níveis de complexidade e esforço aos quais seus colaboradores estão sujeitos.
- Art. 52 A remuneração nominal dos colaboradores e seus benefícios deverá ser prevista em documento próprio, intitulado “Matriz Salarial”.
- Art. 53 Os benefícios oferecidos poderão acarretar em valores de contrapartida pelos colaboradores do Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região, em decorrência de eventuais normas pactuadas, tais como Acordo Coletivo de Trabalho.
- Art. 54 Os cargos terão sua jornada de trabalho padrão semanal definida no Manual de Matriz Salarial, com os respectivos vencimentos fixados.
- Art. 55 À critério exclusivo do Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região e respeitados os limites legais, poderão ser oferecidas vagas com jornadas de trabalho semanais específicas, superiores ou inferiores em carga horária ao definido no Manual de Matriz Salarial, com valores de vencimentos calculados de forma proporcional.

Política de Relações Sindicais e Trabalhistas

Art. 56 O Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região reconhece as Entidades Sindicais como legítimas representantes de seus colaboradores, sendo suas atividades respeitadas pela mesma.

Parágrafo Único. O Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região reconhece a liberdade de associação de seus colaboradores e o direito destes a negociações coletivas.

Art. 57 É objetivo do Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região viabilizar, através de atitudes éticas e transparentes, um canal de relacionamento com os colaboradores e suas entidades representativas, buscando sempre exaurir todos os meios organizacionais aceitáveis para soluções negociadas.

Art. 58 É imperioso para o Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região o cumprimento dos direitos legais de seus colaboradores, previstos em Legislação, Acordos Coletivos, Normas Internas e outros meios.

Art. 59 Quaisquer processos de negociação que sejam iniciados deverão se dar através de interlocutores qualificados, de forma transparente e objetiva, sempre em busca do bem comum entre colaborador e colaboradores.

Política de Carreira

Art. 60 A dinâmica de estruturação dos cargos e funções deverá viabilizar a mobilidade ocupacional dos colaboradores de acordo com suas competências e capacidade de gerar resultados.

Art. 61 A evolução de carreira para os colaboradores do Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região poderá se dar por progressão e/ou promoção:

- I. Progressão: Processo no qual o colaborador se mantém no mesmo cargo, recebendo incremento salarial através de avanço percentual, percorrendo a faixa salarial de seu cargo.

- II. Promoção: Processo no qual o colaborador avança para cargo de maior complexidade.

- Art. 62 As progressões poderão ocorrer periodicamente por mérito, através de apuração de desempenho prevista em programa específico para este fim.
- Art. 63 Para promoções onde ocorre a troca de cargo, deve haver processo seletivo específico de contratação para o cargo em questão.
- Art. 64 No Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região, as promoções e progressões deverão ser baseadas no desempenho do colaborador, sendo este sustentado por seus resultados, comportamentos e potencial de desenvolvimento frente aos níveis de responsabilidade e complexidade da estrutura organizacional.
- Art. 65 O Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região promoverá ampla divulgação aos colaboradores sobre sua estrutura funcional, tipos e características dos cargos e carreiras existentes, permitindo aos colaboradores sua compreensão e avaliação pessoal sobre expectativas e desejos de ascensão.
- Art. 66 O principal instrumento de desenvolvimento e crescimento interno será o Programa de Avaliação de Desempenho, onde serão identificados colaboradores de alto potencial e as necessidades de melhoria.

Política de Progressão por Mérito

- Art. 67 O Programa de Avaliação de Desempenho, publicado em ato normativo próprio, corresponde ao método de monitoramento do indivíduo em suas competências e metas profissionais, visando reconhecimento e viabilização de seu crescimento profissional por mérito, o qual deve ser priorizado em relação às demais formas de progressão.
- Art. 68 Considerando a premissa da solvência financeira, a progressão somente poderá ser concedida se houver disponibilidade orçamentária, do contrário, os colaboradores elegíveis deverão permanecer no aguardo de sua efetiva progressão.

Política de Enquadramentos

Art. 69 Sempre que houver alteração na estrutura de cargos e funções existentes, bem como mudanças nas faixas salariais praticadas, deverá haver o enquadramento dos colaboradores.

Parágrafo único. O enquadramento de um cargo gera efeito para todos os profissionais investidos junto ao mesmo, sem exceções.

Art. 70 Cada cargo enquadrado será classificado segundo o seguinte critério:

- I. Manter: Cargos que permanecem na estrutura sem alterações.
- II. Extinguir: Cargos que serão extintos após a vacância.
- III. Ajuste de Nomenclatura: Cargos que terão sua nomenclatura ajustada.
- IV. Fusão: Dois ou mais cargos que estão sendo agrupados em um único cargo.

Art. 71 Para cada cargo será atribuída uma faixa de vencimentos, à qual o profissional será enquadrado, conforme critério a seguir:

- I. O profissional será enquadrado à faixa definida para seu cargo.
- II. Caso o valor do salário do profissional seja inferior ao início da faixa definida para seu cargo, este será enquadrado junto ao mesmo.
- III. Caso o valor do salário do profissional seja superior ao limite máximo de seu cargo, este manterá seu nível atual de vencimentos, ficando extra faixa.

Disposições Finais

Art. 72 Todos os colaboradores do Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região devem tomar ciência expressa e formal do conteúdo junto ao presente documento, passando a sujeitar-se aos seus preceitos.

Art. 73 As políticas aqui previstas subordinam o(s) colaboradores(s), não sendo permitido o descumprimento das diretrizes fixadas.

Art. 74 As políticas e procedimentos aqui contidos deverão ser objeto de contínua atualização e aprimoramento pelo Conselho Regional de Biblioteconomia 6º Região.

Manual de Cargos, Carreiras e Salários



**Sistema CFB / CRB
CRB-6**

Neste manual documentamos a metodologia, os critérios e padrões utilizados para elaboração de nossa estrutura de carreiras, cargos e salários, portanto, é um documento base de gestão que deve ser de conhecimento comum a todos os membros de nossas equipes.

Parte 01 - Estrutura de Cargos e Carreiras

Documentos de Gestão

Para entendimento e gerenciamento do conjunto de cargos existentes, temos diferentes tipos de documentação:

- **Organograma:** Diagramação vertical dos cargos, que apresenta os *clusters* (divisões) da organização e sua hierarquia, ou seja, é um documento que deixa clara a linha formal de autoridade e tomada de decisão.
- **Arquitetura de Cargos:** Diagramação dos cargos em "níveis de complexidade", com sua classificação e catalogação. É um documento que mostra o nível de proficiência, desenvolvimento e senioridade dos profissionais, bem como a natureza de sua carreira e as posições existentes.
- **Trilhas de Carreira:** Diagramação horizontal dos cargos, desvinculada do organograma, cujo objetivo é demonstrar as trilhas naturais de carreira que podem vir a ser percorridas pelos profissionais, independentemente do *cluster* (divisão) no qual estejam lotados.

Pela natureza do presente documento, seu foco estará concentrado na elaboração da documentação da arquitetura de cargos e funções, sendo base para as trilhas de carreira.

Níveis de Complexidade

Para desenharmos carreiras, precisamos definir os critérios de crescimento dos profissionais.

Ser promovido em carreira significa passar para um estágio mais elevado de atuação, onde as recompensas serão maiores, assim como as exigências de desempenho no cargo.

Denominamos ganho de proficiência este aumento de exigência no desempenho, que representa o nível de desenvoltura que o ocupante do cargo precisa ter em termos comportamentais, de conhecimento e experiência.

Nossa estrutura de cargos possui 04 níveis estruturados de complexidade:

- **Nível 04 - Pensamento Estratégico**
- **Nível 03 - Atuação Tática e Profissionais Especializados**
- **Nível 02 - Assistência e Suporte Operacional**
- **Nível 01 - Atividades Básicas e de Apoio**

Os níveis definem o padrão de proficiência e desenvoltura esperados em termos situacionais:

	Atividades Básicas e de Apoio	Assistência e Suporte 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
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	Atividades Básicas e de Apoio	Assistência e Suporte 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

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
Flexibilidade	Não apresenta comportamentos resistentes ou de procrastinação às mudanças, contribuindo para a contenção do stress no ambiente.	Assimila e incorpora rapidamente novos procedimentos	Contribui, de forma construtiva e benéfica aos processos de trabalho, para que outros membros da equipe atuem de forma inovadora	Contribui para construção de novos processos e dinâmicas de trabalho, visando melhoria contínua e adaptação ao ambiente em que a organização está inserida
Níveis	Atividades Básicas e de Apoio	Assistência e Suporte Operacional	Atuação Tática e Profissionais Especializados	Pensamento Estratégico
	1	2	3	4
Competência Técnica	Apresenta os conhecimentos técnicos e expertise necessários para a realização das atividades de sua função	Atualiza-se constantemente em assuntos de interesse da organização e de sua função	Busca aplicar novos conhecimentos de relevância e pertinência aos interesses da organização e de sua função	Define políticas e processos de trabalho que contribuam para a disseminação do conhecimento

Foco em Resultado	Atinge suas metas individualmente	Contribui para que a equipe atinja as metas estabelecidas	Elabora processos e ferramentas que potencializam o atingimento das metas estabelecidas	Avalia e aponta necessidades de correção nas metas estabelecidas em função das diretrizes estratégicas
Foco no Cliente	Realiza entregas em conformidade com as necessidades dos clientes	Procura avaliar oportunidades de melhoria nas entregas realizadas aos clientes	Realiza entregas além das expectativas de qualidade e/ou prazo para os clientes	Contribui para criação de novos produtos ou serviços para os clientes

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

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

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

Os níveis de complexidade irão definir as "capacidades gerais esperadas" para atuação:

Nível	Atuação	Manifestação de Proficiência	Capacidades do Indivíduo
-------	---------	------------------------------	--------------------------

4	Julgamento	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"> · Julgar · Planejar · Decidir · Justificar · Projetar
3	Análise	Entende, pesquisa, distingue, classifica e relaciona pressupostos, evidências e hipóteses, estruturando conceitos para sua melhor aplicação.	<ul style="list-style-type: none"> · Criar · Elaborar · Desenvolver · Analisar · Categorizar · Comparar
2	Aplicação	Seleciona, adota e aplica os conceitos necessários para um trabalho consistente e adequado.	<ul style="list-style-type: none"> · Usar · Computar · Aplicar · Explicar · Resumir
1	Compreensão	Compreende e interpreta adequadamente os conceitos a serem praticados.	<ul style="list-style-type: none"> · Descrever · Ilustrar · Listar · Nomear · Citar

Eixos de Carreira

De forma geral, o processo de carreira busca demonstrar as estruturas existentes na organização que podem (potencialmente) ser "percorridas" pelos profissionais, na medida em que os mesmos se desenvolvem em senioridade e surgem oportunidades oriundas das necessidades de trabalho existentes.

Existem alguns "tipos" de estrutura, 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, como no exemplo abaixo:



O conceito de carreira em Y representa uma boa prática na gestão de pessoas, pois cria condições para melhor aproveitamento dos talentos individuais, uma vez que alguns possuem maior vocação para gerir equipes, e outros para se aprofundar em assuntos técnicos.

Entretanto, a complexidade atual do mercado de trabalho e a especialização dos diferentes tipos de cargos, 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.

Esta forma de modelar as carreiras, ampliando o conceito de "Y" é denominada de "multilateral", onde temos diferentes eixos segundo a essência da aplicação dos cargos, podendo haver o deslocamento dos profissionais tanto de forma vertical como lateral.

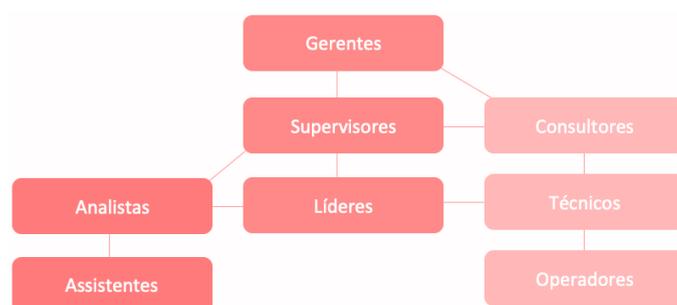


Imagem conceitual, apenas ilustrativa

Neste formato, temos mais de um ponto de partida, conforme a natureza das atribuições, formando **eixos de carreira**. Nossa estrutura considera três eixos distintos:

- **Eixo de Suporte:** Destinada aos cargos atuantes junto às atividades "meio" ou de suporte à operação do negócio.
- **Eixo de Liderança e Gestão:** Destinada aos cargos que atuam gerenciando equipes.
- **Eixo de Instrutoria:** Destinada aos cargos atuantes junto às atividades "fim" do negócio, vinculadas à sua missão.

Junção dos Níveis de Complexidade e Eixos de Carreira

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

As Classes Funcionais são como um "tabuleiro" (base) no qual as peças (cargos) são inseridos.



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

Classes Funcionais

	Suporte ao Negócio	Liderança e Gestão	Atividade Fim
--	--------------------	--------------------	---------------

04	Consultores de Gestão	Diretores	Consultores Técnicos
03	Analistas	Gestores	Especialistas
02	Assistentes	Líderes Operacionais	Técnicos
01	Auxiliares	-	-

Cada classe representa a confluência de um nível de complexidade e um eixo de carreira.

Classes Nível 01:

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

Classes Nível 02:

- **Classe dos Assistentes:** Realizam atividades operacionais intermediárias e de rotina administrativa. 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.
- **Classe dos Técnicos:** Realizam atividades operacionais intermediárias e de rotina técnica, que exijam qualificação específica (exceto nível superior). Possuem atribuições ligadas à atividade fim, 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.
- **Classe dos Líderes Operacionais:** Lideram equipes essencialmente operacionais, controlando e supervisionando as atividades realizadas, garantindo a conformidade das entregas. São gerenciados por profissionais nível 03.

Classes Nível 03:

- **Classe dos Analistas:** Realizam atividades táticas e operacionais complexas envolvendo tabulação de dados, análise, produção de relatórios e conteúdos, geração de materiais, confecção e customização de sistemas, atendimento e orientação de outras áreas e clientes, além de apoiar os superiores na tomada de decisão. Realizam avaliação de cenários e sugerem ações. São gerenciados por profissionais de nível 03 ou 04.
- **Classe dos Instrutores:** Realizam atividades táticas e operacionais complexas ligadas à atividade fim da organização. Atuam em atividades que exigem conhecimentos especializados, análise crítica, produção de relatórios e conteúdos, 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 03 ou 04.
- **Classe dos Gestores:** Realizam o gerenciamento de recursos e equipes. Devem atuar taticamente orientando ações e organizando recursos para atingimento das metas organizacionais. Como gestores de equipes, são responsáveis pelo direcionamento e desenvolvimento de seus subordinados. Devem zelar pelo cumprimento das diretrizes fixadas para suas áreas. Devem promover o relacionamento harmônico e produtivo entre as áreas na busca dos resultados organizacionais. Devem reportar e requisitar aos superiores as necessidades de investimento em estrutura, treinamento, formação de equipes, etc. São gerenciados por profissionais de nível 04.

Classes Nível 04:

- **Classe dos Consultores em Gestão:** Profissionais de elevado nível de conhecimento e experiência sobre as especialidades de gestão essenciais à organização. Realizam estudo e pesquisa permanente sobre suas áreas de atuação. Desenvolvem novas soluções para situações-problema inerentes à sua especialidade. 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 04.
- **Classe dos Consultores Técnicos:** 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 04.
- **Classe dos Diretores:** 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.

Uma classe não é um cargo, mas um espaço funcional que reúne um conjunto de características e proficiência comportamental.

Uma classe pode conter 01, 03, 12, 50 ... ou mesmo "0" cargos dentro dela. Não existe um número padrão, o que devemos observar é se a organização possui no momento atividades e responsabilidades que sejam inerentes à alguma das classes existentes, e este fato fará surgir um cargo dentro da mesma para atender a esta demanda.

Cargos

Como vimos, dentro das classes podem existir cargos.

A arquitetura de cargos pode ser vista como o elemento abstrato da gestão, enquanto que os cadernos de perfis contendo as descrições nos trazem o elemento concreto.

Um cargo é conjunto de atribuições, papéis e responsabilidades de mesma natureza e compatibilidade de complexidade, formando uma unidade de ocupação com perfil, requisitos e skills definidos.

"Profissionais" e "cargos" são conceitos diferentes, embora muitas vezes as pessoas se percebam como sendo o cargo que ocupam.

O cargo configura uma "diretriz" a ser seguida por qualquer pessoa que o ocupe, sendo que um cargo é configurado para atender a determinada necessidade ou demanda organizacional.

Podemos dizer que cargos "não têm rostos", pois podem ser exercidos por diversos indivíduos ao longo do tempo, e por outro lado, a mesma pessoa pode exercer diversos cargos ao longo da carreira.

Desta forma, um mesmo indivíduo, ao exercer diferentes cargos ao longo do tempo demonstrará diferentes perfis de atuação, assim como um mesmo cargo, embora possa ter

diferentes indivíduos exercendo-o, tenderá a ter níveis próximos de entregas em função da diretriz fixada para o mesmo.

Descrições dos Cargos

Todos os cargos definidos possuem "descrições" próprias.

Estas correspondem ao detalhamento dos cargos, contendo os dados de perfil, formação, experiência, conhecimentos, competências, atribuições, etc.

As descrições de cargos são os 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.

As descrições estão contidas junto ao documento "Caderno de Descrição de Perfis".

Funções

Funções são "pacotes" de atribuições que adicionamos a um cargo.

Nesta modalidade, o profissional não deixa de exercer ou de ser titular de um determinado cargo, nem perde suas prerrogativas e deveres.

O que ocorre é que, ao adicionarmos o pacote de atribuições, estas passam a ser determinantes nas rotinas, obrigações e autoridade do profissional.

Por exemplo, um "analista administrativo" que é aplicado na função "financeira" não deixa de ser "analista administrativo", apenas terá um conjunto de atribuições específicas para atuar na área onde está alocado.

Por sua natureza, as funções não são permanentes, podendo ser alteradas em conformidade com as necessidades da organização.

Cadernos de Perfis

Dentro da organização, alguns cargos possuem maior proximidade entre si, pois representam diferentes níveis de atuação ou papéis dentro de uma área geral.

Exemplificando, vamos observar o conjunto hipotético abaixo, que chamaremos de Grupo A:

- Assistente de compras.
- Analista de compras.
- Comprador (Jr-Pl-Sr).
- Gerente de compras.

- etc.

Podemos ver que estes cargos possuem alta compatibilidade e proximidade de atuação.

Agora, este conjunto teria grande diferença de natureza e atribuições se comparado ao seguinte, que chamaremos de Grupo B:

- Assistente de T.I.
- Analista de infraestrutura.
- Desenvolvedor (Jr-Pl-Sr).
- Arquiteto de sistema.

Podemos inferir que é mais provável que os indivíduos desenvolvam carreiras dentro de seus conjuntos de cargos do que entre os conjuntos.

Isto não é uma amarra, nada impede que um Analista de Compras se prepare profissionalmente e ocupe a posição de Arquiteto de Sistema, mas, para fins de melhor organização do quadro geral de cargos, nós iremos agrupar os mesmos por natureza e vocação de atuação dentro da organização.

Este agrupamento é feito dentro dos Cadernos de Perfis.

Um Caderno de Perfil é um conjunto organizado de cargos, contendo as descrições dos mesmos, trilha de carreira e também demonstrando como este grupo ocupa as classes funcionais da arquitetura de cargos.

Sistema de Classificação

Desta forma, compreendemos que o sistema de classificação de nossa estrutura segue a seguinte hierarquia:

1. Arquitetura (níveis e eixos)

1.1. Classes (espaços ocupacionais)

1.1.1. Carreiras (aglutinação por natureza)

1.1.1.1. Cargos e Funções (aplicação concreta)

Os itens "1. Arquitetura" e "1.1. Classes" **correspondem à parte fixa da estrutura**, sendo utilizadas como base comum a todas as carreiras desenhadas.

Os itens "1.1.1. Carreiras", e "1.1.1.1. Cargos e Funções" **correspondem à parte dinâmica**, sendo customizadas para cada carreira na organização.

Parte 02 - Salários dos Cargos e Funções

O CRB6 terá uma estrutura salarial baseada em:

1. Faixas
2. Steps

Os valores específicos das faixas e steps constarão em documento próprio, denominado "matriz salarial", de acesso restrito à Diretoria e à área de Recursos Humanos.

Cada cargo terá faixa salarial própria, conforme estratégia de posicionamento definida pela e capacidade financeira do CRB6

A estratégia definida deve considerar as práticas observadas no ambiente externo, a disponibilidade de recursos, o mercado de trabalho para o cargo/função e as especificidades de sua atuação interna.

Uma define a faixa de cada cargo, o mesmo terá seus steps estabelecidos.

Faixas Salariais

A faixa salarial corresponde a um intervalo com valor mínimo e máximo, que representa a estratégia financeira de recompensa para os profissionais investidos na posição, dentro das condições financeiras do CRB6

As faixas devem considerar se o cargo possui variações de senioridade, como júnior, pleno e sênior ou I, II e III por exemplo, ponderando valores próprios para cada nível.

A partir destas premissas, para cada cargo é definido um "valor de referência". Este valor é estabelecido ponderando-se as necessidades de equilíbrio interno e externo, ou seja, busca-se posicionar o cargo em relação ao mercado, aos seus pares e à capacidade financeira da instituição.

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

Ilustração¹:

¹ Percentuais apenas exemplificativos.



Os percentuais de variação são definidos individualmente para cada cargo, considerando ainda sua posição frente à cargos de maior e menor hierarquia.

Funções Gratificadas

Algumas das funções desenvolvidas internamente possuem percentual de gratificação ou valor fixo mensal.

Desta forma, sobre o valor do salário base do profissional é acrescido percentual de complementação ou valor fixo para retribuição pelo desenvolvimento de atividades extras àquelas previstas para seu cargo.

As gratificações de função são recebidas pelo profissional somente enquanto o mesmo estiver atuando junto à função prevista, sendo extinta caso deixe de ser exercida.

Disposições Finais

As atribuições previstas para os cargos e funções estarão permanentemente sujeitas à atualizações em função das necessidades organizacionais.

Os colaboradores devem sempre atuar para atendimento das diretrizes fixadas para seus postos de trabalho.

O presente documento se subordina à legislação trabalhista vigente e aplicável aos colaboradores, sendo que na eventualidade de conflitos diretivos, prevalecerá o disposto pela legislação, sobrepondo o presente.

Os casos omissos serão saneados diretamente pela Diretoria em ato específico.

Anexo I - Lista de Carreiras Existentes

Cada carreira terá sua própria estrutura, com cargos e funções devidamente definidos junto aos cadernos de descrição de perfis.

Listagem de carreiras:

- Carreira dos Cargos
- Carreira das Funções
- Carreira das Comissões

Matriz Salarial

Grades - Faixas - Steps



Sistema CFB / CRB
6ª Região

Neste manual documentamos as faixas salariais a serem praticadas junto às carreiras, cargos e funções. Importante salientar que "faixa salarial" é assunto apartado da "folha de pagamento", pois no primeiro caso temos a manifestação da estratégia ou desejo, e no segundo temos a prática concreta. Ocasionalmente poderão haver profissionais "sobre pagos" (acima da faixa) ou "sub pagos" (abaixo da faixa).

Carreira: Cargos

Auxiliar de Serviços Gerais

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Pleno	R\$ 1.305,00	R\$ 1.341,25	R\$ 1.377,50	R\$ 1.413,75	R\$ 1.450,00	R\$ 1.486,25	R\$ 1.522,50	R\$ 1.558,75	R\$ 1.595,00

Assistente Administrativo(a)

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
C	R\$ 1.980,00	R\$ 2.046,00	R\$ 2.112,00						
B	R\$ 2.376,00	R\$ 2.442,00	R\$ 2.508,00	R\$ 2.574,00	R\$ 2.640,00	R\$ 2.706,00	R\$ 2.772,00	R\$ 2.838,00	R\$ 2.904,00
A	R\$ 3.168,00	R\$ 3.234,00	R\$ 3.300,00						

Bibliotecário(a) Fiscal

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Junior	R\$ 3.000,00	R\$ 3.100,00	R\$ 3.200,00						
Pleno	R\$ 3.600,00	R\$ 3.700,00	R\$ 3.800,00	R\$ 3.900,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.100,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.300,00	R\$ 4.400,00
Sênior	R\$ 4.800,00	R\$ 4.900,00	R\$ 5.000,00						

Carreira: Comissões

Cargos	Valor
Assessor(a) Contábil	R\$ 2.500,00
Assessor(a) de Comunicação	R\$ 3.000,00
Assessor(a) em Informática	R\$ 2.000,00
Procurador(a) Jurídico(a)	R\$ 3.000,00
Coordenador(a) Administrativo(a)	R\$ 8.000,00

Carreira: Funções

Cargos	Percentual (%)
Coordenador(a) de Fiscalização	10%
Assistente de Diretoria	15%

Gratificações acadêmicas

Gratificação	Critério	Certificado	%
Formação Acadêmica	Obtenção de formação acadêmica superior à exigida para o cargo ocupado e em área de interesse ao CRB, em instituição devidamente registrada junto ao MEC	Apresentar Certificado de conclusão do Curso	<ul style="list-style-type: none"> + 3%, limitada a 01 concessão por acréscimo de nível de escolaridade
Formação Complementar	Realização de cursos de formação complementar, em área de interesse ao CRB	Apresentar Certificado de Curso com duração mínima de 60 Horas	<ul style="list-style-type: none"> +1% por curso, sendo o máximo de 1 curso por ano. Contemplado apenas até o total de 10 cursos concluídos. Cursos com duração mínima de 60 horas, podendo ser o somatório de 2 ou 3 cursos por ano para contemplar as 60 horas.

Programa de Avaliação de Desempenho



**Sistema CFB / CRB
CRB-6**

Neste manual documentamos a metodologia utilizada para avaliar o desempenho de nossos colaboradores, bem como os critérios para fomento da meritocracia na instituição.

Introdução

Avaliar desempenho, principalmente comportamental, é sempre uma tarefa desafiadora.

Não é confortável para muitas pessoas receber uma crítica construtiva, pois temos processos mentais que às vezes nos colocam em um padrão de autodefesa, como se estivéssemos em um processo de sobrevivência mais do que de crescimento e desenvolvimento.

Dashboards animados, ícones modernos e sistemas de última geração jamais serão mais importantes do que a interação humana qualificada.

Queremos um processo simples e bem feito, aberto e construtivo, e não uma ação fria, baseada apenas em formulários e sistemas, que tornem as pessoas infelizes e agoniadas.

“A avaliação de desempenho é mais uma questão de atitude do que de técnica, é mais relacional do que processual”

Nossos(as) profissionais não são máquinas passando por um check-list de manutenção, mas sim seres vivos com sentimentos e emoções passando por um processo de reflexão crítica em busca do aprimoramento.

Portanto, ao promulgarmos nosso programa de avaliação de desempenho, nossa meta maior sempre será a de promover o desenvolvimento humano, fomentando comportamentos construtivos, o atingimento de metas e resultados que, mais do que desejados, são absolutamente necessários !

Álamo Chaves de Oliveira Pinheiro - Presidente

Iniciação

- Art. 1º A avaliação de desempenho representa processo de grande importância organizacional, devendo ser conduzido com seriedade, profissionalismo e de forma construtiva.
- Art. 2º Para que se possa produzir justiça, é fundamental que as expectativas e critérios de avaliação organizacionais sejam claros, objetivos e transparentes.
- Art. 3º A avaliação de desempenho constitui procedimento interno que objetiva determinar o nível de adequação das entregas realizadas pelos(as) profissionais em relação às exigências/requisitos para os cargos e funções nos(as) quais estão investidos(as).
- Art. 4º Este processo deve promover internamente a meritocracia, identificando, reconhecendo e valorizando àqueles(as) profissionais com padrão ótimo de realização das atividades e/ou metas dentro do que lhes foi determinado.

Objetivos do Programa de Avaliação de Desempenho

- Art. 10. O programa de avaliação de desempenho constitui processo realizado para aferição e comparação da performance do(a) ocupante de cargo/função de acordo com os fatores estabelecidos e critérios previamente definidos.
- Art. 11. O programa de avaliação de desempenho e desenvolvimento tem os seguintes objetivos:
- I. Estabelecer condições para a plena demonstração e desenvolvimento das capacidades dos(as) profissionais;
 - II. Prover um sistema que seja voltado para orientação do(a) profissional por seu(ua) superior imediato(a), com caráter pedagógico e participativo para o desenvolvimento individual e coletivo;
 - III. Estabelecer um sistema de avaliação de desempenho que promova a justiça organizacional;

- IV. Estimular o desenvolvimento dos(as) superiores imediatos(as) na gestão de seus(uas) subordinados(as);
- V. Contribuir para o fortalecimento da meritocracia;
- VI. Estabelecer um processo de avaliação de desempenho que seja efetivo e objetivo.

Estrutura do Programa de Avaliação de Desempenho

Art. 12. O programa de avaliação de desempenho está pautado na seguinte estrutura:



- I. Fatores de Avaliação (o quê avaliamos): Dimensões que serão avaliadas no processo.
- II. Escalas de Avaliação (como classificamos): As variáveis para classificação dos fatores.
- III. Fontes de Dados (quem avalia): Origem dos dados da avaliação, os *inputs*.
- IV. Ponderação dos Dados (interpretação): Como apuramos os resultados, os *outputs*.

Fatores de Avaliação (“o quê” avaliamos)

Art. 13. A avaliação de desempenho terá as seguintes dimensões:

- I. Competências comportamentais: Avalia os comportamentos do(a) profissional em relação ao modelo de competências vigente e praticado.
- II. Atitudes de impacto: Avalia as atitudes extraordinárias praticadas pelo(a) profissional e que devem ser exaltadas e reforçadas.

Dimensão	Documento de Referência
Competências comportamentais	Cadernos de Perfis
Atitudes de impacto	Programa de avaliação de desempenho

Escalas de Avaliação (“como” classificamos)

Art. 14. A proficiência ou adequação do(a) profissional quanto aos fatores avaliados será classificada segundo os critérios deste artigo.

- §1º. Cada competência comportamental será avaliada uma única vez, e o(a) avaliador(a) classificará o(a) avaliado(a) segundo seu padrão pretérito de atuação desde a última avaliação realizada, não devendo considerar períodos anteriores.
- §2º. Cada cargo poderá ter um composto específico de competências comportamentais extraídas do Manual de Cargos, que deverão ser previamente definidas pela área de RH e devidamente divulgadas aos avaliados.
- §3º. Escalas de avaliação da dimensão “comportamental” (para cada competência):

Classificação	Descrição
---------------	-----------

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

Art. 15. O programa de avaliação de desempenho permitirá a propositura, por parte da liderança imediata do(a) avaliado(a), da concessão de citações de mérito denominadas “Atitudes de Impacto”, as quais representarão ações concretas, objetivas e mensuráveis nas quais o(a) profissional tenha gerado resultado diferenciado e desejável, em performance superior ao rotineiramente praticado.

§1º. As proposições das citações de mérito ocorrerão ao longo do ciclo “pós” processo de avaliação, e serão computadas para cálculo sempre na avaliação seguinte.

§2º. As proposições de mérito serão realizadas pelo(a) superior imediato(a) e aprovadas pelo(a) diretor da área, limitadas à duas medalhas por ciclo de avaliação.

§3º. Escalas de avaliação da dimensão “atitudes de impacto”:

Título	Descrição
--------	-----------

Iniciativa	O(a) profissional demonstrou iniciativa e resolveu de forma autônoma um grave problema latente em sua área, que poderia ter gerado consequências negativas para o time.
Colaboração	O(a) profissional promoveu uma ação conjunta para seu time, que combinou diferentes conhecimentos e resultou em uma entrega incrível.
Solução	O(a) profissional atuou para resolver um grave conflito existente no grupo.
Inovação	O(a) profissional descobriu uma nova e melhor forma de executar uma tarefa em seu trabalho, inovando a rotina e gerando ganhos expressivos de resultado.
Conhecimento	O(a) profissional sistematizou, disseminou e implementou um novo conhecimento em sua área de trabalho.
Efetividade	O(a) profissional demonstrou iniciativa, capacidade e efetividade, garantindo o atingimento da meta da área.
Referência	O(a) profissional é reconhecido(a) como referência de excelência perante a equipe, sendo consultado com frequência e prestando auxílio com cortesia e maturidade.

Fontes de Dados (inputs)

Art. 16. O(a) superior imediato(a) sempre será o(a) responsável principal pelo(a) avaliado(a) e terá a função de monitorar suas atribuições, orientando-o(a) quanto aos critérios para um bom desempenho.

Parágrafo único: Tais orientações devem ocorrer de acordo com as atividades realizadas e as ocasiões identificadas, e sempre que possível formalizadas, deve-se posicionar o(a) profissional em sua rotina e não somente durante os eventos de avaliação de desempenho.

Art. 17. A Avaliação comportamental poderá utilizar as seguintes fontes:

- I. Auto avaliação: Avaliação realizada somente pelo(a) “avaliado(a)”, em um processo de reflexão pessoal sobre seus comportamentos e atitudes ao longo do último ciclo.
- II. 90°: Avaliação realizada pelo(a) superior imediato(a);

§1°. Quadro de fontes e pesos por cargos na avaliação comportamental:

Tipo	Cargos
Auto avaliação	Todos os cargos
90°	Cargos operacionais

Distribuição Pesos Percentuais		
Cargo	Auto avaliação	Avaliador
Cargos de Liderança	5%	95%
Cargos Operacionais	5%	95%

§2º. As avaliações dos subordinados e auto avaliação deverão ser utilizados em caráter complementar para elaboração do plano de desenvolvimento individual do(a) profissional, oferecendo maior multiplicidade de pontos de vista sobre o(a) avaliado(a), entretanto, deverá sempre prevalecer o posicionamento do(a) avaliador(a).

§3º. O(a) profissional deve realizar sua auto avaliação de acordo com os quesitos esperados para seu cargo/função, e de acordo com o cronograma estabelecido, apontando eventuais fatores intervenientes e os validando com o(a) superior imediato(a) durante a avaliação de desempenho.

Art. 18. As concessões de mérito (atitudes de impacto) serão concedidas sempre no modelo 90º, pelo superior hierárquico.

Ponderação dos Dados (outputs)

Art. 19. As dimensões de avaliação terão os seguintes pesos no resultado geral:

	Cargos de Liderança	Cargos Operacionais
Comportamental	100%	100%

Art. 20. As pontuações de cada classificação serão as seguintes:

§1º. Dimensão comportamental:

Classificação	Pontuação
Promotor(a)	5
Profissional	4
Satisfatório	3
Regular	2
Aprendiz	1

§2º. Dimensão atitudes de impacto:

Item	Pontuação	Obs.
Por medalha recebida	+5% (cinco por cento)	Somados ao final da pontuação

Art. 21. Poderão ser atribuídas pontuações extras para critérios específicos que a organização deseja fomentar, previstos em anexo próprio ao presente documento.

Art. 22. A primeira etapa de cálculo será a de “apuração”, onde verifica-se o “percentual de aproveitamento” do(a) avaliado(a) junto a cada dimensão da avaliação de desempenho, através da divisão entre o “resultado esperado” e o “resultado obtido”, conforme exemplo adiante:

<i>Exemplo de cálculo de apuração do aproveitamento</i>		
Pontuação Esperada (E)	Pontuação Obtida (O)	Aproveitamento (A)
4	5	$A = O/E$, desta forma, $A = 1,25$ ou 125%

Parágrafo único. Os valores apurados serão arredondados para 01 casa decimal, utilizando critério convencional.

Art. 23. As pontuações esperadas para cada dimensão serão as seguintes:

Dimensão	Item	Subitem	Pontuação Esperada por item
Comportamental	Conjunto de Comportamentos do Indivíduo	Competência 01	4
		Competência 02	
		Competência n ...	

§1º. O número de competências comportamentais se dará conforme definição pela área de gestão de RH.

§2º. Este formato permite que o(a) avaliado(a) tenha condições de equilibrar seu resultado final, mesmo com itens pontualmente baixos

Art. 24. A segunda etapa de cálculo será de “consolidação” da avaliação, que se dará pela multiplicação dos resultados apurados em cada dimensão por seu respectivo peso percentual, seguido pela somatória dos valores, conforme exemplo a seguir:

Exemplo de cálculo de consolidação dos resultados			
Dimensão	Aproveitamento Apurado (AA)	Peso % (P)	Valor Final (VF)
Comportamental	104%	50%	$VF = AA \times P = 52\%$
Resultado consolidado (soma da coluna VF)			98%
+5% por citação de mérito			103%

Parágrafo único - Os valores apurados serão arredondados para 01 casa decimal, utilizando critério convencional

Cronograma da Avaliação de Desempenho

Art. 25. O(a) profissional passará por avaliações periódicas de desempenho.

Art. 26. A avaliação de desempenho se dará de acordo com cronograma estabelecido.

Art. 27. O(a) superior imediato(a) deve divulgar o calendário de avaliação de desempenho às equipes sob sua gestão.

Art. 28. Os parâmetros de desempenho esperados para os(as) ocupantes dos cargos/funções serão sempre comunicados com a brevidade necessária aos(as) profissionais.

Parágrafo único - Considera-se como “brevidade necessária” o lapso de tempo que seja suficiente para que o(a) profissional tenha condições de apresentar o desempenho esperado.

Da Progressão

Art. 29. A partir dos resultados finais das avaliações de desempenho, todos os colaboradores serão classificados, exceto aqueles no último nível da carreira e os não elegíveis, dentro da diretoria em que estão lotados, em ordem decrescente.

Parágrafo único. Os funcionários, classificados conforme o caput, receberão:

- I. Aos 25% superiores: 03 pontos.
- II. Aos 50% seguintes: 02 pontos.
- III. Aos 25% inferiores: 01 ponto

Art. 30. Para progressão em carreira com avanço de +01 (hum) step dentro da matriz, será elegível o colaborador que acumular pontuação igual ou superior a 12 (doze) pontos.

Art. 31. Após progressão do colaborador, sua pontuação será reiniciada para acumulação através das avaliações de desempenho.

Art. 32. Considerando a premissa da solvência financeira, a progressão somente poderá ser concedida se houver disponibilidade orçamentária, do contrário, os colaboradores elegíveis deverão permanecer no aguardo de sua efetiva progressão.

Parágrafo único. No presente caso, enquanto não houver sua progressão, o colaborador terá, a cada ciclo de avaliação de desempenho, a acumulação da pontuação de sua avaliação mais recente e a exclusão da pontuação de sua avaliação mais antiga, para que se mantenha o monitoramento atualizado de seu desempenho.

Art. 33. Serão considerados elegíveis os profissionais que:

- I. Tiverem ao menos 12 meses de atuação acumulada.

- II. Não tiverem recebido punição disciplinar nos últimos 12 meses.
- III. Tiverem aproveitamento apurado de pelo menos 60% junto à avaliação comportamental.
- IV. Não tiverem tido promoção de cargo ou senioridade nos últimos 12 meses.

Da Transição

Art. 34. A regra de transição é aplicável aos profissionais cuja contagem dos semestres para efeito de progressão tenha iniciado antes de julho de 2021.

Art. 35. Os pontos obtidos em decorrência da aplicação da metodologia vigente na data antes mencionada no artigo anterior serão convertidos, semestre a semestre, para o novo sistema.

Art. 36. O cálculo será realizado convertendo-se a nota final da avaliação do(a) profissional em valor percentual, para fim de equiparação ao valor calculado junto à consolidação do cálculo da avaliação de desempenho.

Parágrafo único - A conversão será calculada pela divisão da nota final obtida pelo candidato pela nota máxima possível, com acréscimos de 10% (dez por cento) para fins de compensação e nivelamento ao critério de elegibilidade, conforme exemplo adiante:

Exemplo de cálculo de conversão		
Pontuação Obtida (PO)	Pontuação Possível (PP)	Aproveitamento (A)
4,20	5	$A = (PO / PP) + 0,10$, desta forma, $A = (0,84) + 0,10$ $A = 0,94$ ou 94%

Do Plano de Desenvolvimento Individual – PDI

Art. 37. O Plano de Desenvolvimento Individual deverá ser elaborado pelo(a) superior imediato(a) após a devolutiva da avaliação de desempenho do(a) profissional, e deverá conter a definição de ações a serem realizadas, sob responsabilidade do(a) profissional, com monitoramento de *status*.

Art. 38. O Plano de Desenvolvimento Individual deverá ser periodicamente discutido, e se necessário revisado, de forma que o processo de aprimoramento seja dinâmico e constante.

Do Público da Avaliação

Art. 39. Não será avaliado(a) o(a) profissional:

- I. Cujo contrato de trabalho tenha sido suspenso por período igual ou superior a 90 (noventa) dias durante o semestre relativo à avaliação;
- II. Liberado para ocupar cargo em sindicato da categoria;
- III. Que estiver em treinamento que interrompa sua atuação profissional por mais de 90 (noventa) dias no semestre;
- IV. Em Auxílio-doença;
- V. Em Licença-maternidade;
- VI. Em Licença-prêmio.

Parágrafo único - O cálculo da média das avaliações de desempenho deverá ignorar o semestre no qual o(a) profissional esteve enquadrado nas hipóteses previstas junto ao presente artigo, computando sempre as notas das últimas avaliações realizadas.

Das Avaliações nos casos de alteração de Lotação

Art. 40. No caso de o(a) avaliado(a) ter alteração de lotação durante o semestre em avaliação, ele(a) será avaliado(a) pelo(a) superior imediato(a) da unidade na qual permaneceu nos últimos 60 (sessenta) dias do semestre.

Parágrafo único - Caso o período de permanência na nova área tenha sido inferior a 60 (sessenta) dias, ele será avaliado pelo(a) superior imediato(a) da área em que permaneceu por 60 (sessenta) dias ou mais no semestre em avaliação.

Art. 41. Caso o(a) profissional não tenha tido alteração definitiva da lotação, mas tenha prestado serviço temporário para outra unidade que não aquela de sua lotação permanente, ele(a) será avaliado(a) pelo(a) superior imediato(a) da unidade à qual esteve prestando serviços, desde que essa situação tenha persistido nos últimos 60 (sessenta) dias do semestre.

Das Obrigações Funcionais

Art. 42. O(a) profissional que, estando presente no período avaliativo, não concluir sua Autoavaliação dentro do prazo estipulado, terá atribuído o valor zero à nota da autoavaliação.

Art. 43. A chefia que, estando presente no período avaliativo, não concluir as avaliações dos(as) profissionais de sua equipe dentro do prazo estipulado terá atribuído o valor zero à sua nota de autoavaliação.

Art. 44. Aqueles(as) profissionais não avaliados(as) tempestivamente por sua chefia receberão, no semestre em avaliação, a mesma nota do período avaliativo imediatamente anterior ou 90% (noventa por cento), o que for maior.

Disposições Finais

Art. 45. O presente documento se subordina à legislação vigente e aplicável, sendo que na eventualidade de conflitos diretivos, prevalecerá o disposto pela legislação, sobrepondo o presente programa.

Art. 46. Os casos omissos ao presente programa serão saneados diretamente pela diretoria em ato específico.

Anexos

Cargos em Geral		
Dimensão Comportamental		
Competência	Pontuação Mínima	Pontuação Mínima

	Esperada para o Item	Esperada para a Dimensão
Rotina e Adaptabilidade	3	12
Trabalho em Equipe	3	
Flexibilidade	3	
Foco no Cliente	3	
Acréscimos de Pontuação		
Item	Pontuação	
Atitude de Impacto	+5% por atitudes de reconhecido destaque	
Formação	+5% por atingir formação acadêmica superior à exigida para o cargo ocupado	
Formação	+2% por conclusão de curso/certificação do interesse do cargo/área ² , com carga horária de pelo menos 60 hs	

² Interesse validado pelo superior imediato.

Programa de Sustentabilidade

+ Premiação por resultados



Sistema CFB / CRB
CRB-6

Neste manual documentamos os princípios e regras de operação do programa de sustentabilidade e participação nos resultados.

Sumário

Carta às pessoas que sonham junto conosco	4
1. Entendendo a sustentabilidade	5
1.1 O que é ser sustentável ?	5
1.2 Quem é interessado em nossa sustentabilidade ?	5
1.3 Sustentabilidade ao longo do tempo	6
1.4 Construindo nossa sustentabilidade	6
2. Apurando o desempenho	8
2.1 Desempenho global - o alicerce	8
2.2 Desempenho local - as equipes	9
2.3 Desempenho individual - colaboradores(as)	9
3. Consolidando os resultados	10
3.1 Elegibilidade	11
3.2 Múltiplo de salário (valor potencial)	11
3.4 Aceleradores de resultado	12
3.5 Governança do programa	12

Carta às pessoas que sonham junto conosco

Hi people !

Se você está lendo esta mensagem é porque é uma pessoa muito especial.

Sim ! É especial porque faz parte da equipe que dia-a-dia vêm trabalhando com energia e dedicação para ajudar a fazer deste planeta um lugar melhor para todos nós.

Não é fácil, temos investido pesado e trabalhado duro, não tivemos tempo para amadurecer de forma gradual ... a pandemia nos catapultou à frente de um cenário desafiador, mas hoje olho pra trás e tenho orgulho da força e coragem com que esta equipe tem superado cada obstáculo que se apresentou diante de nós.

E é com grande orgulho que hoje estamos apresentando a vocês nosso **Programa de Sustentabilidade e Premiação por Resultados**, um projeto audacioso, pois queremos profissionalizar ainda mais nossa gestão, entregando resultados consistentes e também premiando as equipes por sua valorosa contribuição.

Espero assim poder tornar nossa organização ainda mais justa e acolhedora, de forma que as pessoas que formam nosso time se sintam reconhecidas e valorizadas.

Vamos juntos, os desafios são grandes, mas as conquistas ainda maiores !

Álamo Chaves de Oliveira Pinheiro - Presidente

1. Entendendo a sustentabilidade

1.1 O que é ser sustentável ?

Junto ao mercado, a expressão "sustentabilidade" pode ser vista sob diversas designações em função do contexto na qual está inserida e também dos objetivos de sua aplicação.

Uma das definições mais populares e que possui aplicabilidade dentro do trabalho que estamos desenvolvendo será³:

“Capacidade de criar e oferecer condições para que uma atividade tenha continuidade”

Assim, vemos que o emprego da expressão sustentabilidade nos remeterá a uma série de ações que buscam, ao longo do tempo, construir condições para que as atividades desenvolvidas garantam nossa continuidade.

Ao declararmos a busca pela continuidade, preferimos a intenção de que ao longo do tempo possamos ser capazes de nos manter viáveis e ativos, cultivando nossos negócios, gerando empregos e satisfazendo as necessidades de nossos clientes.

1.2 Quem é interessado em nossa sustentabilidade ?

Muita gente depende e espera que sejamos sustentáveis:

- I. **Profissionais Registrados:** Pela segurança de seu patrimônio;
- II. **Nossos colaboradores:** Pela manutenção de sua fonte de renda e prosperidade;
- III. **Sindicatos:** Pela oportunidade de trabalho e renda para aqueles que representam;
- IV. **Governo:** Pela contribuição à economia e pela geração de impostos;
- V. **Nossos fornecedores:** Pela geração de demanda e oportunidades.

1.3 Sustentabilidade ao longo do tempo

³ Fonte: “Dicio: Dicionário Online de Português” (<https://www.dicio.com.br>)

Para que as atividades possam ser continuadas, precisam estar sempre alinhadas aos requisitos e expectativas dos clientes e ao ambiente de negócios no qual estão inseridas.

Tanto o ambiente como os requisitos dos clientes possuem caráter dinâmico, sofrendo alterações ao longo do tempo e impondo aos *players* a capacidade de adaptação e reformulação de sua estrutura de atuação, sob pena de tornarem-se inviáveis (inservíveis).

Assim, a sustentabilidade não será construída em um protocolo imutável de ações, mas sim em um conjunto de atividades permanentemente revisadas e ajustadas à dinâmica de nosso mercado.

Podemos afirmar que a sustentabilidade somente poderá ocorrer de fato se estiver atrelada à uma competência fundamental, a "adaptabilidade".

1.4 Construindo nossa sustentabilidade

Podemos considerar a sustentabilidade como um “fenômeno”, através do qual a organização adquire e aprimora condições de manter-se viável e ativa ao longo do tempo.

Não esperamos construir a sustentabilidade a partir da sorte, mas sim de uma série **estruturada** e **planejada** de ações capazes de gerar esta característica.

Nosso trabalho se assemelha à construção de um edifício, onde temos:

1. Alicerce (Nossa viabilidade - Dinâmica Financeira)
2. Pilares (Nossos resultados - Dinâmica da Performance)
3. Cobertura (Nossas competências - Dinâmica dos Comportamentos)

CRB-6ª Região

Programa de Sustentabilidade



2. Apurando o desempenho

2.1 Desempenho global - o alicerce

A primeira coisa a se fazer em qualquer obra é o alicerce, pois será a base fundamental sobre a qual o projeto de sustentabilidade garante o principal aspecto de sua expressão, a “perenidade”⁴.

Nesta primeira etapa a medição está aferindo o desempenho global, ou seja, da "pessoa jurídica", que é a soma dos esforços de todas as pessoas envolvidas.

Precisamos eleger um indicador geral que represente o nível de sucesso do trabalho coletivo, que é nossa capacidade de resolver os problemas do cliente, sermos eficientes em nossa operação e eficazes para lidar com as regras do mercado onde estamos atuando.

Como a sustentabilidade está diretamente ligada à capacidade de nos mantermos viáveis, o componente fundamental (alicerce) deve estar relacionado à solvência, e esta deve ser priorizada e garantida, do contrário nunca seremos verdadeiramente sustentáveis. A própria relação de interesse dos *players* listada está diretamente associada a este quesito.

O alicerce que sustenta o projeto se dará através de um indicador financeiro fundamental que deverá ser incansavelmente perseguido por todas as equipes.

O alicerce deverá funcionar como um "gatilho", ou seja, a partir do atingimento de um valor alvo definido pela área de gestão financeira, estaremos aptos a pagar com responsabilidade premiações financeiras para nossas equipes.

Nosso alicerce:

Faturamento

O faturamento mostra nossa capacidade de geração de receita. Somente conseguiremos avançar no mercado se nosso produto for adequado às necessidades de nossos cliente e viável em estrutura de custo e precificação.

O faturamento atua como uma medida de "adequação", demonstrando o quanto somos capazes de fechar negócios.

2.2 Desempenho local - as equipes

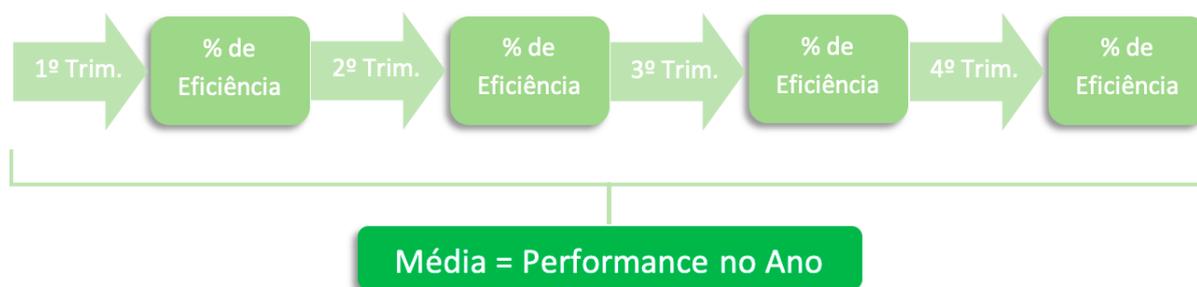
Uma vez que construímos o alicerce necessário para o pagamento de premiações, precisamos definir um critério adequado para mensurar as contribuições e performance das diferentes equipes.

⁴ Termo que significa “continuidade”.

Para apurarmos a performance das equipes, devemos ter em vista que cada *cluster* da organização possui um conjunto de resultados-chave.

Estes resultados-chave representam a performance mensurável esperada por cada equipe, ou seja, sua contribuição fundamental no ciclo. Atualmente operamos em 4 ciclos trimestrais no ano.

A média do desempenho nestes 4 ciclos corresponde à performance anual.



Assim, uma vez apurada a performance da equipe, seu valor percentual (%) será atribuído à todos os seus membros.

2.3 Desempenho individual - colaboradores(as)

Finalmente, devemos apurar o desempenho de cada membro do time, para diferenciarmos sua performance individual.

A avaliação de desempenho apura aspectos comportamentais de cada indivíduo a partir das competências e conhecimentos definidos para cada cargo.

Desta forma, podemos individualizar e personalizar o índice de desempenho de cada colaborador(a).



3. Consolidando os resultados

Agora que já conhecemos o programa de sustentabilidade e premiação por resultados e compreendemos seu objetivo, vamos esclarecer como os cálculos de premiação de cada membro do time deverão ocorrer.

3.1 Elegibilidade

O programa conta com um critério específico de elegibilidade, ou seja, para que alguém esteja apto à ser premiado, deve atender cumulativamente os seguintes quesitos no momento da apuração e consolidação dos resultados:

1. Meta de resultado para o Faturamento deve ter sido atingida (critério geral da empresa);
2. Não ter recebido, nos últimos 12 meses, advertência ou punição formal;

3. Não ter mais do que 3 faltas ou ausências injustificadas em seu expediente de trabalho nos últimos 12 meses;
4. Estar formalmente vinculado como colaborador(a) no formato CLT;
5. Não estar em período de aviso prévio.
6. Estar trabalhando formalmente e de forma ininterrupta há pelo menos 06 meses.

3.2 Múltiplo de salário (valor potencial)

O valor potencialmente premiável ao(a) colaborador(a) será baseado em um fator múltiplo sobre seu salário base e pela proporção de seu tempo de vínculo empregatício no ano.

Exemplificação:

- Se o fator múltiplo for de "1x", o valor premiável será equivalente a duas vezes o salário base, ou seja, um(a) colaborador(a) com R\$3.000,00 de salário base teria um valor premiável de R\$3.000,00;
- Se este(a) mesmo(a) colaborador(a) tiver sido admitido(a) no mês de março, terá trabalhado o equivalente a 10/12, ou seja, 83,33% do ano, tendo um valor premiável de R\$2.499,90.

Considerando a necessidade de balanceamento de colaboradores(as) que tenham tido promoção de cargo e/ou salário, será apurado o valor médio do salário base do(a) avaliado(a) nos últimos 6 (seis) meses em que estiver trabalhando formalmente.

3.4 Aceleradores de resultado

Nos casos em que o resultado final percentual do(a) profissional ultrapassar o coeficiente de 100%, teremos os seguintes desdobramentos:

- Resultados consolidados até 120% serão pagos em dinheiro;
- Resultados acima de 200% receberão 01 fator múltiplo extra sobre seu salário.

3.5 Governança do programa

Para governança do programa e aplicação de boas práticas, adotaremos as seguintes medidas:

- O valor de meta do Faturamento para desbloqueio dos pagamentos será definido pelo Presidente do CRB-6;
- Os fatores de múltiplo salarial para os cargos serão definidos pelo Presidente do CRB-6;
- O calendário anual de apuração será definido pela área de gestão de pessoas.

Caderno de Perfis

Carreira dos Cargos CRB6



Sistema CFB / CRB
6ª Região

Neste manual documentamos os perfis junto às carreiras existentes. Os perfis são transcritos em "Descrições de Cargos", que apresentam características, conhecimentos e comportamentos esperados dos profissionais que ocupam as posições aqui previstas.



"Aquele que diz que pode, e aquele que diz que não pode, geralmente estão certos"

Equipe Responsável:

Fernanda Alvarenga de Assis - Bibliotecária Gerente/Coordenadora Administrativa

Mário Diógenes Garrido Eva - Auxiliar administrativo/Assistente de Diretoria

Orfila Maria Mudado Silva - Bibliotecária Fiscal/Coordenadora da fiscalização em MG

Pedro Silva Machado - Auxiliar administrativo

Álamo Chaves de Oliveira Pinheiro - Presidente

Assessoria Técnica:

Perfix Assessoria e Consultoria

www.perfixconsultoria.com.br

RT: Ivan Jacomassi Junior - CRA/SP 108.878



Sumário

Arquitetura da Carreira	4
Descrições de Cargos	5
Glossário	6
Auxiliar de Serviços Gerais	7
Assistente Administrativo(a)	9
Bibliotecário(a) Fiscal	12



Arquitetura da Carreira

	Suporte ao Negócio		Liderança e Gestão		Atividade Fim	
04	Consultores de Gestão		Diretores		Consultores Técnicos	
	Consultores	-	Diretores	-	Consultores Técnicos	-
03	Analistas		Gestores		Especialistas	
	Analistas	-	Gestores	-	Especialistas	• Bibliotecário(a) Fiscal
02	Assistentes		Líderes Operacionais		Técnicos	
	Assistentes	• Assistente Administrativo(a)	Líderes Operacionais	-	Técnicos	-
01	Auxiliares		-		Operadores	
	Auxiliares	• Auxiliar de Serviços Gerais	-		Operadores	-



Descrições de Cargos



Glossário

- **Soft skills:** São competências transversais, 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 / grupo, resolução de problemas / capacidade de lidar com conflitos, motivação, incentivo, apoio, saber adaptar-se, criatividade, iniciativa, saber comportar-se, etiqueta, etc.
- **Hard skills:** São competências técnicas, 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 / operar máquinas e equipamentos, conhecimento das normas de segurança, habilidades / programas de computador, habilidades financeiras / contábeis, 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.



Auxiliar de Serviços Gerais

Codificação	
Cargo (x) Função ()	PCD ? (x) Sim
CBO	5134-25

Descrição Sumária
Responsável por executar as atividades de limpeza, copa, organização física e manutenção predial das dependências do Conselho Regional de Biblioteconomia, seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente.

Requisitos	
Fundamental(x) Médio() Técnico() Superior() Pós() Mest/Dout.() Indiferente()	
Área de Formação	
Registros	
Experiência	

Skills			
Hard Skills	Nível ¹	Soft Skills	Nível
Serviços de Copa	A	Compreensão interpessoal	A
Manutenção Predial de Baixa Complexidade	C	Pensamento Analítico	A
Limpeza e Higienização	A	Consciência e Conhecimento Organizacional	A
		Iniciativa	A

Atribuições	Status ²
Executar todos os procedimentos necessários para a limpeza e organização física de todas as dependências do CRB6	A
Recolher lixo das lixeiras das salas do conselho e do sanitários	A
Repor os materiais de higiene nos lavabos e sanitários	A

¹ Proficiência no Skill: D - Domina, A - Aplica, C - Conhece.

² A - Atual, S - Sugerido (Cor: Vermelho = Distorção)



Controlar o estoque de material de limpeza, café e demais utensílios utilizados em sua atividade, verificando a validade e qualidade de produtos químicos e de limpeza	A
Solicitar compras de materiais utilizados para exercer sua função	A
Utilizar os EPIS zelando por sua segurança, do patrimônio e das pessoas que frequentam a instituição	A
Realizar os serviços de copa, preparando e servindo café, chá, sucos e lanches, de acordo com as necessidades e solicitações do seu superior imediato	A
Manter o ambiente da copa limpo e organizado	A
Verificar a necessidade de manutenção e funcionamento de equipamentos das instalações elétricas, de iluminação e hidráulicos, realizando reparos de baixa complexidade se necessários	A
Relatar avarias nas instalações ao seu superior imediato	A
Eventualmente efetuar pagamentos e depósitos bancários, autenticar cópias de documentos, e reconhecer firmas em documentos, retirar documentos em órgãos públicos e cartórios, buscar documentos e objetos, entregar encomendas, postar correspondência e objetos nas agências dos correios quando solicitado por seu superior imediato	A
Executar outras atividades compatíveis com as atribuições e competências de sua área de lotação, conforme determinação superior.	S

Treinamentos Necessários para Integração

--



Assistente Administrativo(a)

Codificação	
Cargo (x) Função ()	PCD ? (x) Sim
CBO	4110-10

Descrição Sumária
Responsável por executar as atividades de atendimento e apoio administrativo ao Conselho Regional de Biblioteconomia.

Requisitos	
Fundamental() Médio(x) Técnico() Superior() Pós() Mest/Dout.() Indiferente()	
Área de Formação	
Registros	
Experiência	6 meses em áreas administrativas

Skills			
Hard Skills	Nível ³	Soft Skills	Nível
Pacote office	A	Compreensão interpessoal	A
Contabilidade	C	Pensamento Analítico	A
Gestão de documentos	A	Consciência e Conhecimento Organizacional	A
Gestão financeira	C	Iniciativa	A
Legislação e rotinas do Conselho Regional de Biblioteconomia	C		

Atribuições	Status ⁴
Atender colaboradores, fornecedores e visitantes, fornecendo e recebendo informações, direcionando aos departamentos responsáveis ou solicitando para aguardar	A
Elaborar, emitir, transcrever, conferir e controlar documentos, contratos, ATAS e relatórios, de acordo com especificações e processos estabelecidos	A

³ Proficiência no Skill: D - Domina, A - Aplica, C - Conhece.

⁴ A - Atual, S - Sugerido (Cor: Vermelho = Distorção)



Organizar e manter atualizado o cadastro e as informações contidas no sistema de mala direta	A
Atuar no suporte administrativo quando da realização de eventos patrocinados pelo conselho	A
Verificar o funcionamento dos aparelhos, solicitar a manutenção dos mesmos, relacionar o número de telefone, endereço e localização de pessoas e entidades de interesse do CRB6, mantendo atualizadas as informações,	A
Classificar e controlar a prestação de contas referentes às viagens realizadas	A
Realizar atividades de contas a receber, conferindo valores e garantindo que estejam conforme regras e normas definidas	A
Verificar documentação e conciliar as movimentações bancárias de a pagar e de receber, assim como importação de arquivos através do sistema	S
Renegociar dívidas sob supervisão do financeiro	A
Efetuar o controle do estoque e utilização dos materiais de escritório e apoio	A
Efetuar a montagem e acompanhamento de processos licitatórios	A
Efetuar compras locais de escritório e de limpeza	A
Auxiliar nas atividades administrativas do órgão	A
Controlar as despesas operacionais	A
Emitir notificações de dívida ativa	A
Montar os processos administrativos	A
Efetuar a manutenção e atualização do portal da transparência	A
Identificar o funcionamento dos aparelhos da instalação, solicitando a manutenção dos mesmos quando necessário	A
Reportar-se ao superior imediato quanto à não conformidades ocorridas durante o expediente	A
Manter atualizada a relação de número de telefone, endereço e localização de pessoas e entidades de interesse do CRB6	A
Realizar trabalhos de reprografia	A
Enviar para os profissionais de fora, via Correios os documentos de registros;	A
Atender as solicitações de denúncias recebidas, fazer os procedimentos e encaminhá-las ao agente de Orientação e Fiscalização para averiguação e providências;	A
Organizar e participar de eventos promovidos pelo Conselho para a divulgação e promoção do mesmo, buscando patrocinadores, parceiros e fornecedores;	A
Realizar contato com instituições fiscalizadas a fim de mantê-las informadas sobre o andamento dos processos;	A
Realizar a publicação dos processos no diário oficial;	A
Auxiliar na preparação do relatório de gestão de gestão anual para ser enviado ao TCU – Tribunal de Contas da União;	A
Participar de reuniões do Conselho quando for solicitado pela Diretoria;	A



Receber documentos, correspondências e comunicados, identificando as áreas responsáveis pelo recebimento destes	S
Receber as solicitações de cancelamento e transferências de registros dos profissionais, conferir a documentação, montar todo o processo e acompanhar o mesmo junto a plenária;	A
Efetuar o registro do diploma, criar toda a documentação do profissional no Conselho, desde o cadastro até a pasta e carteirinha;	A
Convocar o profissional residente em BH e região metropolitana para entregar os documentos de registro, a entrega é feita em reunião com o presidente	A
Receber e arquivar todos os tipos de documentos e materiais de sua área de atuação que devam ser armazenados conforme as especificações estabelecidas	S
Manter cadastro de informações em sistemas, alimentando dados, gerando relatórios, realizando conferências	S
Executar outras atividades compatíveis com as atribuições e competências da área de lotação, conforme determinação do gestor	S

Senioridade	
C	<ul style="list-style-type: none"> Profissionais em fase inicial da carreira Encontram-se em estágio final de formação ou necessitam complementar os conhecimentos Possuem pouca vivência em diferentes cenários Não possuem autonomia para tomada de decisão Atuam exclusivamente sob supervisão do gestor ou um profissional de maior senioridade
B	<ul style="list-style-type: none"> Profissionais com maturidade desenvolvida Atuam de forma semi-independente, com a decisão final pautada pelo superior Executam tarefas complexas Representam a "performance padrão" do cargo
A	<ul style="list-style-type: none"> Profissionais com grande vivência em diferentes cenários Possuem condições de atuar de forma totalmente independente Executam tarefas complexas e desenvolvem novos métodos de trabalho Atuam como referência técnica da categoria Apoiam os gestores e complementam o papel da liderança Mentoram profissionais de menor senioridade

Treinamentos Necessários para Integração



Bibliotecário(a) Fiscal

Codificação	
Cargo (x) Função ()	PCD ? (x) Sim
CBO	2612-05

Descrição Sumária
Cuidar do exercício da profissão de bibliotecário nas organizações públicas e privadas, coibindo irregularidades identificadas, atentar para o mercado de trabalho do profissional bibliotecário, buscando garantir o exercício das atividades que lhe são asseguradas por lei

Requisitos	
Fundamental() Médio() Técnico() Superior(x) Pós() Mest/Dout.() Indiferente()	
Área de Formação	Ensino Superior Bacharel em Biblioteconomia
Registros	Conselho no Registro de Classe da profissão Carteira de Habilitação categoria B
Experiência	1 ano de experiência comprovada na área de atuação

Skills			
Hard Skills	Nível ⁵	Soft Skills	Nível
Língua Portuguesa	A	Compreensão interpessoal	A
Pacote Office	A	Pensamento Analítico	A
Rotina de Conselho de Classe	D	Consciência e Conhecimento Organizacional	A
Gestão de planejamentos (viagens)	A	Iniciativa	A

Atribuições	Status ⁶
Pesquisar Instituições pela Internet a serem visitadas para fiscalização ou orientações	A
Efetuar trabalhos internos de preparação, planejamento e organização das rotinas de fiscalização	A
Elaborar o roteiro de visita identificando prazos, documentos necessários, custos e melhores agências	A

⁵ Proficiência no Skill: D - Domina, A - Aplica, C - Conhece.

⁶ A - Atual, S - Sugerido (Cor: Vermelho = Distorção)



disponíveis	
Analisar as opções que serão utilizadas nas viagens desde a escolha de hospedagem, seguro viagem, transfer e demais assuntos inerentes à viagens garantindo que atendam as necessidades	A
Solicitar os recursos para efetuar a viagem, providenciando os valores que serão utilizados durante as viagens	A
Analisar os planejamentos, elaborando estratégias de melhorias buscando a racionalização nos procedimentos e métodos administrativos	A
Enviar o planejamento de fiscalização semanal para a comissão de fiscalização e para (o)a gerente administrativo(a)	A
Realizar visitas em bibliotecas de acordo com o planejamento estruturado e aprovado	A
Fiscalizar e orientar as instituições públicas e privadas, da jurisprudência do CRB6, com relação às atribuições relacionadas ao profissional bibliotecário informando a legislação em vigor	A
Subsidiar com informações e pareceres a Comissão de Fiscalização e Comissão de Ética	A
Orientar as instituições sobre o cumprimento de normas e a adoção de procedimentos legais referentes à biblioteconômica	A
Enviar às instituições fiscalizadas os autos de infração	A
Enviar às instituições os ofícios solicitando documentos dos profissionais bibliotecários responsáveis pela biblioteca	A
Efetuar a abertura de processo ético, atualizar os dados cadastrais no SPW Software do CRB-6, das instituições e profissionais	A
Efetuar o atendimento aos profissionais bibliotecários via telefone, local ou e-mail, atendendo as demandas solicitadas e sanando as dúvidas pertinentes	A
Elaborar relatórios, estatísticas de visitas e controle de processos fiscalizatórios e éticos	A
Participar de reuniões com as comissões de fiscalização e ética	A
Organizar os arquivos de processos de fiscalização e ética	A
Elaborar ATAS das reuniões, verificar e acompanhar os editais de concursos que são publicados	A
Elaborar e enviar ofícios de ética contendo não conformidades de bibliotecários e acompanhar os processos de ética	A
Receber denúncias, apurar e tomar as providências cabíveis conforme as regras e normas vigentes	A
Efetuar a leitura das denúncias recebidas pelos e-mails e responder, elaborar ofícios pertinentes aos processos de orientação e fiscalização (ética e fiscal)	A
Efetuar a conferência dos registros e situações dos profissionais fiscalizados, para checar a adimplência dos mesmos	A
Montar a pasta do processo de fiscalização com os devidos documentos e protocolos	A
Cadastrar os processos de fiscalização no programa SPW	A
Solicitar o parecer da Assessoria Jurídica para análises dos processos a serem julgados e demais necessidades sempre que necessário	A
Enviar intimação às instituições a serem julgadas	A
Encaminhar a ATA de julgamento para as instituições	A



Encaminhar o processo digitalizado da instituição julgada quando solicitado	A
Assessorar o Conselho Federal de Biblioteconomia nos procedimentos de fiscalização	A
Encaminhar processos julgados com recursos para o CFB	A
Contribuir com informação para a Comissão de Divulgação do Conselho Regional de Biblioteconomia.	A
Atender à solicitação do CFB para prestar orientação e treinamentos a outros conselhos.	A
Arquivar processos no arquivo inativo do CRB/6	A
Cadastrar rotinas de atendimentos aos registrados no SPW	A
Elaborar relatórios e prestação de contas de despesas referentes às suas atividades, para encaminhar a gerência administrativa do Conselho	A
Realizar as estatísticas sobre os processos conduzidos no conselho a fim de alimentar os indicadores de gestão da área	A
Preparar os relatórios necessários à área de fiscalização	A
Preservar o patrimônio documental e executar outras atividades definidas em normas internas relacionadas com os serviços de fiscalização de acordo com a orientação do CFB e da Comissão de Fiscalização do CRB-6, prestar atendimento e orientação aos profissionais e instituições por telefone ou pessoalmente	A
Participar de reuniões, tanto da Diretoria como das Comissões sempre que solicitado	A
Definir metas de execução de fiscalização	A
Emitir de pareceres sobre "cargo de confiança"	A
Solicitar pareceres para a Assessoria Jurídica	A
Organizar a documentação para os julgamentos	A
Treinar de Estagiário para abertura e arquivamento dos processos de fiscalização e éticos	A
Sugerir pauta para a revista semestral do Conselho Regional de Biblioteconomia	A
Participar de cursos, palestras, eventos externos, quando delegado pela diretoria	A
Executar outras atividades compatíveis com as atribuições e competências da área de lotação, conforme determinação do gestor	S

Senioridade	
Junior	<ul style="list-style-type: none"> Profissionais em fase inicial da carreira Encontram-se em estágio final de formação ou necessitam complementar os conhecimentos Possuem pouca vivência em diferentes cenários Não possuem autonomia para tomada de decisão Atuam exclusivamente sob supervisão do gestor ou um profissional de maior senioridade
Pleno	<ul style="list-style-type: none"> Profissionais com maturidade desenvolvida Atuam de forma semi-independente, com a decisão final pautada pelo superior



	<ul style="list-style-type: none"> • Executam tarefas complexas • Representam a "performance padrão" do cargo
Sênior	<ul style="list-style-type: none"> • Profissionais com grande vivência em diferentes cenários • Possuem condições de atuar de forma totalmente independente • Executam tarefas complexas e desenvolvem novos métodos de trabalho • Atuam como referência técnica da categoria • Apoiam os gestores e complementam o papel da liderança • Mentoram profissionais de menor senioridade

Treinamentos Necessários para Integração

Caderno de Perfis

Carreira das Funções CRB6



Sistema CFB / CRB
6ª Região

Neste manual documentamos os perfis junto às carreiras existentes. Os perfis são transcritos em "Descrições de Cargos", que apresentam características, conhecimentos e comportamentos esperados dos profissionais que ocupam as posições aqui previstas.



"Aquele que diz que pode, e aquele que diz que não pode, geralmente estão certos"

Equipe Responsável:

Fernanda Alvarenga de Assis - Bibliotecária Gerente/Coordenadora Administrativa

Mário Diógenes Garrido Eva - Auxiliar administrativo/Assistente de Diretoria

Orfila Maria Mudado Silva - Bibliotecária Fiscal/Coordenadora da fiscalização em MG

Pedro Silva Machado - Auxiliar administrativo

Álamo Chaves de Oliveira Pinheiro - Presidente

Assessoria Técnica:

Perfix Assessoria e Consultoria

www.perfixconsultoria.com.br

RT: Ivan Jacomassi Junior - CRA/SP 108.878



Sumário

Arquitetura da Carreira	4
Descrições de Cargos	5
Glossário	6
Coordenador(a) de Fiscalização	7
Assistente de Diretoria	9



Arquitetura da Carreira

	Suporte ao Negócio		Liderança e Gestão		Atividade Fim	
04	Consultores de Gestão		Diretores		Consultores Técnicos	
	Consultores	-	Diretores	-	Consultores Técnicos	-
03	Analistas		Gestores		Especialistas	
	Analistas	-	Gestores	• Coordenador(a) de Fiscalização	Especialistas	-
02	Assistentes		Líderes Operacionais		Técnicos	
	Assistentes	• Assistente de Diretoria	Líderes Operacionais	-	Técnicos	-
01	Auxiliares		-		Operadores	
	Auxiliares	-	-		Operadores	-



Descrições de Cargos



Glossário

- **Soft skills:** São competências transversais, 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 / grupo, resolução de problemas / capacidade de lidar com conflitos, motivação, incentivo, apoio, saber adaptar-se, criatividade, iniciativa, saber comportar-se, etiqueta, etc.
- **Hard skills:** São competências técnicas, 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 / operar máquinas e equipamentos, conhecimento das normas de segurança, habilidades / programas de computador, habilidades financeiras / contábeis, 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.



Coordenador(a) de Fiscalização

Codificação	
Cargo () Função (x)	PCD ? (x) Sim
CBO	1421-05

Descrição Sumária
Coordenar a execução das fiscalizações éticas e legais sob os profissionais bibliotecários nas organizações públicas e privadas, suportando a equipe de bibliotecários fiscais a coibir irregularidades, garantindo o exercício das atividades que lhe são asseguradas por lei

Requisitos	
Fundamental() Médio() Técnico() Superior(x) Pós() Mest/Dout.() Indiferente()	
Área de Formação	Ensino Superior Bacharel em Biblioteconomia
Registros	CRB6
Experiência	3 anos de vivência na área de Biblioteconomia

Skills			
Hard Skills	Nível ¹	Soft Skills	Nível
Matemática Financeira	D	Compreensão interpessoal	A
Gestão de projetos	D	Pensamento Analítico	A
Gestão de documentos	D	Consciência e Conhecimento Organizacional	A
Pacote office	A	Iniciativa	A
Língua Portuguesa	D	Liderança de Equipe	A
Gestão de pessoas	A	Orientação para Resultados	A
Gestão financeira	A		
Planejamento estratégico	A		

¹ Proficiência no Skill: D - Domina, A - Aplica, C - Conhece.



Atribuições	Status ²
Coordenar os planejamentos das atividades de fiscalização, analisando as tratativas por e-mails, ofícios, telefone e presencial, suportando os Bibliotecários Fiscais na execução de suas atividades	S
Validar e aprovar orçamentos para projetos	S
Coordenar os arquivos de fiscalização, garantindo a abertura de pastas dos processos e o correto andamento destes	S
Coordenar e controlar os processos referentes à Ética, garantindo aberturas de pastas de processos e envios de ofícios	S
Aprovar os planejamentos de viagens para fiscalização, garantindo que aconteçam dentro das regras e leis vigentes	S
Elaborar o mapeamento de processos e metodologias para a elaboração de Ofícios, Autos de Infrações, Políticas para Trâmites de julgamentos, Políticas para cadastramento de processos no SPW e outros.	S
Realizar a Gestão da Equipe	S
Coordenar e analisar as atividades da equipe sob sua responsabilidade, atuando como referência técnica	S
Garantir que sejam atingidos os indicadores e metas das áreas sob sua responsabilidade	S
Aprovar Instituições que se adequem às necessidades de serem visitadas para fiscalização ou orientações	S
Coordenar a fiscalização sobre as instituições públicas e privadas, da jurisprudência do CRB6, analisando não conformidades e orientado à equipe quanto às providências à serem tomadas	S
Subsidiar com informações e pareceres a Comissão de Fiscalização e Comissão de Ética	S
Coordenar os cadastros realizados via SPW, garantindo que estejam atendendo as necessidades do CRB6	S

Treinamentos Necessários para Integração

² A - Atual, S - Sugerido (Cor: Vermelho = Distorção)



Assistente de Diretoria

Codificação	
Cargo () Função (x)	PCD ? (x) Sim
CBO	

Descrição Sumária
Prestar assessoria administrativa à presidência e aos demais órgãos do Conselho

Requisitos	
Fundamental() Médio() Técnico() Superior(x) Pós() Mest/Dout.() Indiferente()	
Área de Formação	Administração ou áreas relacionadas
Registros	
Experiência	

Skills			
Hard Skills	Nível ³	Soft Skills	Nível
Língua Portuguesa	D	Compreensão interpessoal	A
Conhecimentos Gerais	A	Pensamento Analítico	A
Pacote Office	A	Consciência e Conhecimento Organizacional	A
Rotinas Administrativas	A	Iniciativa	A
Legislação e rotinas do Conselho Regional de Biblioteconomia	A		

Atribuições	Status ⁴
Encaminhar convocação das reuniões de plenária, conforme demanda da Diretoria;	A
Agendar reuniões das comissões temporárias e permanentes de acordo com a demanda;	A

³ Proficiência no Skill: D - Domina, A - Aplica, C - Conhece.

⁴ A - Atual, S - Sugerido (Cor: Vermelho = Distorção)



Confirmar as presenças dos participantes convocados para as reuniões;	A
Preparar todos os ofícios documentos referentes às reuniões, conforme solicitação da Diretoria;	A
Realizar a gestão do portal da transparência, efetuando a publicação das informações pertinentes e a manutenção das mesmas;	A
Apoiar na organização de eventos externos	A
Realizar o agendamento da assessoria jurídica com os profissionais	A
Publicar atos normativos nos diários oficiais	A
Apoiar na elaboração do relatório anual de gestão a ser enviado ao TCU – Tribunal de Contas da União pelo Conselho Regional de Biblioteconomia	A
Realizar outras atividades correlatas, conforme necessidade do superior imediato	A
Atender Entidades Governamentais, respondendo dúvidas e direcionando os interesses aos responsáveis.	S
Elaborar e redigir documentos diversos como ATAS, Ofícios, Relatórios, Comunicados, Avisos, etc em demanda da Diretoria	S

Treinamentos Necessários para Integração

--

Caderno de Perfis

Carreira das Comissões CRB6



Sistema CFB / CRB
6ª Região

Neste manual documentamos os perfis junto às carreiras existentes. Os perfis são transcritos em "Descrições de Cargos", que apresentam características, conhecimentos e comportamentos esperados dos profissionais que ocupam as posições aqui previstas.



"Aquele que diz que pode, e aquele que diz que não pode, geralmente estão certos"

Equipe Responsável:

Fernanda Alvarenga de Assis - Bibliotecária Gerente/Coordenadora Administrativa

Mário Diógenes Garrido Eva - Auxiliar administrativo/Assistente de Diretoria

Orfila Maria Mudado Silva - Bibliotecária Fiscal/Coordenadora da fiscalização em MG

Pedro Silva Machado - Auxiliar administrativo

Álamo Chaves de Oliveira Pinheiro - Presidente

Assessoria Técnica:

Perfix Assessoria e Consultoria

www.perfixconsultoria.com.br

RT: Ivan Jacomassi Junior - CRA/SP 108.878



Sumário

Arquitetura da Carreira	4
Descrições de Cargos	5
Glossário	6
Assessor(a) Contábil	7
Assessor(a) de Comunicação	10
Assessor(a) em Informática	12
Procurador(a) Jurídico(a)	14
Coordenador(a) Administrativo(a)	16



Arquitetura da Carreira

	Suporte ao Negócio		Liderança e Gestão		Atividade Fim	
04	Consultores de Gestão		Diretores		Consultores Técnicos	
	Consultores	-	Diretores	-	Consultores Técnicos	-
03	Analistas		Gestores		Especialistas	
	Analistas	<ul style="list-style-type: none"> Assessor(a) Contábil Assessor(a) de Comunicação Assessor(a) em Informática Procurador(a) Jurídico(a) 	Gestores	<ul style="list-style-type: none"> Coordenador(a) Administrativo(a) 	Especialistas	-
02	Assistentes		Líderes Operacionais		Técnicos	
	Assistentes	-	Líderes Operacionais	-	Técnicos	-
01	Auxiliares		-		Operadores	
	Auxiliares	-	-		Operadores	-



Descrições de Cargos



Glossário

- **Soft skills:** São competências transversais, 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 / grupo, resolução de problemas / capacidade de lidar com conflitos, motivação, incentivo, apoio, saber adaptar-se, criatividade, iniciativa, saber comportar-se, etiqueta, etc.
- **Hard skills:** São competências técnicas, 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 / operar máquinas e equipamentos, conhecimento das normas de segurança, habilidades / programas de computador, habilidades financeiras / contábeis, 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.



Assessor (a) Contábil

Codificação	
Cargo (x) Função ()	PCD ? (x) Sim
CBO	2522-10

Descrição Sumária
Prestar serviços de assessoria contábil ao Conselho Regional de Biblioteconomia.

Requisitos	
Fundamental()	Médio()
Técnico()	Superior(x)
Pós()	Mest/Dout.()
Indiferente()	
Área de Formação	Contabilidade
Registros	Registro no Conselho de Classe
Experiência	5 anos de atuação comprovada como advogado

Skills			
Hard Skills	Nível ¹	Soft Skills	Nível
Legislação e normas do CRB e CFB	D	Compreensão interpessoal	A
Legislação tributária	D	Pensamento Analítico	A
Nova Contabilidade Pública	D	Consciência e Conhecimento Organizacional	A
CLT	D	Iniciativa	A
Redação oficial	D		
Informática	D		
Sistema SPW	A		

Atribuições	Status ²
Acompanhar o desempenho da área econômico-financeira, propondo medidas necessárias para obtenção de resultados favoráveis para a Entidade	A

¹ Proficiência no Skill: D - Domina, A - Aplica, C - Conhece.

² A - Atual, S - Sugerido (Cor: Vermelho = Distorção)



Responder a consultas e emitir pareceres de natureza contábil e financeira em assuntos submetidos a seu exame	A
Controlar os registros e efetuar os cálculos relativos às obrigações nas áreas de Pessoal (Folha de Pagamento), Encargos Sociais, Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), Declaração de Imposto de Renda na Fonte (DIRF) e Cadastro Geral de Empregados Admitidos e Desligados (CAGED)	A
Elaborar a escrituração contábil da Autarquia, efetuando os lançamentos correspondentes à movimentação financeira, patrimonial e orçamentária	A
Elaborar Balancete, Prestação de Contas, Proposta Orçamentária, Reformulações Orçamentárias, além do Livro Diário e Razão do CRB6	A
Elaborar Relatório Mensal a respeito dos Balancetes do CRB6	A
Elaborar Relatório Anual da Prestação de Contas e Proposta Orçamentária do CRB6	A
Elaborar Relatório sobre reformulação orçamentária do CRB6	A
Obrigatoriamente, manifestar por escrito sempre que constatar a existência de ilegalidade de qualquer ato praticado que tenha sido submetida a sua apreciação, em especial sobre documentos de natureza contábil, devendo o relatório ficar arquivado no respectivo processo	A
Elaborar e assinar, como responsável técnico, os balanços financeiros, patrimoniais, o demonstrativo das variações patrimoniais, o comparativo da receita orçada com a arrecadada e o comparativo da despesa autorizada com a realizada, em conjunto com o Presidente e o Diretor Financeiro do CRB6	A
Atender de forma precisa as necessidades contábeis, econômicas e financeiras dos Conselhos, atendendo as demandas do Plenário, dos Conselheiros, da Diretoria, das Comissões e de todos que a ele se reportem	A
Cooperar no estudo das medidas relativas ao aperfeiçoamento do sistema de arrecadação das rendas do CRB, confrontando as previsões com a receita arrecadada e identificando as causas das variações	A
Padronizar e coordenar os orçamentos do CRB6 e promover a publicação, na Imprensa Oficial, quando exigida tal providência	A
Orientar e auxiliar, quando solicitado, os CRB6 em estudos relativos a sua administração orçamentária	A
Manter a Diretoria a par do desenvolvimento da execução orçamentária, mediante relatórios trimestrais, com base em informações colhidas nos balancetes dos CRB	A
Emitir parecer sobre os processos de abertura de créditos e reformulações de orçamentos	A
Sugerir os prazos a serem observados pelos CRB6 para remessa ao CFB de suas propostas orçamentárias, das reformulações de orçamento e da abertura de créditos	A
Analisar e realizar as correções, apresentadas pelo Presidente do Conselho, nas Propostas e Reformulações Orçamentárias e Balancetes	A
Proceder aos registros contábeis baseados nos documentos comprobatórios das operações econômico-financeiras, após seu exame legal, moral e contábil, preparar balancetes e prestações de contas, observados os princípios estabelecidos na legislação específica e as normas ditadas pelo Ministério do Trabalho e pelo Tribunal de Contas da União	A
Padronizar e coordenar balanços e demonstrações de contas dos CRB6	A
Sugerir os prazos a serem observados pelos CRB6 para remessa, ao CFB, de suas prestações de contas	A
Examinar as comprovações dos adiantamentos concedidos aos empregados, manter atualizado o registro dos responsáveis por adiantamento, controlando os respectivos prazos de comprovação	A
Guardar e conservar os documentos contábeis, organizando toda a documentação em conformidade com a legislação pertinente	A



Controlar os registros e efetuar os cálculos relativos às obrigações nas áreas de pessoal e de encargos sociais	A
Registrar os fatos administrativos na contabilidade, garantindo o seu adequado e legal processamento	A
Efetuar pagamento das despesas contraídas pelo Conselho, obedecendo, rigorosamente, os prazos de vencimento	A
Exercer outras atividades correlatas de acordo com a solicitação do conselho	A

Treinamentos Necessários para Integração



Assessor(a) de Comunicação

Codificação	
Cargo (x) Função ()	PCD ? (x) Sim
CBO	2611-25

Descrição Sumária
Prestar assessoria em publicidade e divulgação do Conselho Regional de Biblioteconomia

Requisitos	
Fundamental() Médio() Técnico() Superior(x) Pós() Mest/Dout.() Indiferente()	
Área de Formação	Comunicação Social, Relações públicas, Publicidade ou Jornalismo
Registros	Registro no Conselho de Classe
Experiência	5 anos de atuação comprovada na área de atuação

Skills			
Hard Skills	Nível ³	Soft Skills	Nível
Estratégias de comunicação e publicidade	D	Compreensão interpessoal	A
Técnicas de redação	D	Pensamento Analítico	A
Indicadores de resultados	D	Consciência e Conhecimento Organizacional	A
Assessoria de imprensa	D	Iniciativa	A

Atribuições	Status ⁴
Assessorar os trabalhos de publicidade, divulgação e patrocínio dos atos, programas, obras e campanhas de caráter educativo, informativo e de orientação do Conselho Regional de Biblioteconomia	A
Assessorar os serviços de imprensa, relações públicas e publicidade das atividades do Conselho Regional de Biblioteconomia	A
Incentivar a participação dos profissionais bibliotecários nas ações do Conselho Regional de Biblioteconomia	A

³ Proficiência no Skill: D - Domina, A - Aplica, C - Conhece.

⁴ A - Atual, S - Sugerido (Cor: Vermelho = Distorção)



Assessorar a produção de material de divulgação das atividades do Conselho Regional de Biblioteconomia	A
Coordenar a produção de material gráfico e audiovisual do Conselho Regional de Biblioteconomia	A
Assessorar e orientar a imprensa sobre os trabalhos do Conselho Regional de Biblioteconomia	A
Preparar documentos, fotos, recortes e materiais de divulgação institucional	A
Coordenar a atualização da página eletrônica do Conselho Regional de Biblioteconomia	A
Assessorar seus superiores nas respostas aos questionamentos ou dúvidas dos profissionais em geral ou de qualquer outra entidade que se fizer necessário	A
Exercer outras atividades correlatas de acordo com a solicitação do conselho	A

Treinamentos Necessários para Integração

--



Assessor(a) em Informática

Codificação	
Cargo (x) Função ()	PCD ? (x) Sim
CBO	2124-10

Descrição Sumária
Prestar assessoria em tecnologia da informação e sistemas ao Conselho Regional de Biblioteconomia.

Requisitos	
Fundamental() Médio() Técnico() Superior(x) Pós() Mest/Dout.() Indiferente()	
Área de Formação	Ciências da Computação ou Tecnologia da Informação
Registros	Registro no Conselho de Classe
Experiência	5 anos de atuação comprovada na área de atuação

Skills			
Hard Skills	Nível ⁵	Soft Skills	Nível
Implantação, parametrização e suporte a sistemas	D	Compreensão interpessoal	A
Infraestrutura de redes	D	Pensamento Analítico	A
Softwares e Hardwares	D	Consciência e Conhecimento Organizacional	A
Língua Portuguesa	D	Iniciativa	A

Atribuições	Status ⁶
Assegurar o atendimento a todas as necessidades do Conselho em termos de serviços e sistemas de computação, dentro de padrões adequados de qualidade, eficiência e segurança	A
Planejar e supervisionar o desenvolvimento de projetos de sistemas novos, alocando pessoal e definindo recursos técnicos (software e equipamentos), visando a total satisfação das necessidades dos usuários, dentro de padrões compatíveis de custo e tempo	A
Planejar e supervisionar a manutenção dos programas e sistemas implantados, identificando problemas técnicos e operacionais, procedendo às modificações ou desenvolvendo novos sistemas quando necessário, visando o atendimento das necessidades das áreas usuárias	A

⁵ Proficiência no Skill: D - Domina, A - Aplica, C - Conhece.

⁶ A - Atual, S - Sugerido (Cor: Vermelho = Distorção)



Estabelecer critérios e normas de segurança (física e tecnológica) das instalações, equipamentos e dados processados, bem como normas gerais de acesso aos equipamentos e de proteção dos arquivos, discos e programas, visando garantir a segurança, continuidade e qualidade dos serviços prestados pelo CPD	A
Manter o conselho atualizado em relação às informações sobre os progressos alcançados na área de informática, através de contatos com software houses e fabricantes de equipamentos, visando manter e melhorar a qualidade dos serviços prestados pela área, bem como otimizar o uso dos recursos humanos, técnicos e financeiros alocados pela empresa nessa atividade	A
Coordenar e acompanhar a confecção e controle dos manuais e de toda a documentação de sistemas e programas, conforme os padrões e metodologias usuais na área de informática, visando a segurança e eficiência na utilização dos sistemas implantados	A
Elaborar e supervisionar a execução do Plano Diretor de Informática (PDI) e Planejamento Estratégico da Informação (PEI), visando atender as necessidades de informatização do conselho, dentro das diretrizes e políticas estabelecidas	A
Definir os equipamentos e softwares básico e aplicativos a serem utilizados, visando o melhor atendimento das necessidades da empresa	A
Definir a configuração da comunicação de dados e a manutenção e administração das redes de comunicação de dados da empresa	A
Participar dos processos de compra de equipamentos e serviços de manutenção de informática	A
Coordenar os programas de treinamento e assistência aos usuários de sistemas do Conselho	A

Treinamentos Necessários para Integração

--



Procurador(a) Jurídico(a)

Codificação	
Cargo (x) Função ()	PCD ? (x) Sim
CBO	2410-40

Descrição Sumária
Realizar atividades de cunho jurídico à presidência e aos demais órgãos do Conselho

Requisitos	
Fundamental() Médio() Técnico() Superior(x) Pós() Mest/Dout.() Indiferente()	
Área de Formação	Superior completo Bacharel em Direito
Registros	Registro OAB
Experiência	5 anos de vivência

Skills			
Hard Skills	Nível ⁷	Soft Skills	Nível
Legislação trabalhista;	D	Compreensão interpessoal	A
Rotinas do Conselho Regional de Biblioteconomia	D	Pensamento Analítico	A
Informática	D	Consciência e Conhecimento Organizacional	A
Administração pública	D	Iniciativa	A
Regimento interno	D		
Normas e procedimentos do Conselho	D		

Atribuições	Status ⁸
Discriminação do Conteúdo Ocupacional	A
Liberação de processos de inscrição de pessoas jurídica	A

⁷ Proficiência no Skill: D - Domina, A - Aplica, C - Conhece.

⁸ A - Atual, S - Sugerido (Cor: Vermelho = Distorção)



Distribuição e orientação de Processos aos relatores, a Comissão de Ética e a Conselheiros	A
Inscrição na cobrança da Dívida Ativa	A
Efetuar cobrança dos inscritos na Dívida Ativa junto à Justiça Federal	A
Emitir pareceres sobre a licitação quando solicitado pelo Conselho Regional de Biblioteconomia da 6ª região – (MG e ES)	A
Assessorar a Presidência, a Diretoria, as Comissões e o Plenário	A
Analisar e emitir pareceres e denúncias	A
Analisar e acompanhar processos disciplinares, coordenar comissões de sindicância e inquérito administrativo, de acordo com determinações expressas do Presidente	A
Dar parecer sobre contratos, convênios e ajustes a serem celebrados com o Conselho	A
Assessorar o Presidente em assuntos de natureza jurídica	A
Representar como Procurador do Conselho, ativa e passivamente, em juízo e em qualquer tribunal, assessorar a Presidência e os membros do Conselho Federal nas Reuniões, Comissões e Congressos	A
Estudar e emitir parecer sobre a interpretação da legislação em geral e, particularmente, das leis, dos decretos, dos regulamentos, dos regimentos, das normas e instruções relacionadas com as atividades do CRB6, quando solicitada pela Presidência ou pelo Plenário, bem como elaborar anteprojeto de regulamentação complementar ou de alteração da legislação relacionada com a regulamentação da profissão,	A
Responder consultas e emitir pareceres de natureza jurídica, em assuntos e processos submetidos a seu exame	A
Elaborar relatório mensal dos processos judiciais em andamento, com as respectivas situações	A
Atuar na condição de representante do CRB6, perante o Poder Judiciário, nos casos fixados em instrumentos procuratórios, vedados o recebimento de citação e intimação pessoal em nome do Conselho ou seu Presidente	A
Manifestar-se obrigatoriamente, por escrito, sempre que constatar a existência de ilegalidade de qualquer ato praticado pelos entes do Sistema CFB/CRB6 e que tenha sido submetido a sua apreciação, devendo encaminhar o registro da ilegalidade ao Presidente e à CTC, quando for o caso	A
Responder pelo cumprimento dos prazos, nos processos judiciais sob a sua guarda, salvo determinação em contrário, que deverá ser por escrito	A
Preparar minutas e dar redação final de editais, contratos e convênios demandados pelo Presidente do CRB6	A
Prestar orientação jurídica aos CRB6, por determinação do Presidente	A
Organizar coletâneas de Pareceres e Decisões Judiciais do interesse do CRB6	A

Treinamentos Necessários para Integração

--



Coordenador(a) Administrativo(a)

Codificação	
Cargo (x) Função ()	PCD ? (x) Sim
CBO	4101-05

Descrição Sumária
Coordenar os procedimentos administrativos da área, garantindo que todos os processos e projetos sejam executados conforme as necessidades do CRB, controlando pagamentos e fluxo de caixa e demais processos administrativos. Elaborar o plano de trabalho, promover estudos de racionalização e controle do desempenho organizacional.

Requisitos	
Fundamental() Médio() Técnico() Superior(x) Pós() Mest/Dout.() Indiferente()	
Área de Formação	Administração, Biblioteconomia, Contabilidade, Gestão Pública ou áreas relacionadas
Registros	Registro no Conselho de Classe
Experiência	3 anos de vivência em cargos de liderança Desejável cursos e/ou Pós Graduação em áreas de gerenciamento de processos e pessoas

Skills			
Hard Skills	Nível ⁹	Soft Skills	Nível
Matemática Financeira	D	Compreensão interpessoal	A
Gestão de projetos	D	Pensamento Analítico	A
Gestão de documentos	D	Consciência e Conhecimento Organizacional	A
Pacote office	A	Iniciativa	A
Normas Gramaticais	D	Liderança de Equipe	A
Gestão de pessoas	D	Orientação para Resultados	A
Gestão financeira	A		
Planejamento estratégico	A		

⁹ Proficiência no Skill: D - Domina, A - Aplica, C - Conhece.



Legislação	A		
Rotinas do Conselho Regional de Biblioteconomia	D		
Processos Organizacionais	A		

Atribuições	Status ¹⁰
Coordenar a execução dos processos administrativos, garantindo que estejam sendo realizados conforme as regras e leis vigentes	S
Realizar a Gestão da Equipe	S
Coordenar as atividades, analisando relatórios de resultados, avaliando e criticando a execução dos processos	S
Elaborar políticas, metas e indicadores para as áreas de sua responsabilidade	S
Gerenciar e garantir o cumprimento de prazos e entregas, validando e criticando a qualidade dos resultados	S
Delegar atividades, garantindo o melhor fluxo e desempenho para a realização dos processos com qualidade	S
Elaborar o planejamento estratégico da área garantindo que serão executados os projetos nas melhores condições possíveis	S
Analisar e contribuir para o Planejamento Estratégico do CRB6, fornecendo subsídios para a tomada de decisões	S
Fazer parte e estar alinhado com o Planejamento Estratégico da Empresa, fornecendo subsídios para a tomada de decisões por parte da Direção da CBJ	S
Garantir a rentabilidade de fluxo de caixa, analisando as condições de pagamentos e condições de aquisição de verbas	S
Gerenciar contratos com serviços terceiros, garantindo a manutenção dos contratos, renovações, cumprimento das cláusulas contratuais e mantendo o bom relacionamento com os fornecedores	S
Elaborar, revisar editais e participar de processos licitatórios, garantindo a aquisição de fornecedores que atendam as demandas necessárias com o melhor custo benefício	S
Elaborar relatórios de demonstrações financeiras e contábeis junto à contabilidade para apresentação à alta Direção	S
Representar o CB6 perante órgãos fiscalizadores, fornecedores, imprensa e demais stakeholders	S
Administrar materiais utilizados no conselho, realizando o controle do estoque e da utilização dos mesmos e cuidando para manter o suprimento de material suficiente para a realização das atividades do conselho	A
Acompanhar o processo de licitação para efetuar as compras de materiais ou contratação de terceiros, conforme procedimento de licitação padrão do conselho	A

¹⁰ A - Atual, S - Sugerido (Cor: Vermelho = Distorção)



Controlar e administrar o patrimônio do Conselho Regional de Biblioteconomia, com o apoio da assessoria contábil	A
Organizar rotinas referentes a empenhos, ordens de pagamento e/ou ordem de crédito	A
Organizar os serviços externos de despachos ou retirada de encomendas	A
Providenciar a concessão de diárias e passagens fazendo as anotações relativas a destino, objeto da viagem, horário de saída e chegada conforme procedimentos estabelecidos	A
Administrar os contratos e relações de trabalho dos menores aprendizes e estagiários	A
Administrar o planejamento de visitas dos bibliotecários fiscais	A
Realizar toda a interface com as assessorias	A
Realizar a conferência dos relatórios de participação em eventos	A
Efetuar no sistema gerenciador financeiro o lançamento dos pagamentos e acompanhamento diário das rotinas bancárias	A
Efetuar as atividades de contas a receber e a pagar, efetuando todo o processo de empenhos, pagamentos, acompanhamentos bancários de acordo com o orçamento e previsão orçamentária	A
Gerar o mapa de arrecadação, dando baixa nos boletos pagos, emitindo relatórios de cobrança e nova cobrança	A
Efetuar a cobrança de instituições e profissionais inadimplentes de exercícios anteriores, enviando termos de confissão de dívidas, boletos para o pagamento e acompanhando o processo	A
Acompanhar os processos de dívida ativa, conferindo notificações, lotes de protesto, juntamente com a assessoria jurídica	A
Preparar os processos financeiros para envio a assessoria contábil	A
Efetuar a montagem das peças contábeis: prestação de contas anual, previsão orçamentária, reformulação orçamentária e balancetes mensais	A
Apoiar na elaboração do relatório de gestão anual a ser enviado para o Conselho Federal de Biblioteconomia e para o Tribunal de Contas da União	A
Acompanhar a elaboração do plano de trabalho, com projetos e alocação de verbas e acompanhamento do mesmo	A
Encaminhar o plano de trabalho aos setores responsáveis para o devido preenchimento e acompanhar os projetos a fim de alimentar e monitorar os indicadores de gestão	A
Auxiliar a diretoria em pesquisas e demandas extras a exemplo de eventos e ações de divulgação do Conselho	A
Preparar relatórios estatísticos para subsidiar a gestão do Conselho de Biblioteconomia	A
Administrar os recursos tecnológicos do conselho visando manter o bom funcionamento e realizando a interface entre a autarquia e assessoria de informática	A
Encaminhar à diretoria às situações fora do seu escopo de atuação para arbitrar em decisões administrativas e organizacionais	A
Executar ações administrativas e organizacionais, conforme a deliberação da presidência. gerir o processo de manutenção e atualização do portal da transparência	A
Realizar outras atividades correlatas, conforme necessidade da presidência	A



Treinamentos Necessários para Integração