

GESTÃO DE CARREIRA

Estruturação de trajetórias e
critérios de progressão

Elemento	Identificação
Título	Gestão de Carreira
Subtítulo	Estruturação de trajetórias e critérios de progressão
Elaboração	Lorena S. Ricardo
Produção institucional	Venator
Ano / versão do material	2026 / Versão 3.0
Natureza	Material didático-instrucional para formação profissional em desenvolvimento de lideranças e gestão de pessoas.
Área de aplicação	Gestão de Pessoas; Desenvolvimento de Lideranças; Gestão Organizacional.
Público-alvo	Líderes, gestores, profissionais de RH/Gestão de Pessoas e responsáveis pela estruturação ou revisão de trajetórias de carreira.
Finalidade	Apoiar a estruturação ou revisão de planos de carreira com trajetórias, níveis, requisitos e regras objetivas de progressão.
Produto técnico associado	Instrumento de Estruturação do Plano de Carreira — Versão 3.0.
Palavras-chave	gestão de carreira; plano de carreira; progressão profissional; arquitetura de carreira; critérios de desempenho.

RESPONSÁVEL TÉCNICA

Lorena S. Ricardo é Mestre e Doutora em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Especialista em Gestão de Pessoas (PUC Minas) e em Gestão do Comportamento Organizacional (OBM) pelo IContinuum, com certificação em Gestão da Qualidade e Processos pela Fundação Getulio Vargas (FGV).

FORMA RECOMENDADA DE CITAÇÃO

RICARDO, Lorena S. *Gestão de Carreira: estruturação de trajetórias e critérios de progressão*. Versão 3.0. Linhares, ES: Venator, 2026. Disponível em: <https://venatorassessoria.com.br/materiais-e-recursos/>. Acesso em: [indicar a data de acesso]

Integração do produto. Este material integra o Módulo Gestão de Carreira: Estruturação de trajetórias e critérios de progressão e foi desenvolvido para apoiar a aplicação do Instrumento de Estruturação do Plano de Carreira.

Sumário

APRESENTAÇÃO	5
RESULTADOS DE APRENDIZAGEM	5
1 GESTÃO DE CARREIRA: O QUE ESTAMOS ESTRUTURANDO?	6
1.1 Carreira no contexto organizacional	6
1.2 Plano de carreira	6
1.3 Conceitos que precisam ser distinguidos	7
1.4 O que um plano de carreira não deve fazer	7
2 UM SISTEMA, DIFERENTES DOCUMENTOS	8
2.1 A pergunta respondida por cada documento	8
2.2 Plano de carreira e plano de cargos e salários	9
2.3 Plano de carreira e PDI	10
2.4 Integração sem duplicação	10
3 ARQUITETURA DA CARREIRA	10
3.1 De cargos isolados a trajetórias	10
3.2 Formas de movimentação	11
3.3 Quando criar níveis	11
3.4 Como diferenciar níveis	12
3.5 Requisitos específicos	13
3.6 Aplicação: Aba 1 - Estrutura da Carreira	13
4 DESEMPENHO COMO EVIDÊNCIA PARA DECISÕES DE CARREIRA	14
4.1 Perguntas diferentes, informações relacionadas	14

4.2 Princípios comportamentais aplicados	14
4.3 Modelo de critérios adotado.....	15
4.4 Cenário A - os critérios já existem	15
4.5 Cenário B - os critérios ainda não existem	16
4.6 Critérios abstratos e critérios verificáveis	16
5 REGRAS DE PROGRESSÃO.....	17
5.1 Desempenho consistente no nível atual	17
5.2 Requisitos do nível de destino	17
5.3 Critérios de progressão	18
5.4 O limite da demonstração prévia	18
5.5 Elegibilidade e efetivação.....	19
5.6 Tempo de permanência	19
5.7 Governança da decisão	19
5.8 Aplicação: Aba 2 - Progressão	20
6 DESENVOLVIMENTO PARA A CARREIRA	20
6.1 Desempenho atual e repertório futuro.....	20
6.2 Oportunidades reais de aprendizagem	21
6.3 Relação com o PDI.....	21
6.4 Acompanhamento sem promessa de progressão.....	22
7 IMPLEMENTAÇÃO E GOVERNANÇA DO PLANO.....	22

7.1 Validação técnica.....	22
7.2 Comunicação	23
7.3 Decisão e registro	23
7.4 Revisão do plano	24
8 OFICINA: ESTRUTURANDO UM PLANO DE CARREIRA	24
8.1 Fluxo de construção	24
8.2 Exemplo aplicado: trajetória de Analistas de Operações	25
8.3 Teste de coerência	26
8.4 Produto da oficina	26
CHECKLIST FINAL DE QUALIDADE DO PLANO DE CARREIRA	26
REFERÊNCIAS	28
Nota sobre a fundamentação.....	28
Declaração de uso de Inteligência Artificial.....	30
APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA	29
A.1 Identificação e documentos de referência	29
A.2 Aba 1 - Estrutura da Carreira	29
A.3 Aba 2 - Progressão	30
A.4 Aba 3 - Definição de Critérios de Desempenho	31

APRESENTAÇÃO

FINALIDADE E PRODUTO DO MÓDULO

A gestão de carreira organiza as possibilidades de evolução profissional dentro da estrutura de trabalho de uma organização. Quando essa estrutura é clara, líderes e profissionais conseguem compreender quais trajetórias existem, o que diferencia os níveis e quais condições serão consideradas em uma decisão de progressão.

Este módulo foi desenvolvido para apoiar líderes, gestores e profissionais de Gestão de Pessoas na construção ou revisão dessa estrutura. O foco não está em elaborar promessas de promoção nem em multiplicar títulos, mas em tornar o trabalho, as diferenças entre níveis e as regras de movimentação suficientemente claros para orientar decisões.

Ao longo do módulo, os conceitos serão aplicados à construção do Instrumento de Estruturação do Plano de Carreira. O produto final esperado é uma trajetória real organizada, com níveis justificáveis, requisitos pertinentes, referências de desempenho, critérios de progressão e regras de governança.

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM

Ao final deste módulo, espera-se que o participante seja capaz de:

- distinguir o plano de carreira dos demais instrumentos de gestão de pessoas com os quais se relaciona;
- estruturar trajetórias profissionais e identificar quando a criação de níveis distintos é justificável;
- diferenciar níveis com base em mudanças relevantes de complexidade, autonomia, escopo/impacto e domínio requerido;
- utilizar critérios e evidências de desempenho na análise de carreira, sem duplicar referenciais já existentes;
- estabelecer requisitos, critérios, condições organizacionais e regras de governança para progressão.

COMO UTILIZAR ESTE MATERIAL

O material pode ser utilizado como parte do Programa de Desenvolvimento de Lideranças ou de forma autônoma. A autonomia significa que uma organização pode estruturar uma trajetória mesmo sem ter concluído os demais módulos. Não significa, porém, que os documentos de gestão devam ser reconstruídos dentro do plano de carreira.

Se já houver descrições de papéis, critérios de desempenho, estrutura salarial, matriz de competências ou outros referenciais válidos, eles devem ser consultados e integrados. Se os critérios de desempenho ainda não existirem, a Aba 3 do instrumento permite construí-los pela mesma lógica metodológica adotada no módulo Gestão de Desempenho.

Princípio do módulo. A concisão não deve eliminar informação necessária à decisão. Ao mesmo tempo, o plano não deve reproduzir conteúdos que pertencem a outros instrumentos de gestão.

1 GESTÃO DE CARREIRA: O QUE ESTAMOS ESTRUTURANDO?

1.1 CARREIRA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

No contexto deste módulo, carreira é a organização das possibilidades de evolução profissional dentro de uma estrutura de trabalho. Essa definição desloca o foco de aspirações individuais genéricas para decisões que a organização precisa tornar compreensíveis: quais papéis existem, como se relacionam, que mudanças representam evolução e quais condições serão consideradas.

A literatura sobre gestão organizacional de carreiras mostra que a organização continua exercendo papel relevante, mesmo em cenários nos quais o profissional assume maior responsabilidade pelo próprio desenvolvimento. Práticas de apoio, oportunidades e regras compartilhadas compõem um sistema; elas não eliminam a iniciativa individual, mas definem condições concretas para que essa iniciativa produza movimentos possíveis (De Vos; Cambré, 2017; Zhao et al., 2022).

A carreira, portanto, não é uma sequência automática nem um roteiro idêntico para todas as pessoas. É um conjunto de trajetórias possíveis, condicionado pelo trabalho existente, pelos requisitos dos papéis, pelo desenvolvimento profissional e pelas condições organizacionais para movimentação.

1.2 PLANO DE CARREIRA

Plano de carreira é o sistema que explicita trajetórias possíveis, papéis ou níveis, diferenças relevantes

entre eles, requisitos e regras de progressão. Ele organiza decisões recorrentes e reduz a dependência de interpretações improvisadas a cada solicitação de promoção.

Um plano útil permite responder, pelo menos, a cinco perguntas:

- Quais trajetórias profissionais existem na organização?
- Quais papéis ou níveis compõem cada trajetória?
- O que muda de maneira relevante de um nível para outro?
- Quais requisitos e evidências serão considerados para analisar uma progressão?
- Quem avalia, quem decide e como a decisão é registrada?

O que isso muda na construção do plano? Antes de discutir nomes de níveis ou faixas salariais, é necessário representar o trabalho e as diferenças reais entre os papéis.

1.3 CONCEITOS QUE PRECISAM SER DISTINGUIDOS

Conceito	Definição operacional
Nível profissional	Posição dentro de determinada trajetória, definida por diferenças relevantes no trabalho.
Progressão	Movimentação prevista dentro da estrutura de carreira.
Promoção	Mudança para posição de maior nível ou responsabilidade, conforme a terminologia adotada pela organização.
Movimentação lateral	Mudança de papel que amplia ou altera a experiência sem necessariamente elevar o nível hierárquico.
Elegibilidade para progressão	Atendimento das condições profissionais definidas para que a movimentação possa ser considerada.

Organizações podem utilizar outros termos, como enquadramento, ascensão, avanço, carreira em linha ou trilha. O nome pode variar; a regra precisa ser definida previamente e utilizada de modo consistente. Quando o mesmo termo recebe sentidos diferentes em áreas distintas, a comunicação se torna ambígua e as decisões parecem menos justas.

1.4 O QUE UM PLANO DE CARREIRA NÃO DEVE FAZER

O plano de carreira não deve:

- garantir promoção pelo simples atendimento de uma condição isolada;
- substituir a gestão de desempenho ou reproduzir todo o seu referencial;
- substituir o Plano de Desenvolvimento Individual;
- funcionar apenas como tabela salarial;
- criar níveis artificiais para viabilizar aumentos;
- utilizar apenas o tempo de empresa como evidência de desenvolvimento;
- converter impressões pessoais, como 'ter perfil' ou 'vestir a camisa', em critérios de decisão.

Regra central. Um plano de carreira organiza possibilidades e condições. Ele não transforma elegibilidade em direito automático à movimentação.

Atividade curta - A que decisão isso pertence?

Classifique cada situação como carreira, desempenho, remuneração ou desenvolvimento. Quando houver relação entre documentos, identifique qual deles contém a informação principal.

Situação	Decisão principal
Definir o prazo adequado para concluir uma atividade do papel atual.	
Estabelecer o que diferencia Analista I de Analista II.	
Definir a faixa salarial de cada nível.	
Planejar prática supervisionada para desenvolver uma habilidade.	
Analisar se a pessoa atende às condições para concorrer a uma movimentação.	
Verificar se as entregas atuais atendem aos critérios comunicados.	

Referência para discussão: desempenho; carreira; remuneração; desenvolvimento; carreira; desempenho. A classificação não impede integração. Ela apenas indica onde a definição deve ser mantida para evitar duplicação.

2 UM SISTEMA, DIFERENTES DOCUMENTOS

2.1 A PERGUNTA RESPONDIDA POR CADA DOCUMENTO

A gestão de pessoas utiliza documentos complementares porque nenhuma ferramenta precisa responder a todas as perguntas. Quando o plano de carreira tenta conter descrição completa de cargos, avaliação de desempenho, salários, PDI e sucessão, ele se torna extenso, difícil de manter e sujeito a inconsistências.

Documento	Pergunta que responde	Relação com carreira
Descrição de cargos, papéis e responsabilidades	O que cabe a esse papel?	Fornece a estrutura do trabalho organizada em trajetórias.
Referencial / Gestão de Desempenho	O que se espera da atuação e como verificar se está adequada?	Produz critérios e evidências utilizados nas decisões de carreira.
Plano de Carreira	Para onde é possível evoluir e quais condições devem ser atendidas?	É o objeto central deste módulo.
Plano de Cargos e Salários	Como cargos, níveis e seu valor relativo se relacionam à remuneração?	Deve ser coerente com a carreira, mas não é substituído por ela.
PDI	O que precisa ser desenvolvido e como?	Pode apoiar lacunas entre repertório atual e requisitos desejados.
Plano de Sucessão	Como preparar pessoas para posições críticas futuras?	Pode utilizar dados de carreira, mas possui finalidade distinta.
Matriz de Competências, quando utilizada	Quais competências ou níveis de domínio são requeridos?	Pode apoiar a diferenciação sem ser reproduzida no plano.

Essa divisão não estabelece uma sequência temporal obrigatória. Uma organização pode iniciar a estruturação da carreira antes de consolidar todos os documentos. Nesse caso, deve registrar o que está disponível, produzir apenas o mínimo necessário para decidir e indicar onde a informação será mantida após a implantação.

2.2 PLANO DE CARREIRA E PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Não confundir. Plano de carreira = trajetória + níveis + requisitos + progressão. Plano de cargos e salários = estrutura de cargos + avaliação ou enquadramento + faixas e regras remuneratórias.

Os dois instrumentos precisam conversar. Um nível profissional definido na carreira deve ter correspondência coerente na estrutura de cargos e salários, quando ela existir. Isso não significa inserir faixas salariais, critérios de mercado ou políticas de reajuste dentro do instrumento de carreira.

A separação é especialmente importante quando duas funções de valor de mercado diferente ocupam níveis equivalentes de contribuição interna. A arquitetura ajuda a comparar escopo, complexidade e responsabilidade; a política salarial considera também mercado, orçamento e decisões remuneratórias. Misturar esses planos pode levar à criação de níveis apenas para acomodar aumentos, sem mudança real no trabalho.

2.3 PLANO DE CARREIRA E PDI

Não confundir. O plano de carreira define o que é necessário para evoluir. O PDI define como desenvolver aquilo que ainda falta.

O plano de carreira deve indicar requisitos, diferenças entre níveis e critérios que informam uma movimentação. Ao identificar uma lacuna, o PDI pode organizar ações, responsáveis, recursos, prazos e acompanhamento. A existência de um PDI não comprova prontidão, assim como concluir uma ação de desenvolvimento não gera progressão automática.

Também não é necessário criar um PDI para toda pessoa elegível. Se o repertório já estiver demonstrado e documentado, o próximo passo pode ser apenas a análise da movimentação, conforme as condições organizacionais. O PDI é utilizado quando há algo relevante a desenvolver, não como requisito burocrático universal.

2.4 INTEGRAÇÃO SEM DUPLICAÇÃO

A integração ocorre por referência. Em vez de copiar um critério de desempenho completo para a matriz de progressão, registre a identificação do critério ou do documento em que ele está mantido. Em vez de reescrever a descrição de um papel, use seu nome e a versão do documento consultado. Quando a fonte for atualizada, a organização saberá onde realizar a manutenção.

Situação	Decisão de integração
A informação já existe e está adequada	Referenciar o documento e a versão.
A informação existe, mas está desatualizada	Corrigir no documento de origem antes de utilizá-la.
A informação não existe e é indispensável	Construir o mínimo necessário no campo ou aba apropriada.
A informação é útil, mas pertence a outro processo	Registrar a necessidade de integração; não duplicar.
A informação não altera nenhuma decisão	Não incluir apenas para tornar o plano mais extenso.

Checkpoint. Isso pertence à carreira ou a outro documento? Se pertence a outro documento, qual referência será registrada?

3 ARQUITETURA DA CARREIRA

3.1 DE CARGOS ISOLADOS A TRAJETÓRIAS

A arquitetura da carreira organiza papéis que hoje podem aparecer apenas como cargos isolados. O objetivo não é criar uma estrutura complexa, mas tornar visível como o trabalho se distribui e quais

movimentos fazem sentido. Quatro unidades ajudam nessa organização:

Unidade	Uso na arquitetura
Família ou área	Agrupamento de trabalhos relacionados por finalidade, campo de conhecimento ou processo.
Papel	Conjunto reconhecível de responsabilidades e entregas dentro da organização.
Nível	Posição na trajetória marcada por diferença relevante de contribuição ou exigência do trabalho.
Próximo papel possível	Movimento que pode ser considerado a partir do papel atual, sem representar garantia.

Uma organização pequena pode ter uma única trajetória com dois níveis e uma movimentação lateral. Uma organização maior pode ter famílias, subfamílias, trajetórias técnicas e gerenciais. O grau de detalhamento deve acompanhar a diversidade real do trabalho e a capacidade de manter o sistema.

No exemplo que acompanhará o módulo, a família Operações contém a trajetória Analista de Operações I → Analista de Operações II → Analista de Operações III. Os três níveis compartilham a finalidade de analisar e conduzir demandas operacionais, mas se diferenciam pela natureza das situações tratadas, pela autonomia, pelo alcance das decisões e pelo domínio técnico requerido.

3.2 FORMAS DE MOVIMENTAÇÃO

Movimento	Caracterização
Progressão vertical	Passagem para nível de maior responsabilidade dentro de uma trajetória.
Movimentação lateral	Mudança para outro papel ou área em nível equivalente, com repertório e responsabilidades diferentes.
Trajetoária técnica	Evolução por aprofundamento e ampliação da contribuição técnica, sem gestão obrigatória de pessoas.
Trajetoária gerencial	Evolução para papéis cuja contribuição inclui coordenação do trabalho e responsabilidade por pessoas ou unidades.
Estrutura em Y	Possibilidade de escolha entre continuidade técnica e gerencial a partir de determinado ponto.

Nenhuma forma é obrigatória. Uma estrutura em Y, por exemplo, só faz sentido quando existem trabalho técnico de maior complexidade e contribuição comparável à rota gerencial. Criar um braço técnico apenas no desenho, sem papéis reais, produz uma promessa que a organização não consegue sustentar.

3.3 QUANDO CRIAR NÍVEIS

Regra central. Um nível deve representar diferença relevante no trabalho, e não apenas diferença

salarial ou tempo de permanência.

Antes de criar Analista I, II e III, pergunte o que muda de modo reconhecível. Se todos executam as mesmas atividades, enfrentam situações equivalentes, possuem a mesma autonomia e geram o mesmo alcance de impacto, a multiplicação de níveis pode apenas renomear tempo de casa.

Exemplo	Classificação	Por quê?
Analista I executa o mesmo trabalho por até dois anos; Analista II, após dois anos.	Artificial	O tempo é a única diferença apresentada.
Analista II recebe 12% a mais, mas suas responsabilidades são idênticas às do nível I.	Artificial	A diferença é remuneratória, não de trabalho.
Analista II resolve exceções definidas e conduz casos não rotineiros sem validação prévia.	Justificável	Há mudança de complexidade e autonomia.
Analista III integra processos, trata casos de alto impacto e atua como referência técnica.	Justificável	Há ampliação de domínio, escopo e impacto.

Nem toda mudança de tarefa exige novo nível. Atividades podem ser redistribuídas, automatizadas ou aprendidas sem alterar o papel. O teste é verificar se a diferença é estável, relevante e necessária para organizar decisões de carreira.

3.4 COMO DIFERENCIAR NÍVEIS

Quatro dimensões orientam a comparação. Elas não formam uma pontuação, não recebem pesos e não exigem escalas de prontidão. Servem como perguntas para descrever diferenças relevantes.

Dimensão	Pergunta operacional	Exemplo na trajetória
Complexidade	Que situações, problemas ou demandas a pessoa precisa conseguir enfrentar neste nível?	Analista I conduz casos padronizados; II resolve exceções conhecidas; III trata casos inéditos ou de maior risco.
Autonomia	O que executa ou decide sem orientação, supervisão ou validação?	I valida exceções; II decide dentro de parâmetros; III define encaminhamentos técnicos em situações complexas.
Escopo e impacto	Até onde chegam as responsabilidades e os efeitos das decisões ou entregas?	I responde pela própria carteira; II afeta o fluxo da equipe; III influencia processos da área e casos críticos.
Domínio requerido	Que conhecimentos e habilidades precisa dominar para realizar adequadamente o trabalho?	I domina procedimentos básicos; II integra regras e sistemas; III domina interfaces e análise avançada.

Não é obrigatório haver aumento simultâneo nas quatro dimensões. Um nível pode se diferenciar principalmente pela complexidade técnica e pelo domínio requerido, mantendo escopo semelhante. Outro pode ampliar impacto e autonomia. O registro deve mostrar o que realmente muda, sem preencher dimensões apenas para completar um modelo.

Evite descrições como 'mais maduro', 'mais estratégico' ou 'tem visão sistêmica' sem explicação. Se a

expressão for relevante, traduza-a em ações, decisões, entregas ou problemas que o nível precisa enfrentar.

Pergunta de teste. Se retirarmos o nome do nível, ainda conseguimos identificar a diferença no trabalho? Se a resposta for não, a descrição precisa ser revista.

3.5 REQUISITOS ESPECÍFICOS

Requisitos específicos são condições formais ou técnicas necessárias para exercer o papel. Podem incluir formação, registro profissional, habilitação, certificação ou experiência técnica específica. Eles se diferenciam dos critérios de desempenho porque respondem à pergunta 'o que a pessoa precisa possuir ou comprovar para ocupar o papel?', e não 'como deve atuar no trabalho?'.

Um requisito deve ter vínculo real com as responsabilidades. Exigir graduação para um papel cujo trabalho pode ser adequadamente executado e verificado sem essa formação cria barreira sem justificativa. Exigir registro profissional quando a atividade legalmente reservada depende dele é pertinente. Experiência prévia pode ser requisito quando oferece exposição indispensável, mas não deve funcionar como substituta automática da demonstração de repertório.

Situação	Análise
Formação ou registro exigido para atividade regulada	Pertinente
Certificação interna necessária para aprovar tecnicamente determinado processo	Pertinente
Ensino superior para qualquer nível, sem relação demonstrada com o trabalho	Rever
Dois anos no cargo apenas porque sempre foi assim	Rever
Experiência em processo crítico quando ela é indispensável para lidar com seus riscos	Pode ser pertinente; justificar

3.6 APLICAÇÃO: ABA 1 - ESTRUTURA DA CARREIRA

Na Aba 1, registre a família ou área, o papel ou nível, o próximo movimento possível, o que diferencia esse nível e os requisitos específicos. Comece por uma trajetória real, não por toda a organização. A comparação deve ser feita em relação ao nível anterior.

☐ Os papéis da trajetória correspondem a trabalho existente ou previsto de forma concreta.

- Cada nível apresenta pelo menos uma diferença relevante no trabalho.
- As diferenças estão descritas por complexidade, autonomia, escopo/impacto ou domínio, quando pertinentes.
- Os requisitos adicionais possuem justificativa vinculada ao papel.
- O próximo movimento está descrito como possibilidade, não como promessa.

4 DESEMPENHO COMO EVIDÊNCIA PARA DECISÕES DE CARREIRA

4.1 PERGUNTAS DIFERENTES, INFORMAÇÕES RELACIONADAS

Desempenho. A pessoa atende às expectativas de seu papel atual?

Carreira. Quais condições precisam ser atendidas para considerar sua movimentação?

O desempenho atual informa parte da decisão de carreira. Uma pessoa que não atende de forma consistente às expectativas do próprio papel tende a não apresentar base suficiente para ampliar responsabilidades. Entretanto, atender bem ao nível atual não demonstra, por si só, todos os repertórios necessários para outro nível e não cria automaticamente uma posição ou condição organizacional para movimentação.

Por isso, o plano de carreira deve consultar o referencial de desempenho, e não recriá-lo. A carreira seleciona quais informações de desempenho serão utilizadas na análise e acrescenta requisitos do destino, critérios demonstráveis de progressão e regras organizacionais.

4.2 PRINCÍPIOS COMPORTAMENTAIS APLICADOS

A contribuição da Análise do Comportamento e da Organizational Behavior Management (OBM) aparece neste módulo na especificação do que deve ser observado. Em vez de atribuir a decisão a traços internos vagos, descrevem-se comportamentos, produtos do trabalho e evidências verificáveis. Esse cuidado aumenta a clareza para quem executa, acompanha e decide (Skinner, 2003; Nery, 2009; Aló, 2025).

Quatro princípios orientam a aplicação:

- expectativas precisam ser claras para as pessoas envolvidas;
- comportamentos e resultados devem ser especificados no contexto do trabalho;
- critérios devem permitir verificação por evidências disponíveis;

- a análise deve evitar inferências sobre personalidade, intenção ou valor pessoal.

Objetividade não significa transformar tudo em número. Uma análise técnica pode exigir verificação qualitativa: adequação de uma solução, completude de um parecer, condução de uma exceção conforme parâmetros ou qualidade de uma orientação. O critério é objetivo quando há referência compartilhada e possibilidade de examinar evidências, mesmo que o julgamento profissional continue necessário.

4.3 MODELO DE CRITÉRIOS ADOTADO

Quando critérios precisarem ser construídos, deve-se utilizar a mesma lógica do módulo Gestão de Desempenho:

Modelo. Papel profissional → Expectativa comportamental → Evidência → Quantidade → Qualidade → Prazo → Conformidade → Critério de Desempenho.

Elemento	Exemplo
Papel profissional	Analista de Operações II
Expectativa comportamental	Analisar exceções operacionais e definir encaminhamento dentro dos parâmetros vigentes.
Evidência	Registros das análises e decisões no sistema; amostra revisada pela referência técnica.
Quantidade	Casos sob sua responsabilidade.
Qualidade	Análise contém contexto, regra aplicável, decisão e justificativa.
Prazo	Dentro do prazo definido para o tipo de demanda.
Conformidade	Políticas, níveis de alçada e procedimento vigente.
Critério de desempenho	Registrar e concluir as análises de exceção sob sua responsabilidade dentro do prazo do processo, com contexto, regra, decisão e justificativa completos e em conformidade com as políticas e alçadas vigentes.

Nem todo critério utiliza quantidade, qualidade, prazo e conformidade ao mesmo tempo. Os campos ajudam a testar o que precisa ser especificado. Quando um aspecto não altera a análise, ele pode permanecer sem preenchimento. O critério final deve ser legível, utilizável e coerente com o papel.

4.4 CENÁRIO A - OS CRITÉRIOS JÁ EXISTEM

Se a organização possui um referencial de critérios de desempenho válido, não reconstrua os critérios no módulo de carreira. O participante deve:

- consultar o referencial e confirmar sua versão;
- verificar os critérios aplicáveis ao nível atual;
- identificar quais critérios são pertinentes à análise de progressão;
- registrar a referência no instrumento de carreira;
- sinalizar inconsistências para correção no documento de origem.

Exemplo de referência: 'Critérios DO-II-03 e DO-II-05, Referencial de Desempenho de Operações, versão 2.1'. Essa forma preserva rastreabilidade sem reproduzir o texto completo na Aba 2.

4.5 CENÁRIO B - OS CRITÉRIOS AINDA NÃO EXISTEM

Se os critérios ainda não existem, a autonomia do módulo exige uma solução mínima. Utilize a Aba 3 apenas para os papéis envolvidos na trajetória trabalhada. Identifique as expectativas relevantes, as evidências acessíveis e os aspectos de quantidade, qualidade, prazo ou conformidade necessários para construir o critério.

A construção começa pelo trabalho, não pela pessoa que ocupa atualmente o cargo. Pergunte o que alguém nesse papel precisa fazer, quais produtos ou registros permitem verificar a atuação e quais condições caracterizam uma execução adequada. Depois, teste se o critério pode ser comunicado e acompanhado sem depender de adjetivos vagos.

Limite do módulo. A Aba 3 garante autonomia para estruturar a trajetória. O módulo Gestão de Desempenho oferece aprofundamento sobre definição, comunicação, acompanhamento e intervenção.

4.6 CRITÉRIOS ABSTRATOS E CRITÉRIOS VERIFICÁVEIS

Evitar	Preferir
Demonstrar maturidade profissional.	Conduzir casos não rotineiros, registrar a decisão e solicitar validação apenas quando a situação exceder os parâmetros de sua alçada.
Vestir a camisa.	Cumprir os compromissos assumidos e comunicar riscos ao prazo assim que forem identificados.
Ter visão sistêmica.	Ao propor uma alteração, identificar impactos no fluxo anterior, no fluxo seguinte e nos controles relacionados.
Mostrar potencial.	Analisar evidências específicas que a pessoa teve oportunidade real de produzir; não utilizar 'potencial' como critério isolado.
Ser comprometido.	Manter os registros sob sua responsabilidade atualizados e concluir as entregas conforme critérios acordados.

Checkpoint. Como saberemos? Qual evidência estará disponível? A pessoa teve oportunidade real de produzi-la?

5 REGRAS DE PROGRESSÃO

5.1 DESEMPENHO CONSISTENTE NO NÍVEL ATUAL

O desempenho consistente no nível atual é uma condição relevante para considerar progressão. A análise precisa abranger um período de referência suficiente para evitar decisões baseadas em um episódio isolado, positivo ou negativo. O período deve ser definido pela organização conforme o ciclo do trabalho, a frequência das evidências e a possibilidade de observar variação de demandas.

A apostila não estabelece um período universal de seis ou doze meses. Em uma atividade com ciclos semanais e muitas evidências, um intervalo pode ser suficiente; em trabalho sazonal ou de projetos longos, pode ser necessário observar um ciclo completo. O importante é justificar a escolha, comunicar a regra e aplicá-la de forma consistente.

Desempenho consistente não significa perfeição. Significa atendimento sustentado aos critérios relevantes, considerando o contexto e a natureza do trabalho. Falhas pontuais devem ser analisadas por impacto, recorrência e resposta às orientações, sem transformar qualquer ocorrência em impedimento automático.

5.2 REQUISITOS DO NÍVEL DE DESTINO

A segunda verificação consiste em confirmar os requisitos específicos registrados na arquitetura: formação, habilitação, registro, certificação ou experiência técnica efetivamente necessária. A pessoa pode apresentar excelente desempenho e ainda não possuir uma condição formal indispensável ao papel de destino.

Requisitos não devem ser criados durante a análise de um caso individual. Eles precisam ser definidos antes, aplicados a todas as pessoas na mesma situação e revistos quando deixarem de representar uma necessidade real. Exceções, quando possíveis, devem seguir regra explícita e aprovação definida.

5.3 CRITÉRIOS DE PROGRESSÃO

Critérios de progressão são condições ou padrões previamente definidos para analisar a possibilidade de movimentação. Sua verificação deve se apoiar em evidências que a pessoa tenha oportunidade real de produzir antes da progressão. Eles não constituem uma nova avaliação completa nem uma escala de potencial. Sua função é reduzir incerteza sobre diferenças críticas entre o nível atual e o destino.

Na trajetória do exemplo, a passagem de Analista I para Analista II envolve lidar com exceções conhecidas e organizar prioridades da própria carteira. Antes da movimentação, a pessoa pode demonstrar isso ao conduzir casos autorizados sob supervisão, explicar a regra aplicada e registrar corretamente o encaminhamento. Essa amostra é pertinente porque o trabalho atual oferece oportunidade controlada de demonstração.

Um bom critério de progressão responde:

- qual diferença crítica do nível seguinte está sendo analisada;
- que comportamento, entrega ou decisão poderá ser observado;
- em qual situação a pessoa terá oportunidade de demonstrá-lo;
- qual evidência será utilizada;
- quem analisará a evidência e por qual referência.

5.4 O LIMITE DA DEMONSTRAÇÃO PRÉVIA

Regra. Não exigir integralmente o desempenho de uma função que a pessoa ainda não teve oportunidade de exercer.

Há expectativas que só podem ser avaliadas após a movimentação, porque dependem de acesso, autoridade, exposição ou responsabilidade que o nível atual não possui. Exigir antecipadamente todo o desempenho do destino cria uma contradição: a pessoa precisa ocupar o papel para produzir a evidência, mas precisa produzir a evidência para ocupar o papel.

Evidência pretendida	Análise	Justificativa
Analisar um conjunto autorizado de exceções com supervisão disponível.	Pode ser requisito prévio	Há oportunidade real e risco controlado.
Assinar decisão reservada ao nível III sem possuir alçada.	Não pode ser exigido previamente	A autoridade só existe após a movimentação.
Apresentar proposta de melhoria com impactos mapeados.	Pode ser requisito prévio	A atividade pode ser oferecida no papel atual.
Responder integralmente pelos resultados de uma equipe ainda não liderada.	Não pode ser exigido previamente	O contexto e a responsabilidade não estão disponíveis.

Quando uma diferença não pode ser demonstrada previamente, a organização pode utilizar evidências aproximadas com cautela, planejar transição acompanhada ou prever período inicial de suporte. Não deve afirmar que a expectativa já foi comprovada.

5.5 ELEGIBILIDADE E EFETIVAÇÃO

Elegibilidade profissional. A pessoa atende às condições definidas para que sua progressão seja considerada.

Efetivação da progressão. A movimentação ocorre conforme as regras e condições da organização.

A distinção protege a transparência do sistema. Uma pessoa pode ser elegível e a movimentação não ocorrer naquele momento porque não existe posição, porque o ciclo de decisões ainda não foi aberto, porque a estrutura não comporta outro papel ou por outra condição previamente definida. Essas condições não devem aparecer apenas depois que a pessoa se torna elegível.

Condições organizacionais possíveis incluem estrutura disponível, necessidade organizacional, posição existente, orçamento e ciclo de movimentação. Nenhuma delas é universalmente obrigatória. A organização deve selecionar apenas as que realmente utiliza e explicitar como influenciam a decisão.

5.6 TEMPO DE PERMANÊNCIA

Tempo de permanência pode ser adotado como condição organizacional quando houver justificativa: exposição necessária a ciclos de trabalho, período mínimo para obtenção de evidências ou regra de estabilidade do sistema. Ele não deve substituir o desempenho e o atendimento aos requisitos.

Duas pessoas com o mesmo tempo de cargo podem ter experiências muito diferentes. Por isso, 'ter dois anos' não prova domínio, autonomia ou qualidade. Se o tempo for mantido, registre por que ele é necessário, qual evento inicia a contagem, como afastamentos ou movimentações serão tratados e se existem exceções.

5.7 GOVERNANÇA DA DECISÃO

A governança define como a regra será aplicada. Sem ela, critérios tecnicamente bons podem ser utilizados de maneiras distintas por cada liderança.

Elemento	Pergunta de governança
Período de referência	Qual intervalo ou ciclo de trabalho será considerado?
Avaliação	Quem reúne e analisa as evidências profissionais?
Decisão ou aprovação	Quem possui autoridade para efetivar ou negar a movimentação?
Registro	Onde serão documentados evidências, decisão, justificativa e data?
Situações excepcionais	Quem pode autorizar exceções e com qual justificativa?
Revisão	Quando regras, trajetórias e critérios serão reavaliados?

Sempre que houver mais de um decisor, é útil definir a responsabilidade de cada um. A liderança imediata pode apresentar evidências, o RH pode verificar consistência e uma instância de aprovação pode considerar condições organizacionais. Isso não exige um comitê complexo; exige clareza sobre papéis.

5.8 APLICAÇÃO: ABA 2 - PROGRESSÃO

A Aba 2 começa pelas regras gerais e, em seguida, registra cada movimento 'de → para'. Os critérios existentes devem ser referenciados, não novamente descritos. Separe critérios profissionais de condições organizacionais.

- ☐ O desempenho atual é analisado por período de referência definido.
- ☐ Os requisitos do destino foram conferidos.
- ☐ Os critérios de progressão podem ser demonstrados antes da movimentação.
- ☐ Elegibilidade e efetivação aparecem como decisões distintas.
- ☐ As condições organizacionais são conhecidas antes da análise individual.
- ☐ Está definido quem avalia, quem decide e como registrar.

6 DESENVOLVIMENTO PARA A CARREIRA

6.1 DESEMPENHO ATUAL E REPERTÓRIO FUTURO

Uma lacuna para o próximo nível não é necessariamente um problema de desempenho. O profissional pode atender plenamente às expectativas atuais e ainda não ter desenvolvido repertórios exigidos por

outro papel. Tratar as duas situações como equivalentes produz feedbacks injustos e confunde desenvolvimento com correção.

Situação	Como reconhecer	Encaminhamento
Problema de desempenho atual	Critério do papel atual não atendido apesar de expectativa e condições adequadas.	Analisar causas, orientar, apoiar e acompanhar o desempenho atual.
Repertório ainda não desenvolvido	Habilidade ou experiência necessária a um papel futuro ainda não demonstrada.	Criar oportunidade de aprendizagem e prática compatível.
Condição organizacional ausente	A pessoa pode estar elegível, mas não há condição para movimentação.	Comunicar a situação sem criar um PDI artificial.

6.2 OPORTUNIDADES REAIS DE APRENDIZAGEM

Se a organização exige determinado repertório para progressão, precisa oferecer ou viabilizar oportunidades plausíveis de desenvolvê-lo e demonstrá-lo. Entre as possibilidades estão orientação, feedback, treinamento, prática supervisionada, participação gradual em atividades mais complexas, acompanhamento e troca com profissionais experientes.

A aprendizagem deve se aproximar do contexto em que o repertório será utilizado. Treinamento conceitual pode ser útil, mas não substitui prática quando a expectativa envolve decidir, executar ou resolver situações reais. Supervisão baseada em evidências enfatiza instruções claras, demonstração, prática, feedback e acompanhamento no trabalho (Reid; Parsons; Green, 2021).

Também é necessário distribuir oportunidades com critérios transparentes. Se apenas algumas pessoas recebem casos complexos, projetos ou substituições, somente elas poderão produzir as evidências exigidas. A organização deve observar se o desenho de oportunidades cria barreiras involuntárias.

6.3 RELAÇÃO COM O PDI

Quando uma lacuna relevante é identificada, o PDI pode organizar objetivo, ações, responsáveis, recursos, prazo e forma de acompanhamento. A carreira fornece o destino e o requisito; o PDI organiza o caminho de desenvolvimento. Este módulo não ensina a construir um PDI completo.

No exemplo, uma Analista I que ainda não conduziu exceções pode ter uma ação de prática

supervisionada: observar dois casos, analisar três casos autorizados com roteiro e receber feedback da referência técnica. O resultado esperado não é 'estar pronta', mas produzir oportunidades e evidências específicas para reavaliar o repertório.

Cuidado. Curso concluído, certificado obtido ou PDI encerrado não equivalem automaticamente a desempenho demonstrado nem a progressão.

6.4 ACOMPANHAMENTO SEM PROMESSA DE PROGRESSÃO

Conversas de carreira devem separar três mensagens: o que a pessoa já demonstra; o que ainda precisa desenvolver; e quais condições organizacionais influenciam a movimentação. Essa separação permite orientar sem prometer.

- Apresente exemplos e evidências, não rótulos pessoais.
- Explique quais oportunidades de desenvolvimento estarão disponíveis.
- Defina quando e como as evidências serão revisitadas.
- Informe as condições organizacionais conhecidas e o que ainda depende de decisão.
- Registre compromissos de desenvolvimento sem registrar uma promoção futura como certa.

7 IMPLEMENTAÇÃO E GOVERNANÇA DO PLANO

7.1 VALIDAÇÃO TÉCNICA

Antes de comunicar ou utilizar o plano, realize uma validação com pessoas que conhecem o trabalho e com responsáveis pelos documentos relacionados. A validação não é uma votação sobre preferências de título; é um teste de coerência e aplicabilidade.

- ☐ As trajetórias representam possibilidades reais.
- ☐ Os papéis e níveis correspondem às responsabilidades existentes.
- ☐ As diferenças entre níveis são relevantes e compreensíveis.
- ☐ Os requisitos são necessários e podem ser comprovados.
- ☐ Os critérios podem ser observados por evidências disponíveis.
- ☐ As referências a desempenho, cargos e salários ou competências estão atualizadas.

- As regras gerais conseguem ser aplicadas a casos distintos sem improvisação constante.

Uma forma útil de testar o plano é aplicar a estrutura a dois ou três casos hipotéticos com características diferentes. Se os decisores chegam a interpretações incompatíveis, verifique se o problema está na redação, na ausência de evidência, na governança ou em uma diferença de política ainda não resolvida.

7.2 COMUNICAÇÃO

A comunicação deve explicar trajetórias disponíveis, diferenças entre níveis, requisitos, referências de desempenho, critérios de progressão, responsabilidades e condições organizacionais. O profissional precisa compreender o que pode fazer para se desenvolver e o que não depende apenas de sua atuação.

Evite frases como 'basta atingir os critérios' quando a efetivação depende de posição, orçamento ou ciclo. Evite também comunicar apenas limitações, sem mostrar como a elegibilidade é analisada. Transparência significa explicitar o sistema completo, inclusive seus limites.

Mensagem	Conteúdo mínimo
O que está disponível	Trajetórias, movimentos possíveis e documentos de referência.
O que é esperado	Desempenho atual, requisitos e evidências pertinentes.
Como a decisão ocorre	Quem avalia, quem aprova, períodos e registros.
O que não é garantido	Elegibilidade não assegura efetivação imediata.
Como buscar esclarecimento	Canal ou responsável por dúvidas e inconsistências.

7.3 DECISÃO E REGISTRO

A decisão deve indicar a trajetória e o movimento analisados, as evidências consideradas, o atendimento ou não às condições profissionais, as condições organizacionais aplicadas, o responsável pela aprovação, a data e a justificativa. O registro protege a memória do processo e permite verificar consistência ao longo do tempo.

Registrar não significa produzir um parecer extenso para qualquer caso. O nível de detalhe deve ser proporcional à decisão. Entretanto, expressões como 'não tem perfil' ou 'ainda não é o momento' não são justificativas suficientes. É necessário indicar quais condições não foram atendidas ou qual condição

organizacional impediu a efetivação.

Pergunta de controle. Outra pessoa, ao ler o registro, compreenderia quais critérios foram aplicados e por que a decisão foi tomada?

7.4 REVISÃO DO PLANO

O plano representa o trabalho em determinado momento e precisa ser revisto quando essa realidade muda. Novas tecnologias, redistribuição de responsabilidades, criação de papéis, alteração de riscos ou revisão da estratégia podem tornar níveis e critérios inadequados.

- Revisar quando responsabilidades forem redistribuídas ou novos papéis surgirem.
- Revisar quando critérios deixarem de representar o trabalho ou não produzirem evidências úteis.
- Revisar quando movimentos previstos se mostrarem inviáveis na prática.
- Revisar de forma programada, mesmo sem mudança crítica, para confirmar atualidade.
- Registrar versão, data, responsáveis e principais alterações.

A revisão deve ocorrer no documento de origem de cada informação. Se a política salarial mudou, atualize o Plano de Cargos e Salários. Se a expectativa do papel mudou, atualize o referencial de desempenho. O plano de carreira deve manter referências coerentes, sem se transformar em cópia desatualizada desses documentos.

8 OFICINA: ESTRUTURANDO UM PLANO DE CARREIRA

8.1 FLUXO DE CONSTRUÇÃO

A oficina aplica o método a uma trajetória real. O grupo deve trabalhar com documentos disponíveis, pessoas que conheçam o trabalho e autoridade suficiente para indicar questões que dependerão de validação posterior.

Etapa	Ação	Produto da etapa
1	Identificar os documentos disponíveis	Registrar fontes; não presumir que a ausência de um documento inviabiliza o trabalho.
2	Definir a trajetória	Escolher família, papéis e movimentos que serão analisados.
3	Organizar papéis e níveis	Representar o trabalho existente sem criar níveis por antecipação.
4	Diferenciar os níveis	Descrever diferenças reais por complexidade, autonomia, escopo/impacto e domínio.
5	Consultar ou construir critérios	Referenciar desempenho existente ou usar a Aba 3 quando necessário.
6	Definir requisitos e critérios de progressão	Selecionar condições que podem ser verificadas antes da movimentação.

7	Estabelecer condições e governança	Separar elegibilidade, efetivação, avaliação, aprovação e registro.
8	Revisar a coerência	Aplicar o checklist e corrigir lacunas ou duplicações.

8.2 EXEMPLO APLICADO: TRAJETÓRIA DE ANALISTAS DE OPERAÇÕES

A organização fictícia Horizonte Serviços possui uma área de Operações com três níveis de analistas. O desenho inicial diferenciava os níveis apenas por tempo: I até dois anos, II de dois a quatro anos e III acima de quatro anos. A revisão mostrou que o tempo não explicava o trabalho. A equipe reconstruiu a trajetória a partir das diferenças observadas.

Papel/nível	Próximo nível/papel	O que diferencia o nível	Requisitos específicos
Analista de Operações I	Analista de Operações II	Executa demandas padronizadas; conduz a própria carteira; identifica exceções e solicita orientação; domina procedimentos e sistemas básicos.	Nenhum requisito adicional além dos necessários ao papel.
Analista de Operações II	Analista de Operações III	Conduz casos não rotineiros e exceções conhecidas; decide dentro de parâmetros; organiza prioridades; integra regras de processos relacionados.	Qualificação interna para tratamento de exceções, quando aplicável.
Analista de Operações III	Possível trajetória técnica ou gerencial	Trata casos inéditos ou críticos; define encaminhamentos técnicos dentro da alçada; propõe melhorias; atua como referência e amplia o impacto para a área.	Certificação interna de aprovador técnico, quando exigida pela política.

Para a progressão de I para II, a organização consulta o desempenho consistente no nível I e utiliza duas evidências adicionais: análise supervisionada de exceções autorizadas e demonstração de priorização da carteira em períodos de maior demanda. Para a passagem de II para III, utiliza amostras de casos complexos, proposta de melhoria com impactos mapeados e qualificação interna exigida.

A organização não exige que a pessoa do nível II assine decisões reservadas ao nível III. Essa evidência depende de alçada inexistente antes da progressão. Em vez disso, analisa a qualidade da recomendação técnica produzida em casos que podem ser conduzidos com validação do aprovador.

De → para	Crítérios de progressão	Condições organizacionais
I → II	Referência aos critérios de desempenho do Analista I; análise de exceções autorizadas; priorização de carteira demonstrada em situação real.	Posição prevista; necessidade da área; ciclo semestral de movimentação.
II → III	Referência aos critérios de desempenho do Analista II; análise técnica de caso complexo; proposta de melhoria com impactos; certificação interna, quando exigida.	Papel de referência técnica existente; orçamento; aprovação da gestão da área.

Síntese do exemplo. A trajetória passou a se apoiar no trabalho, nas evidências e nas regras. O tempo deixou de ser a diferença entre níveis e, se for mantido como condição, precisará de justificativa independente.

8.3 TESTE DE COERÊNCIA

Antes de considerar a trajetória concluída, aplique quatro testes:

Teste	Pergunta
Teste do trabalho	As diferenças continuariam existindo se os nomes I, II e III fossem retirados?
Teste da evidência	É possível verificar os critérios com registros, produtos ou observações disponíveis?
Teste da oportunidade	A pessoa pode demonstrar previamente o que está sendo exigido?
Teste da decisão	O plano permite distinguir elegibilidade profissional de efetivação organizacional?

Se uma resposta for negativa, volte à etapa correspondente. Não acrescente uma matriz, nota ou escala para encobrir a lacuna. Identifique se falta descrição do trabalho, referência de desempenho, oportunidade de demonstração ou regra de governança.

8.4 PRODUTO DA OFICINA

O produto final é o Instrumento de Estruturação do Plano de Carreira preenchido para pelo menos uma trajetória. O instrumento deve registrar documentos consultados, arquitetura, regras gerais, movimentos, critérios referenciados, condições organizacionais e, apenas quando necessário, critérios de desempenho construídos na Aba 3.

- ☐ Uma trajetória real foi concluída e validada por pessoas que conhecem o trabalho.
- ☐ As pendências que dependem de decisão posterior foram identificadas com responsável.
- ☐ Os documentos de origem que precisam ser atualizados foram registrados.
- ☐ O plano possui versão, data e regra de revisão.

CHECKLIST FINAL DE QUALIDADE DO PLANO DE CARREIRA

Pergunta	Sim	Rever
Os níveis representam diferenças reais no trabalho?	☐	☐
Está claro o que diferencia um nível do anterior?	☐	☐

Pergunta	Sim	Rever
Os requisitos definidos são efetivamente necessários?	☐	☐
Os critérios de desempenho estão disponíveis ou foram construídos?	☐	☐
Os critérios utilizados para progressão podem ser demonstrados antes da movimentação?	☐	☐
Desempenho atual e requisitos do próximo nível estão diferenciados?	☐	☐
Elegibilidade e efetivação da progressão estão diferenciadas?	☐	☐
As condições organizacionais estão explicitadas?	☐	☐
Está definido quem avalia e quem decide?	☐	☐
Está definido o período utilizado para analisar desempenho?	☐	☐
O plano está articulado aos demais documentos de gestão?	☐	☐
Um profissional conseguiria compreender o que é necessário para evoluir?	☐	☐

Se algum item for marcado em 'Rever', registre a correção necessária e o documento em que ela deve ocorrer. O checklist valida o sistema; não deve ser convertido em pontuação.

REFERÊNCIAS

- ALÓ, Raquel. ACO: a Análise do Comportamento em Organizações. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2025. Material didático.
- CATANIA, A. Charles. Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição. 4. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.
- DE VOS, Ans; CAMBRÉ, Bart. Career management in high-performing organizations: a set-theoretic approach. *Human Resource Management*, v. 56, n. 3, p. 501-518, 2017. DOI: 10.1002/hrm.21786.
- DUTRA, Joel Souza. Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- NERY, Sandirena Souza. Gerenciamento de performance: OBM - Organization Behavior Management. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 13, n. 17, p. 131-139, 2009.
- O'BRIEN, Michael J. The keys to building an effective job architecture. *WorldatWork*, 17 maio 2023. Disponível em: <https://worldatwork.org/publications/workspan-daily/the-keys-to-building-an-effective-job-architecture>. Acesso em: 30 ago. 2026.
- REID, Dennis H.; PARSONS, Marsha B.; GREEN, Carolyn W. The supervisor's guidebook: evidence-based strategies for promoting work quality and enjoyment among human service staff. 2. ed. Springfield: Charles C Thomas, 2021.
- REIMAN, Paul; PONTIOUS, Jessica. Structure, definition, clarity: the business case for job architecture. *WorldatWork*, 7 out. 2025. Disponível em: <https://worldatwork.org/publications/workspan-daily/structure-definition-clarity-the-business-case-for-job-architecture>. Acesso em: 30 ago. 2026.
- SKINNER, B. F. Ciência e comportamento humano. 11. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- ZHAO, Qinglin; CAI, Zijun; ZHOU, Wenxia; ZANG, Ledi. Organizational career management: a review and future prospect. *Career Development International*, v. 27, n. 3, p. 343-371, 2022. DOI: 10.1108/CDI-04-2021-0088.

NOTA SOBRE A FUNDAMENTAÇÃO

As referências comportamentais sustentam a tradução de expectativas abstratas em comportamentos, resultados e evidências verificáveis. As referências de gestão de carreira e arquitetura de trabalho sustentam a organização de famílias, níveis, trajetórias, mobilidade e governança. O instrumento foi deliberadamente mantido conciso e não incorpora matrizes, pontuações ou escalas adicionais sem lacuna técnica identificada.

DECLARAÇÃO DE USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Ferramentas de inteligência artificial generativa foram utilizadas como apoio à organização e revisão deste material. A definição conceitual e metodológica, a seleção e verificação das fontes e a validação do conteúdo foram realizadas pela responsável pela elaboração, que assume integralmente a autoria e a responsabilidade pelo produto final.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA

Versão 3.0 - 2026

A.1 IDENTIFICAÇÃO E DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

Item	Registro
Elaboração	Prof.ª Dr.ª Lorena S. Ricardo
Produção institucional	Venator
Finalidade	Apoiar organizações na estruturação de trajetórias profissionais e na definição de regras e condições para progressão.
Organização	
Trajetória analisada	
Responsáveis pelo preenchimento	
Data / versão	

Documentos utilizados na estruturação

- ☐ Descrição de cargos/papéis e responsabilidades
- ☐ Referencial de critérios de desempenho
- ☐ Plano/estrutura de cargos e salários
- ☐ Matriz de competências, quando aplicável
- ☐ Outros: _____

A ausência de determinado documento não necessariamente impede a construção do plano. Este bloco registra quais referências estavam disponíveis.

A.2 ABA 1 - ESTRUTURA DA CARREIRA

Registre apenas diferenças relevantes em relação ao nível anterior, considerando, quando pertinente, complexidade, autonomia, escopo/impacto e domínio requerido. Em requisitos específicos, inclua somente requisitos adicionais pertinentes, como formação, habilitação, certificação ou experiência

específica.

Família/Área	Papel/Nível	Movimentos possíveis	O que diferencia o nível	Requisitos específicos

A.3 ABA 2 - PROGRESSÃO

Regras Gerais de Progressão

Regra	Orientação	Definição da Organização
Desempenho	Qual condição de desempenho será exigida no nível atual?	
Período de referência	Qual intervalo ou ciclo de trabalho será considerado?	
Avaliação realizada por	Quem reunirá e analisará as evidências profissionais?	
Decisão/aprovação por	Quem terá autoridade para aprovar ou negar a movimentação?	
Registro	Onde serão registrados as evidências, a decisão, a justificativa e a data?	
Revisão	Quando ou em quais condições as regras, trajetórias e critérios serão	

Regra	Orientação	Definição da Organização
	revistos?	

Matriz de Progressão

Os critérios de desempenho existentes devem ser referenciados, e não novamente descritos.

De	Para	Critérios de progressão	Condições organizacionais

--	--	--	--

A.4 ABA 3 - DEFINIÇÃO DE CRITÉRIOS DE DESEMPENHO

Uso opcional. Utilize somente quando os critérios ainda não existirem. A estrutura é idêntica à adotada no módulo Gestão de Desempenho.

Papel profissional	Expectativa comportamental	Evidência	Quantidade	Qualidade	Prazo	Conformidade	Critério de Desempenho

--	--	--	--	--	--	--	--

