



CARREIRAS EM TIMES ÁGEIS

Novos modelos num mercado de trabalho fluido

Índice

3

Introdução

8

Arquiteturas de Carreira

16

Cargos e Papéis

26

Remuneração

30

A função Liderança em times ágeis

35

Referenciais bibliográficos



Introdução



Introdução

A partir da celebração do Manifesto Ágil (2001), construído por um grupo de desenvolvedores de software dos EUA, a forma de modelar soluções de TI passou a se transformar. Na nova dinâmica, as organizações (mais flexíveis e voláteis) acabaram não mais se compatibilizando com as **metodologias clássicas de gestão de projetos**, em especial pelo fato de serem geridas de forma sequencial (isto é, não era possível passar para a próxima etapa sem ter concluído a anterior).

O Manifesto Ágil destruiu o convencional e tratou de promover a nova abordagem que, duas décadas depois, tomou conta da maior parte das equipes de tecnologia das empresas, especialmente daquelas organizações que efetivamente colocam a experiência do cliente como seu propósito. Em sua gênese, o Manifesto propõe quatro valores que, para seus autores, são essenciais na **gestão de projetos adaptativos**:

VALORIZAR MAIS

Indivíduos e interações

Software em funcionamento

Colaboração com o cliente

Respostas às mudanças

DO QUE

Processos e ferramentas

Documentação abrangente

Negociação de contratos

Seguir um plano

Na gestão ágil de projetos, todos os itens à esquerda são mais importantes do que os itens à direita

O que não significa fazer tudo em "papel de pão", sem uma organização mínima

O que não significa não fazer nenhuma documentação

O que não significa a ausência de acordos mínimos

O que não significa a ausência de um plano que considere pelo menos o que é conhecido, dentro de um período curto

DESIGN ORGANIZACIONAL ÁGIL

Estruturado em unidades de negócio em rede trabalhando com equipes multidisciplinares, colaborativas, auto-organizadas, engajadas, empoderadas, maduras, focadas e enxutas.



PESSOA

ENGAJADA
EMPODERADA
AUTÔNOMA
VALORIZADA
COM VOZ ATIVA



SQUAD

Equipe de Trabalho



TRIBO

Unidade de Negócio

Entendidas como conjuntos de práticas que proporcionam uma forma de gerenciar projetos mais adaptável às mudanças, as abordagens ágeis são estruturadas em **ciclos curtos**, sendo que, a cada novo ciclo, é entregue um conjunto pré-determinado de funcionalidades.

Elas têm o **tempo como principal restrição** e são caracterizadas por produzirem **entregas rápidas e frequentes**, muito diferente do modelo convencional operado pelas estruturas de TI até a virada do século passado.

Partindo do pressuposto que a condução do projeto será feita por uma **equipe multidisciplinar e autogerenciável**, esse formato conectou e ancorou a organização dos trabalhos em formas de tribos e squads.



Introdução

Embora sua origem seja no desenvolvimento de softwares, qualquer área de uma empresa pode ser gerenciada por um ou mais dos métodos que acabaram se popularizando para dar conta da implementação da cultura ágil, como **Scrum, XP e Kanban**, por exemplo.

O que todos esses métodos têm em comum é o fato de que consolidam uma série de práticas que tornam as **equipes mais colaborativas e eficientes**, permitindo a autonomia e auto-organização dos seus membros. Utilizando-se de seus frameworks, o objetivo é a entrega rápida de alta qualidade e com **grande valor agregado para o cliente**, foco de todos os projetos.

Algumas empresas já nasceram dentro do mundo ágil. Podemos citar *Nubank*, *C6 Bank* e *PagSeguro*, só para ficar no segmento financeiro (FinTechs).

A velocidade com que lançam produtos, assimilam melhorias e crescem é oceanicamente diferente dos outros bancos tradicionais que atuam no Brasil.



Introdução

Com a aceleração da transformação digital e a disseminação dos formatos de trabalhos através de estruturas ágeis, as rodas de debates no universo dos RHs que operam neste ecossistema (e que são cobrados para prover soluções e ritos de governança que possam dar conta de assimilar/reconhecer as carreiras ágeis em suas estruturas organizacionais, de cargos e de performance) expuseram o desafio de encontrar soluções técnicas, flexíveis e inspiracionais para este tema.

Como o óbvio precisa sempre ser dito, precisamos escrever aqui que os sistemas mais tradicionais de gestão de cargos e carreiras não têm nenhuma química favorável à mobilização dos times ágeis.

Pelo contrário, na percepção dos atores envolvidos, engessam o desenvolvimento e reconhecimento dos profissionais e não ajudam em nada na mobilização/motivação dos mesmos.

Este ebook foi criado com o propósito de compartilharmos ideias para, juntos, construirmos massa crítica para este assunto!



Arquiteturas de Carreira

Arquiteturas de Carreira

Antes de iniciar a contextualização sobre as abordagens das carreiras em I, Y, X e W, pois elas podem ajudar na ancoragem de elementos das estruturas ágeis, perguntamos ao Google:

“o que é uma carreira em X?”

Pois então, não encontramos referências bibliográficas oficiais, além daquelas literaturas publicadas pelos cofundadores da Resolution. A organização e representação de arquiteturas de carreira em X nos projetos orquestrados pela Resolution surgiu

no início dos anos 2000, quando sentimos a necessidade de mostrar às pessoas que a esmagadora parcela das empresas possui eixos de entrada via áreas de **apoio/suporte** e/ou de **negócio/operações**.

E é fácil identificar que, tanto as entregas como as *skills*, são muito diferentes entre estes dois eixos, que se traduzem na “porta de entrada” para as pessoas na empresa.



Arquiteturas de Carreira



Popularmente conhecidos, os formatos de carreira em Y deixavam esta lacuna, pelo menos para nosso entendimento. Eles traduziam com precisão a veia da **expertise técnica**, onde se criam as carreiras dos cargos de Especialistas, Consultores e até Pesquisadores, quando a organização em questão efetivamente precisa destes espaços para alcançar a sua estratégia.

Pouco divulgadas (ou até mesmo nem traduzidas em literatura técnica), as carreiras em I são as mais simplificadas e colam bem em organizações que:

- ▶ Não possuem diferenciação de eixos de apoio ou de negócio (as definições destes escopos e as skills são únicas);
- ▶ Não demandam expertise técnica para entregarem seus produtos e/ou serviços ao mercado ou até mesmo, quando a necessitam, contratam externamente.

Percebe-se, portanto, que **não existem modelos de carreira melhores ou piores.**

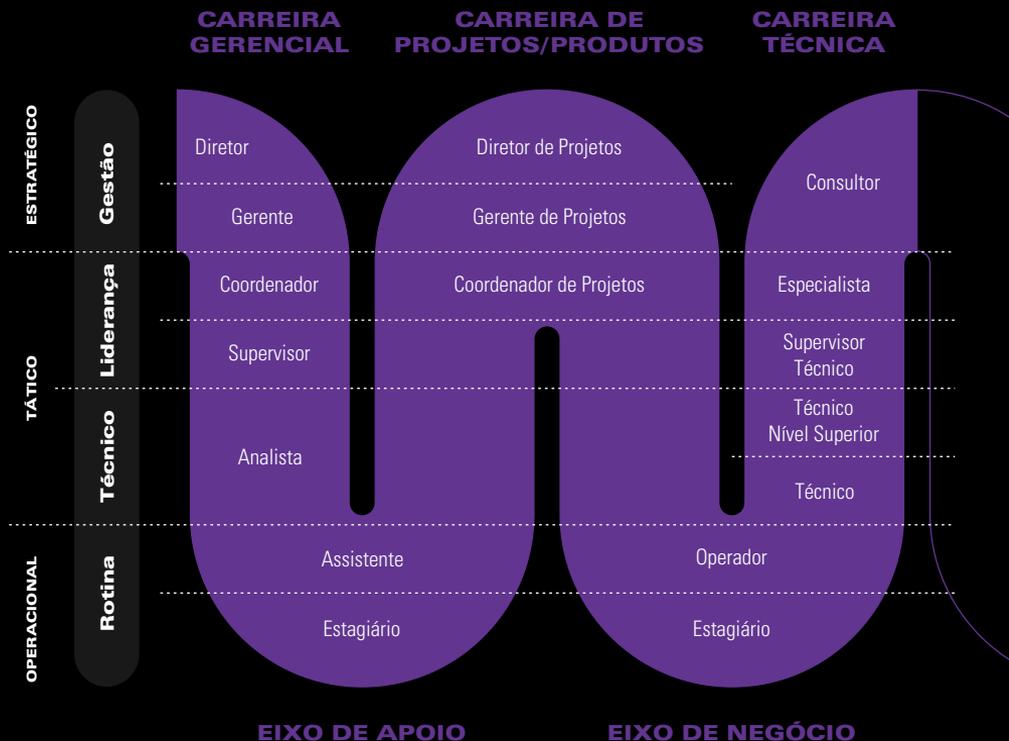
É preciso entender a estratégia e a necessidade dos espaços, para que as pessoas que venham a ocupar estas posições possam ter clareza sobre suas entregas e resultados.

Arquiteturas de Carreira

Num conjunto limitado de empresas, a estrutura organizacional envolve muito mais complexidade do que apenas um modelo de carreira em Y ou X consegue abarcar.

São organizações com avançadas facetas técnicas e que lidam com extensa tecnologia, possuindo **profissionais com atuação transversal**. Aparece aí a necessidade de uma carreira em formato W, que prevê um eixo a mais do que a carreira em X.

Normalmente este terceiro eixo está dedicado a absorver o roteiro de crescimento das carreiras de projetos ou de produtos. São situações onde a organização tem técnicos e/ou gestores que são líderes de assuntos, e não necessariamente de pessoas ou de processos. É a via de **carreira multidisciplinar**, em que, como o nome revela, os profissionais são confrontados com áreas que vão além daquela de sua própria formação.

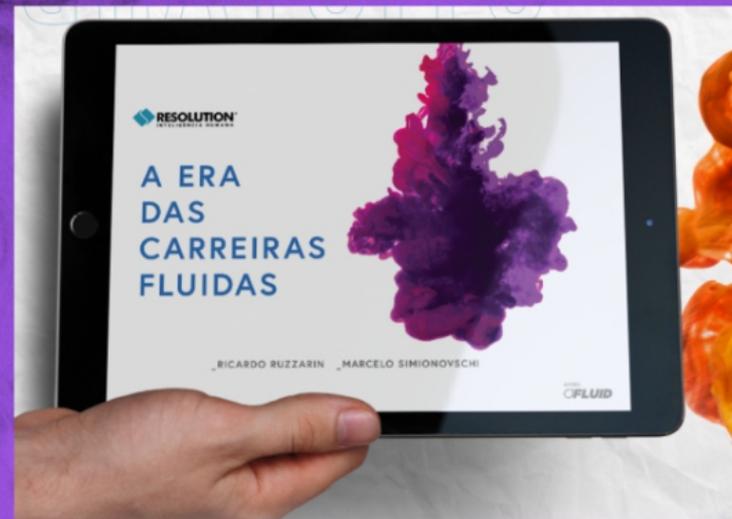


Arquiteturas de Carreira

Uma estrutura de carreira em W também pode ser útil para organizações que se organizam em tribos, pressupondo modelos ágeis de trabalho.

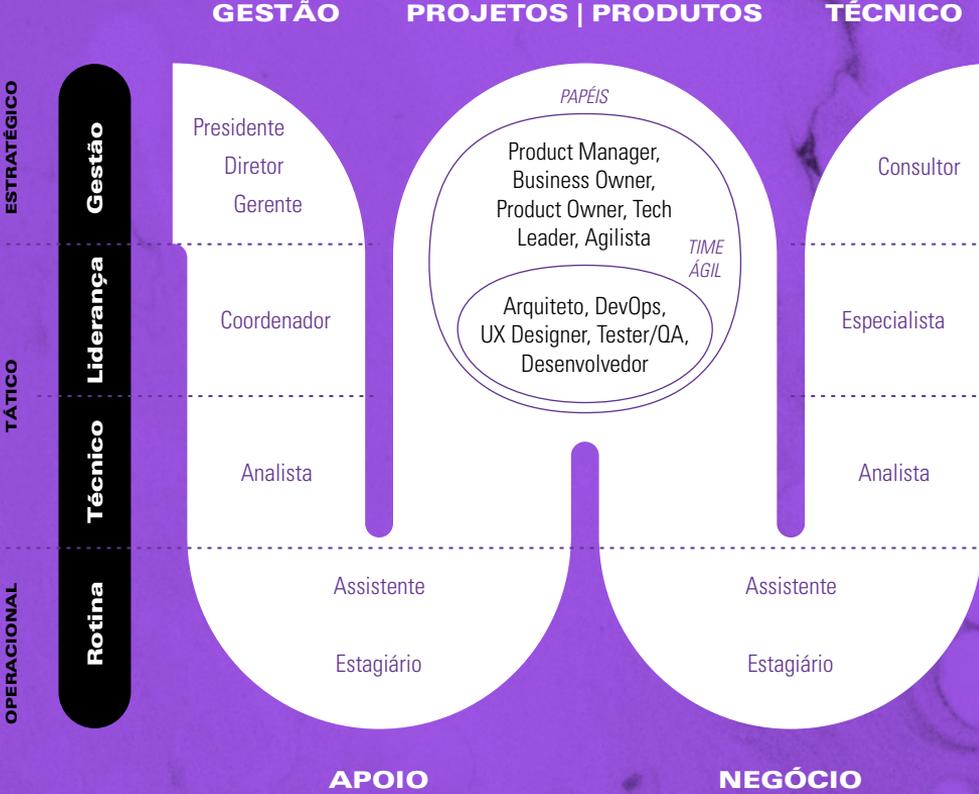
Por combinar **CARGOS** (de uma estrutura formal de cargos e salários) com **PAPÉIS** exercidos (que podem ser transitórios/ temporais), este modelo de trabalho, além de ter alta compatibilidade com **abordagens fluidas de carreira**, pode ser uma solução para:

- ▶ Dar conta das necessidades das pessoas que querem “falar mais do seu papel do que do seu cargo registrado na folha de pagamento”;
- ▶ Prover governança e equilíbrio na estrutura e políticas de carreira da empresa;
- ▶ Instrumentalizar a liderança de estruturas ágeis para conversas de carreira com seus times.



A figura da página a seguir busca representar o acoplamento dos papéis exercidos por equipes que se organizam de forma ágil, e pode ajudar na visualização de quais espaços estes ocupam na estrutura formal da empresa.

Arquiteturas de Carreira



Arquiteturas de Carreira



Uma das maiores preocupações da comunidade ágil é não “colocar as pessoas em caixinhas”. Não por acaso, este acaba sendo um dos fatores mais sensíveis e limitadores para que as empresas consigam dar clareza e governança às carreiras nos times ágeis.

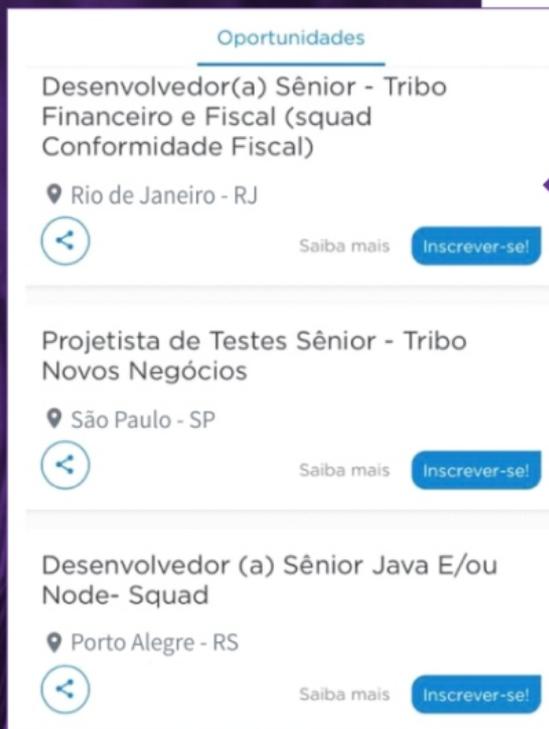
Se, por um lado, o ideal por parte das pessoas seria que elas se autointitulassem do jeito que preferissem, assim como fazem no LinkedIn, por outro lado a legislação trabalhista, em especial a C.B.O. (Classificação Brasileira de Ocupações) emite sinais evidentes de “caduquice”, enrijece e limita este assunto nas organizações.

Toda vez que alguém “altera seu cargo por conta” numa rede social é um sinal de que essa pessoa está querendo se referir mais ao seu **PAPEL** do que ao seu **CARGO** registrado na folha de pagamento.

Como boa parte das organizações ainda não esgotou este debate em fóruns internos (o que é papel e o que é cargo), recomendamos que esta seja uma prioridade sua, assim que você terminar de ler este ebook.



Arquiteturas de Carreira



Até mesmo grandes organizações, que são exemplos de modelos de negócios disruptivos e que já assimilaram a cultura e o mindset ágil faz um bom tempo, não abrem mão de nomenclaturas de cargos mais convencionais **quando divulgam suas vagas no mercado.**

Estas práticas reforçam que o “meio termo” entre os limitadores de uma legislação brasileira de 1943 e a vida real da organização em formato ágil é encontrado quando o **CARGO** (C.B.O.) segue presente e a empresa passa a inserir, em seus ritos de carreira e performance, conversas de carreira sobre os **PAPÉIS.**



Cargos e Papéis



Para seguirmos em frente, precisamos definir o que é CARGO e o que é PAPEL.

Neste sentido, recomendamos que a organização possa debater internamente e definir o que são

GRUPOS OCUPACIONAIS, CARGOS E PAPÉIS.

Esta construção se faz necessária para que possa ser feita uma espécie de “terraplanagem” no assunto.

A seguir sugerimos algumas definições que podem ser usadas.

Cargos e Papéis

Grupos Ocupacionais

São agrupamentos de cargos que possuem a mesma natureza de atuação, o mesmo conjunto de *skills* e de formação escolar.

Exemplos: Analistas, Coordenadores etc.

Cargos

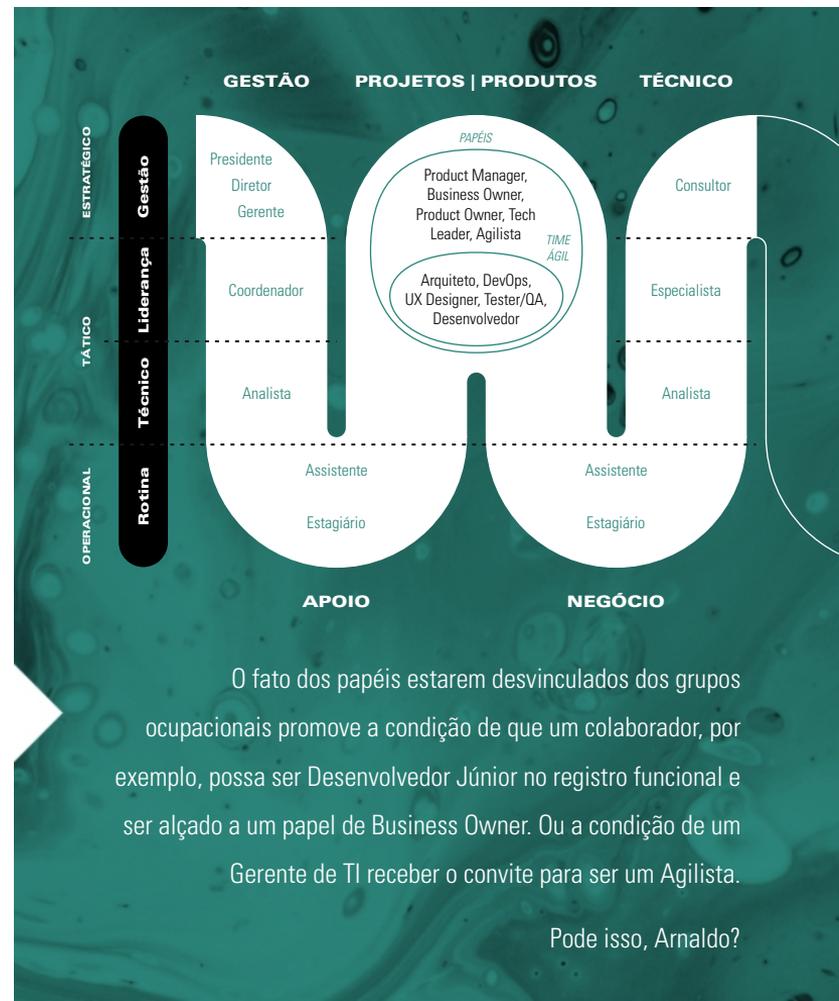
Estão contidos nos grupos ocupacionais e são definidos para dar conta das necessidades de cada (macro)processo. Tratam também do que estará vinculado ao registro funcional do Colaborador, estando atrelados às questões legais (C.B.O.).

Exemplos: Analista Contábil, Desenvolvedor, Assistente de Atendimento etc.

Papéis

Estão desvinculados dos grupos ocupacionais e podem ser ocupados conforme as necessidades da organização. Têm natureza temporal e estarão presentes prioritariamente nas estruturas que se organizam na forma de times ágeis.

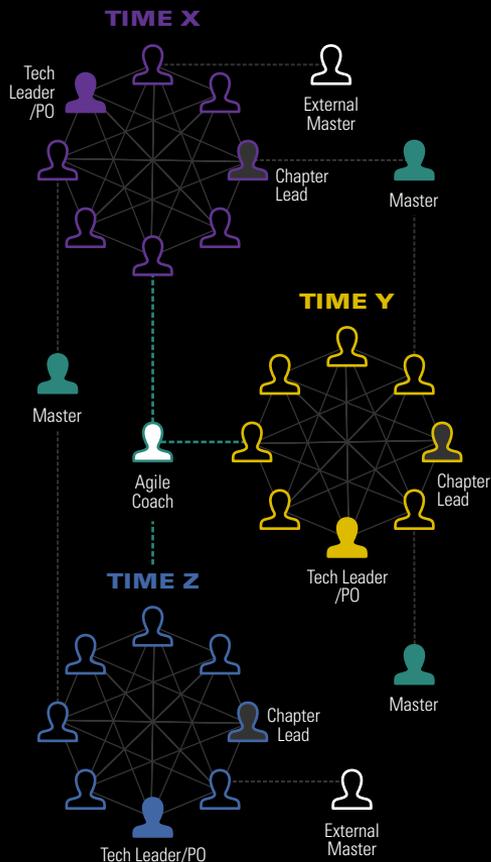
Exemplo: Agilista, P.O., P.M. etc.



O fato dos papéis estarem desvinculados dos grupos ocupacionais promove a condição de que um colaborador, por exemplo, possa ser Desenvolvedor Júnior no registro funcional e ser alçado a um papel de Business Owner. Ou a condição de um Gerente de TI receber o convite para ser um Agilista.

Pode isso, Arnaldo?

Definição dos Papéis



O conjunto de perguntas a serem feitas e que valem o milhão de dólares é:

- 1 Estes papéis são exercidos pelas pessoas em tempo integral? Ou elas exercem entregas do seu cargo de origem durante a jornada de trabalho?
- 2 Estes papéis tendem a ser mais constantes (as pessoas se concentram num único papel) ou eles são voláteis e/ou multifuncionais (os colaboradores podem exercer mais de um papel com certa frequência)?
- 3 A durabilidade do exercício dos papéis perpassa um ciclo maior de tempo (semestres ou anos) ou é de curto prazo (um mês ou um trimestre)?

- 4 Quando o profissional troca de tribo ou de squad, ele normalmente segue aplicando o mesmo papel neste outro espaço ágil?

Se você analisou a realidade da sua empresa e respondeu “sim” a quase todas as perguntas, fique atento, pois possivelmente estes PAPÉIS podem ser entendidos como CARGOS.

E, desta forma, a sua organização deve entender que esta posição precisa estar contida na estrutura formal de cargos e salários.

Simple assim!

Definição dos Papéis

Agora, se você ficou em dúvida entre vários sim's e não's, recomendamos que siga em frente buscando a clarificação do que a Resolution convencionou chamar de "3E's":

(E)ixo de Carreira

(E)sfera de Atuação

(E)spaço Organizacional

Definição dos Papéis

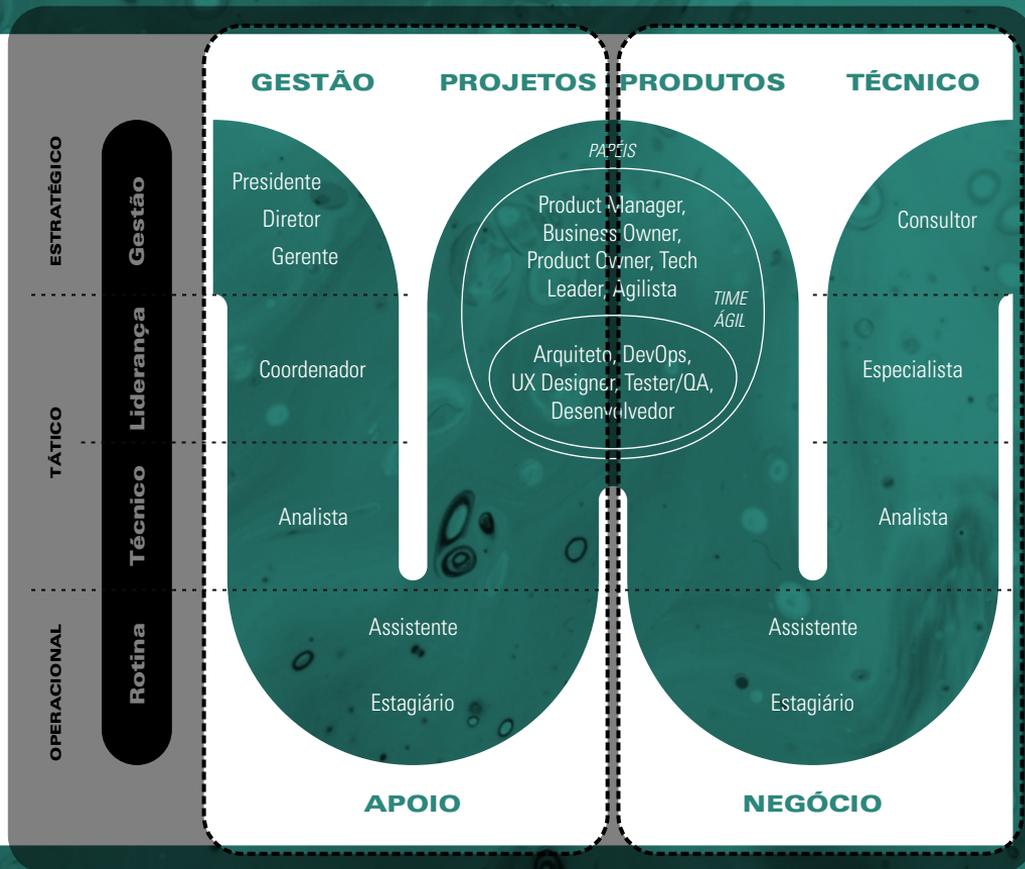
Os "3E's" dos Grupos Ocupacionais

(E)ixo de Carreira

(E)sfera de Atuação

(E)spaço Organizacional

São os roteiros de ingresso de carreira (viés de apoio ou de negócio) e de crescimento na mesma (gestão, projetos/productos ou técnico). Eles servem para ancorar a natureza de atuação dos cargos e dos papéis que serão validados nas trilhas de carreira.



Definição dos Papéis

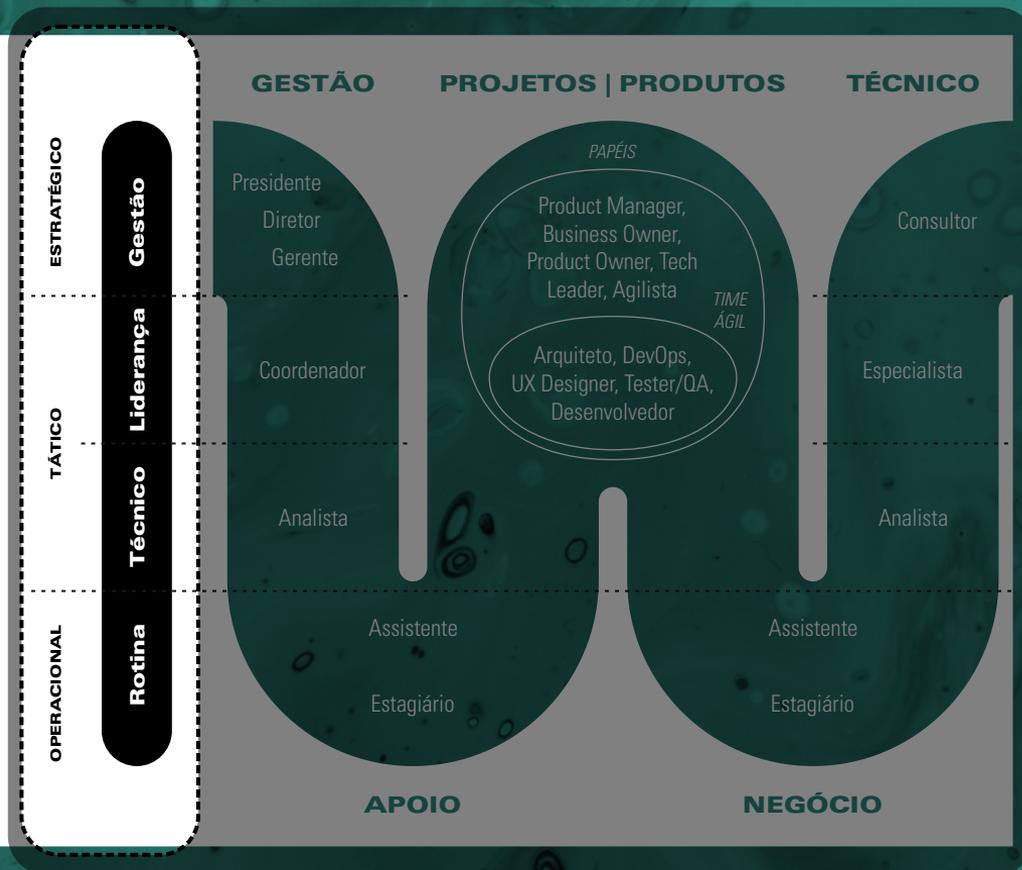
Os "3E's" dos Grupos Ocupacionais

(E)ixo de Carreira

(E)sfera de Atuação

(E)spaço Organizacional

Norteiam a característica de atuação de cada posição dentro de cada grupo ocupacional. Servem também para apoiar a definição das *skills* que fazem parte de cada agrupamento de cargos e papéis.



Definição dos Papéis

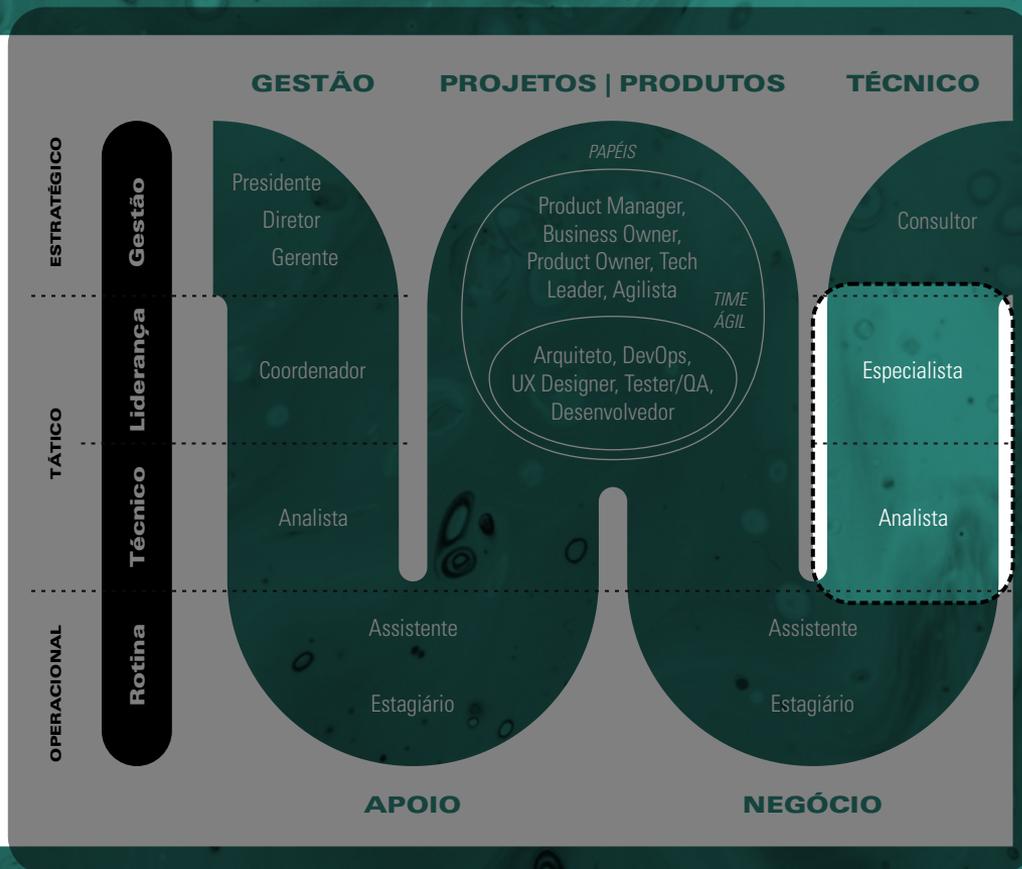
Os "3E's" dos Grupos Ocupacionais

(E)ixo de Carreira

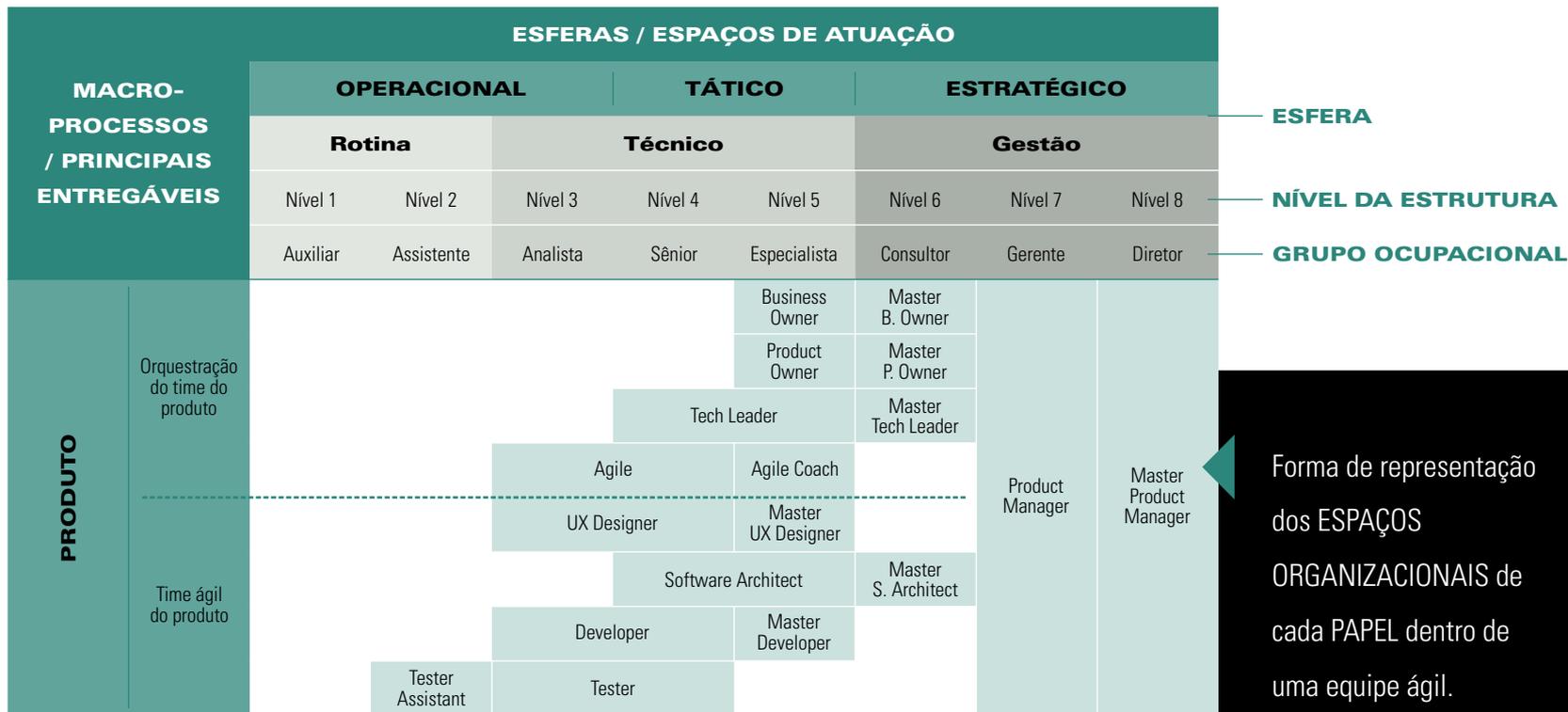
(E)sfera de Atuação

(E)spaço Organizacional

Se refere ao limite mínimo e máximo da necessidade de posições (cargos e/ou papéis) em cada (macro)processo da organização. Serve para demarcar a amplitude dos cargos em cada subtrilha de carreira (nem mais nem menos do que a estrutura requisita).

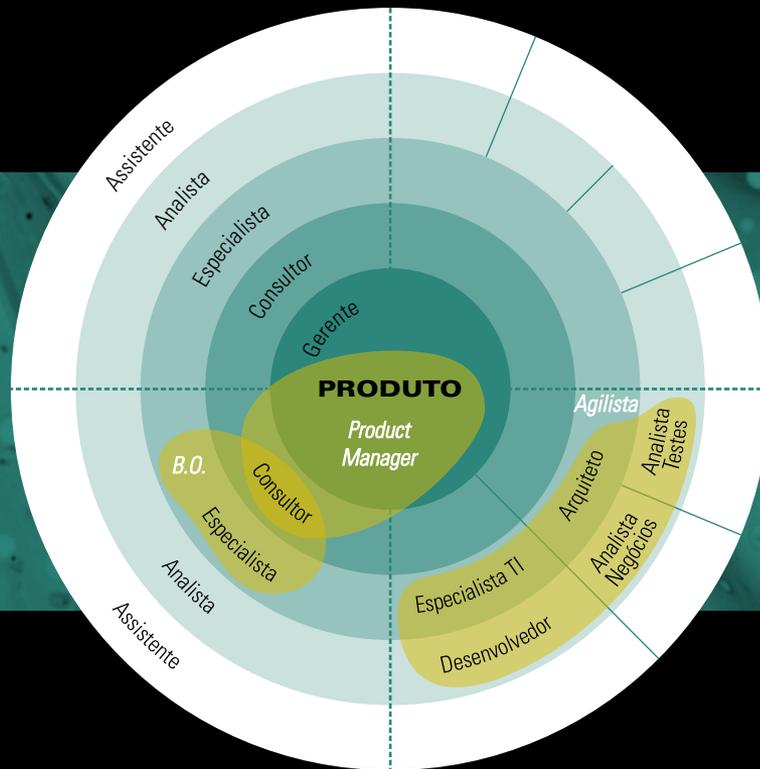


Definição dos Papéis



Definição dos Papéis

Outra forma de representação dos ESPAÇOS ORGANIZACIONAIS de cada PAPEL dentro de uma equipe ágil.



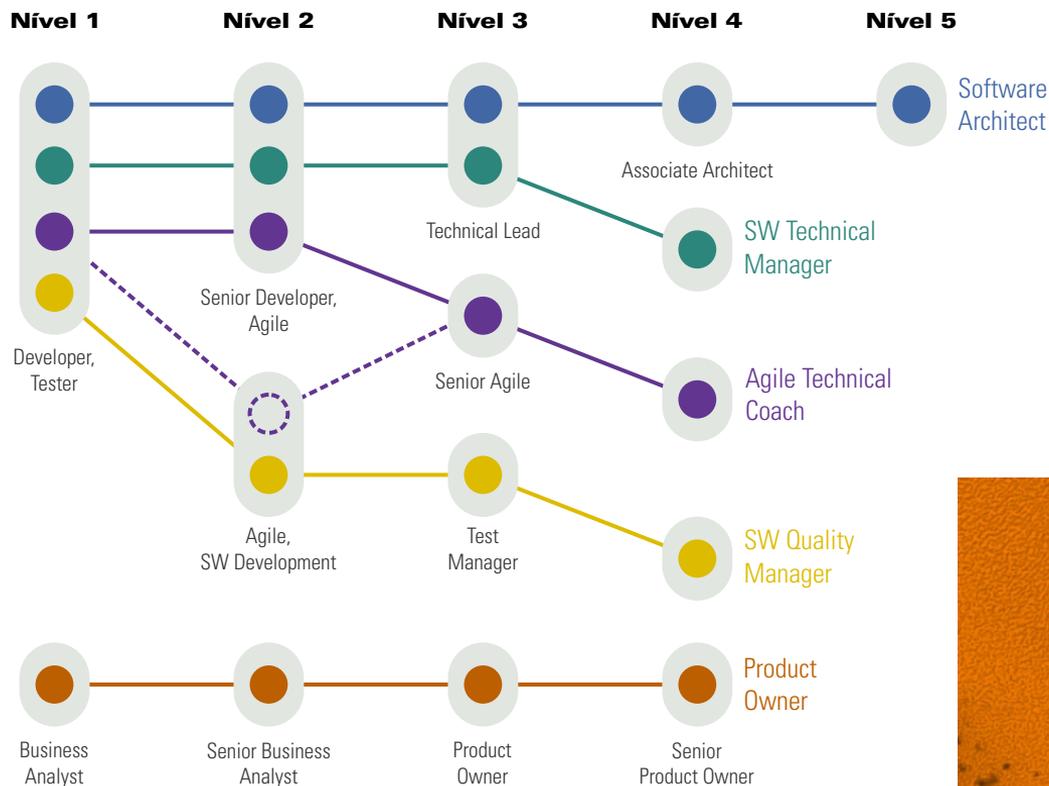
Estes hachurados são exemplos de espaços possíveis de atuação dos papéis nos times ágeis, quando comparados à estrutura formal de cargos.



Remuneração

Remuneração

Se este ebook ajudou você a refletir sobre a possibilidade dos **PAPÉIS** desempenhados nas equipes ágeis serem **CARGOS**, o caminho para a estrutura de remuneração já é conhecido: mapear as entregas e as senioridades possíveis e definir em que bandas da arquitetura remuneratória estes cargos serão alojados.



Remuneração

Caso você precise mergulhar nos “3E’s” para entender a delimitação dos espaços organizacionais ocupados pelos PAPÉIS exercidos pelos profissionais dos times ágeis e, paralelo a isso, tenha entendido que **as pessoas transitam entre papéis** com alguma frequência (e/ou que retornam aos seus cargos de origem para dar conta de outras demandas), recomendamos investir em estudos que possam acoplar instrumentos de **recompensa variável** na estrutura remuneratória das equipes ágeis.

Enxergamos aqui dois possíveis caminhos:

- ▶ Incorporar ao sistema de recompensa total destes profissionais uma parcela de remuneração variável vinculada aos resultados da sua tribo/squad, onde estes papéis possam ser reconhecidos formalmente e “gatilhare” outros múltiplos salariais (além daqueles já estabelecidos, por exemplo, no PLR da empresa).
- ▶ Utilizar a velha gratificação de função, estabelecida na CLT, que trata de uma espécie de adicional, de natureza salarial, paga por liberalidade pelo empregador em razão da maior responsabilidade atribuída ao empregado no desempenho de suas funções.



Remuneração

Entendemos que, sempre que um papel tiver a condição de ser mais “volátil” numa estrutura ágil (a ponto de não justificar a criação de um cargo específico), a pessoa também pode ser alçada ou removida deste papel, à medida em que a dinâmica organizacional assim requisitar. A legislação prevê que a gratificação só será devida ao colaborador enquanto este permanecer na função que deu origem. Cessada a causa, cessa também o efeito. Contudo, caso o empregado a receba por dez anos ou mais, em razão do princípio da estabilidade financeira, esta não pode ser retirada sem justo motivo, bem como não pode ser reduzida, conforme estipula a Súmula 372 do TST, tendo-a incorporada ao seu salário. Menos mal que estamos falando de uma década, pois, **em tempos de carreiras fluidas, 10 anos correspondem a quase um século.**

Um dos princípios interessantes de incorporar adicional de gratificação por função, é o de preservar o estágio de maturidade das pessoas em seus cargos de origem, sem queimar etapas em seus desenvolvimentos de carreira, preservando equidades internas de senioridade e equilibrando, também, com o orçamento salarial aprovado pela empresa.

EXEMPLOS

Um **Desenvolvedor Pleno** que receba salário nominal de **R\$ 4.000** e passe a desenvolver papel de **Agilista**: a empresa poderia entender que este papel, por hipótese, possa valer um **adicional de 20%** enquanto o profissional ocupá-lo.

Já um **Especialista de TI**, com remuneração de **R\$ 7.500**, ao desenvolver este mesmo papel de **Agilista** receberia o mesmo adicional de **20%**.

Se a mesma empresa entender que o papel de um **Tech Leader** vale mais, por exemplo **30%**, o mesmo raciocínio pode ser aplicado, e assim por diante. Por fim, para aprofundar este tema junto à sua **Assessoria Jurídica**, recomendamos explorar os conteúdos tratados no artigo 62 da CLT.



A função Liderança em times ágeis

A função Liderança em times ágeis

A função Liderança na gestão de pessoas seguirá sendo **um dos principais desafios em qualquer formato de trabalho**, seja ele mais hierarquizado ou mais flat.

Promover a agilidade nos times e incentivar o autogerenciamento não são garantias de que as equipes chegarão ao destino com a melhor produtividade e qualidade, especialmente porque **as pessoas são diferentes entre si**, tanto em suas características

de conseguirem trabalhar com mais autonomia, como em suas senioridades profissionais. Quem acompanha modelos e dinâmicas de formação de times ágeis consegue perceber oportunidades de clarificação dos papéis associados à liderança, especialmente quando relacionadas às equipes (e não apenas liderança técnica).

Qual o escopo de liderança do Agilista, por exemplo? Ele deve se deter basicamente a entregar a orquestração das cerimônias dos times ágeis ou



A função Liderança em times ágeis

deve entrar na gestão propriamente dita das pessoas? Existe algum risco de sobreposição ao papel de HRBP ou eles podem conviver em harmonia?

Como em qualquer desenho de cargos e/ou papéis, seja ela qual foi a arquitetura organizacional, **é fundamental determinar os entregáveis de cada posição do time**, de forma que haja clareza a respeito da missão de cada profissional, bem como a mitigação dos famosos “fios desencapados” que aparecem quando alguns espaços não são ocupados ou ficam sombreados nas equipes.

Um organograma dá uma boa ideia do nivelamento estrutural de uma empresa, mas revela pouco sobre seu nivelamento cultural - como as pessoas se comportam e interagem independentemente da posição oficial. Em organizações culturalmente planas, as pessoas têm ampla latitude para agir, tomar decisões e expressar suas opiniões. A deferência é concedida com base na competência, não no título. Organizações culturalmente horizontais podem responder mais rapidamente a circunstâncias que mudam

A função Liderança em times ágeis

rapidamente, porque a tomada de decisões é descentralizada e mais próxima das fontes de informações relevantes. Elas tendem a gerar uma diversidade de ideias mais rica do que as hierárquicas, porque exploram o conhecimento, a experiência e as perspectivas de uma comunidade mais ampla de colaboradores.

A falta de hierarquia, porém, não significa falta de liderança. Paradoxalmente, as organizações horizontais exigem uma liderança mais forte do que as hierárquicas. Organizações planas

frequentemente se transformam em caos quando a liderança não consegue definir prioridades e direções estratégicas claras. *Amazon* e *Google* são organizações muito planas nas quais a tomada de decisões e a responsabilidade são ampliadas e os funcionários em todos os níveis desfrutam de um alto grau de autonomia para buscar ideias inovadoras. No entanto, ambas as empresas têm líderes incrivelmente fortes e visionários que comunicam objetivos e articulam os princípios-chave sobre como suas respectivas organizações devem operar.



A função Liderança em times ágeis



Como as culturas inovadoras podem ser instáveis e a tensão entre as forças de contrapeso pode facilmente ser desequilibrada, os líderes precisam estar vigilantes para sinais de excesso em qualquer área e intervir para restaurar o equilíbrio quando necessário. Descontrolada, a tolerância ao fracasso pode estimular o pensamento negligente e a criação de desculpas, mas o excesso de intolerância à incompetência pode criar o medo de correr riscos. Nenhum desses extremos é útil. Se levada longe demais, a disposição de experimentar pode se tornar permissão para assumir riscos mal concebidos, e a disciplina excessivamente rígida pode esmagar ideias boas, mas mal formadas. A colaboração levada longe demais pode atrapalhar a tomada de decisão, mas a ênfase excessiva na responsabilidade individual pode levar a um clima disfuncional em que todos zelosamente protegem seus próprios interesses.



Vamos falar mais?

Que tal ajudar-nos a enriquecer
ainda mais essa conversa?

Contribua para levar mais fluidez às carreiras
através do conhecimento: compartilhe seu
ponto de vista escrevendo para

 atendimento@resolution.com.br

Referenciais bibliográficos

[Competências: uma base para a Governança Corporativa](#)

[Agile People: A Radical Approach for HR & Managers \(That Leads to Motivated Employees\)](#)

[ebook A Era das Carreiras Fluidas](#)

_Vídeos de Henrik Kniberg: <https://engineering.atspotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/>
e <https://engineering.atspotify.com/2014/09/20/spotify-engineering-culture-part-2/>

_Spotify Careers: <https://engineering.atspotify.com/2016/02/15/spotify-technology-career-steps/>

[Creative Construction: The DNA of Sustained Innovation, Gary P. Pisano](#)



PORTO ALEGRE _RS
Rua 24 de Outubro, 1299/401
Moinhos de Vento
+55 (51) 3333.5596

resolution.com.br

projeto
gráfico  design
cultural