

**Planejamento de Carreira**

**Aula 2**

**Análise dos cargos e desenho de carreira**

**Objetivos da aula**

- Conhecer os diferentes modelos de descrição e análise de cargos, tradicional e por competência.
- Conhecer diferentes modelos de carreira.

**Resumo da aula**

- Na segunda aula você conhecerá os diferentes modelos de descrição e análise de cargos e modelos diversificados de carreira.

**Gestão de pessoas**



(Robbins, 2005)

**Definição de Cargo**

É uma composição de todas as funções e atividades desempenhadas por seu ocupante e cujas responsabilidades e requisitos o tornam distinto dos demais cargos da organização.

(Robbins, 2005)





### Início da descrição dos Cargos

▶ Na Gestão de Pessoas: o início acontece juntamente com o nascimento da era industrial, atrelado aos modelos de gestão Taylorista e Fordista.

- Característica mais marcante: o emprego da produção em linha, que possibilitou o rápido crescimento da indústria na época.

(Dutra, 1999)

### Análise do Cargo

❖ ANÁLISE DO CARGO:

- ▶ Descrição das características,
- ▶ Perfil da pessoa que deve ocupar o cargo.
- ▶ Competências técnicas (conhecimento),
- ▶ Competências comportamentais (habilidades e atitudes).

(Dutra, 2010)

### Início da análise dos Cargos

▶ Com o avanço da industrialização, o sistema baseado no cargo foi tomando forma, com **técnicas de análise, especificação e avaliação de cargos**.

- Esse sistema facilitou a operacionalização do sistema salarial, agrupando-se as muitas funções da fábrica conforme as características semelhantes.

### Modelo de Descrição e Análise de Cargo

DESCRIÇÃO DE CARGO	
PERFIL GERENCIAL / FUNÇÃO ADMINISTRATIVA	
Cargo Anal. Executivo de Contas	Cargo Propriet. Gerente Geral
Organograma: Contas Contas de Moedas	Diretoria Operacional
Seção Comercial	Data Matrícula: 13/03/2011
Subordinação: (Cargo) Gerente Carlos Mateus	
DESCRIÇÃO SUMARIA DO CARGO	
Proprietário (cliente) responsável por produtos e serviços da empresa além de administrar e elaborar de gestão de viagens da empresa atendidas em sua carteira.	
DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES / RESPONSABILIDADES	
1. Habilidades em fazer gerenciamento de vendas de produtos de viagens. 2. Conhecimento do mercado e valores da empresa. 3. Saber fazer qualificação de leads e fechamento de vendas. 4. Ser organizado para a implementação de política de viagens do cliente no sistema soft booking. 5. Capacidade de fazer vendas, solucionar conflitos, atender necessidades e demandas.	
PERFIL DO CARGO	
Formação Escolar mínima: Ensino Superior completo.	
Experiência Mínima Exigida: Ter sido consultor de viagens no mínimo por 3 anos ou ter atuado na área de vendas por mais de 2 anos.	
Cursos de Especialização Desejados: Pós-graduação em marketing, turismo, resolução de conflitos.	
Habilidades e Competências Necessárias ao Cargo: Pacote Office (principalmente sistema EXCEL), conhecimento do mercado (B2B, soft booking, etc).	
Habilidades e Competências Desejadas ao Cargo: Manejar do sistema Genes (postul soft booking e Reser (back office).	
Conhecimento de Idiomas:	
Inglês	( ) Nível básico (x) Nível Intermediário ( ) Nível Avançado
Espanhol	( ) Nível básico (x) Nível Intermediário ( ) Nível Avançado
Português	( ) Nível básico (x) Nível Intermediário ( ) Nível Avançado
Aptidão Ocupacional: Gerência Geralista	

### Vídeo

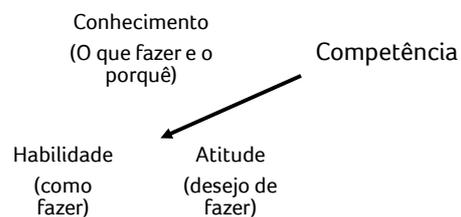
Cargos e Salários - Ep.3: A Missão de Descrever os Cargos.

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=kV40a9T8jK0>

## Descrição de cargos / competências

DESCRIÇÃO DE CARGO/COMPETÊNCIAS			
Cargo:			
Competências do Negócio:			
Subordinados:	Superior Imediato:	Revisão:	Data Emissão
Missão do Cargo			
Funções/Atribuições e Responsabilidades			
Matriz de Competências			
Experiência Mínima	Formação	Treinamentos Necessários	Habilidades e Pesos Necessários
	Mínima		Mínima
	Desejável		Desejável

## Competência



## Vídeo

Sua Carreira Conexão - Competências essenciais



Fonte: [https://www.youtube.com/watch?v=e4y\\_LX4G04Y](https://www.youtube.com/watch?v=e4y_LX4G04Y)

## Atividade

- ✓ Com base no vídeo e nos conteúdos, quais são as competências essenciais para o Gestor de Recursos Humanos?



## Desenho de carreira

- ▶ Traduz a sequência lógica dos cargos ou posições e os diferentes patamares de exigências sobre as pessoas:
  - Estruturas em linha.
  - Estruturas em rede.
  - Estruturas paralelas ou Y.

## Desenho de Carreira

- ▶ Estruturas em Linha

### Desenho de carreira – Estrutura em linha

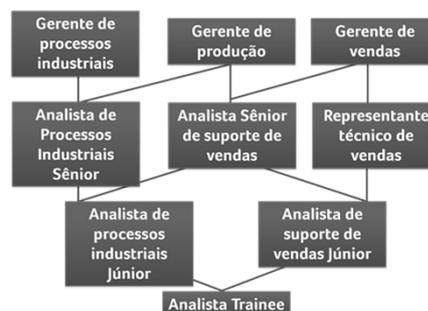


### Estruturas em linha

- ▶ A mais simples de configurar e administrar,
- ▶ As pessoas não têm opção para outras trajetórias,
- ▶ O topo só é alcançado pela posição gerencial, não oferecendo estratégias para as carreiras técnicas,
- ▶ Limitam a reconfiguração de estruturas organizacionais.

### Desenho de Carreira

- ▶ Estruturas em rede



### Estruturas em rede

- ▶ Aparente possibilidade de escolha, uma vez que as escolhas são restritas.
- ▶ Não importa o caminho, conduz sempre a posição de alta gerência.
- ▶ Caminhos preestabelecidos pela empresa.



### Perguntas



## Desenho de Carreira

- ▶ Estruturas em “Y” ou Paralela

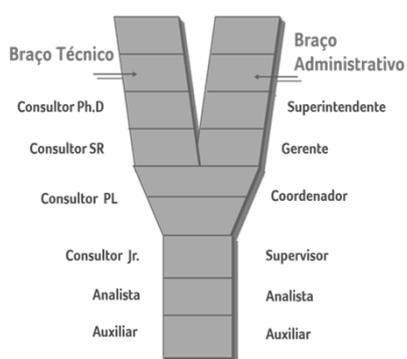
## Vídeo

Carreira em Y (Programa Conta Corrente)



Fonte: [https://www.youtube.com/watch?v=Yt1XE9QRz\\_s](https://www.youtube.com/watch?v=Yt1XE9QRz_s)

## Desenho de carreira



## Principais vantagens carreira paralela ou em Y

- ▶ Maior desenvolvimento tecnológico da organização,
- ▶ Evolução do profissional baseado na competência técnica,
- ▶ Manutenção de técnicos de alto nível em cargos de Pesquisa e no Eixo de Carreira Tecnológico.

## Atividade

- ▶ Nas empresas que você conhece são encontradas com mais frequência: as estruturas de carreira em linha, em redes ou paralelas (Y)?



## CONSIDERAÇÕES FINAIS



### **Referências**

- ▶ DUTRA, I. Gestão de Pessoas. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- ▶ BORGES, L.O; MOURÃO,L. O trabalho e as organizações. Atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- ▶ ROBBINS, S. Comportamento Organizacional. 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.