

ARQUITETURA DE CARREIRAS

Conceituação e contextualização de modelos nas
Empresas Públicas

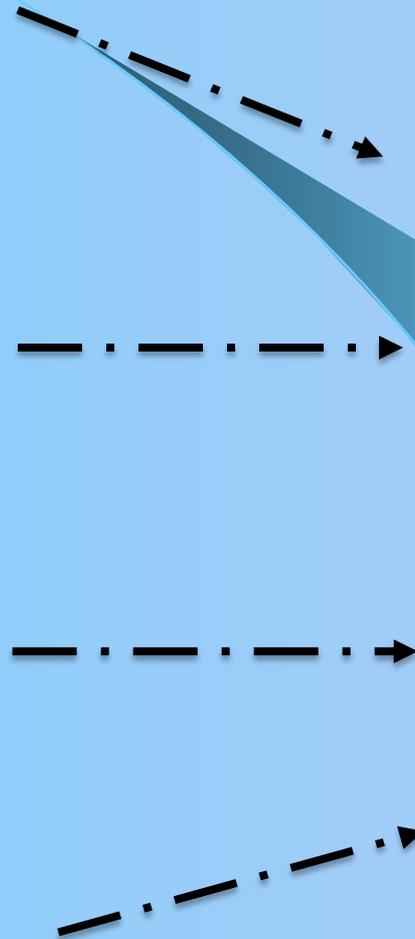
FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

ANÁLISE DO ENTORNO
VERIFICAÇÃO DE AMEAÇAS E
OPORTUNIDADES
OFERECIDAS PELA ANÁLISE DE
CONJUNTURA

ANÁLISE INTERNA DA
ORGANIZAÇÃO
QUAIS SÃO SEUS PONTOS
FORTES
QUAIS SÃO SUAS DEBILIDADES

VALORES PESSOAIS
DOS DIRIGENTES
CULTURA E CLIMA
ORGANIZACIONAL

RESPONSABILIDADES
SOCIAIS DA ORGANIZAÇÃO



**E
S
T
R
A
T
É
G
I
A**

OU SEJA:

**O QUE DEVERIA
FAZER?**



ENTORNO

**O QUE POSSO
FAZER?**



INTERNO

**O QUE SE QUER
FAZER?**

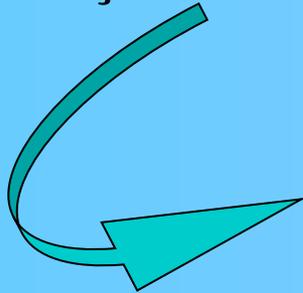


**VALORES, CLIMA
E CULTURA**

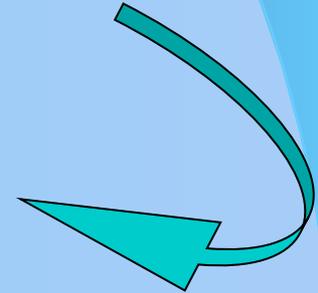
**O QUE SE ESPERA
QUE FAÇAMOS?**



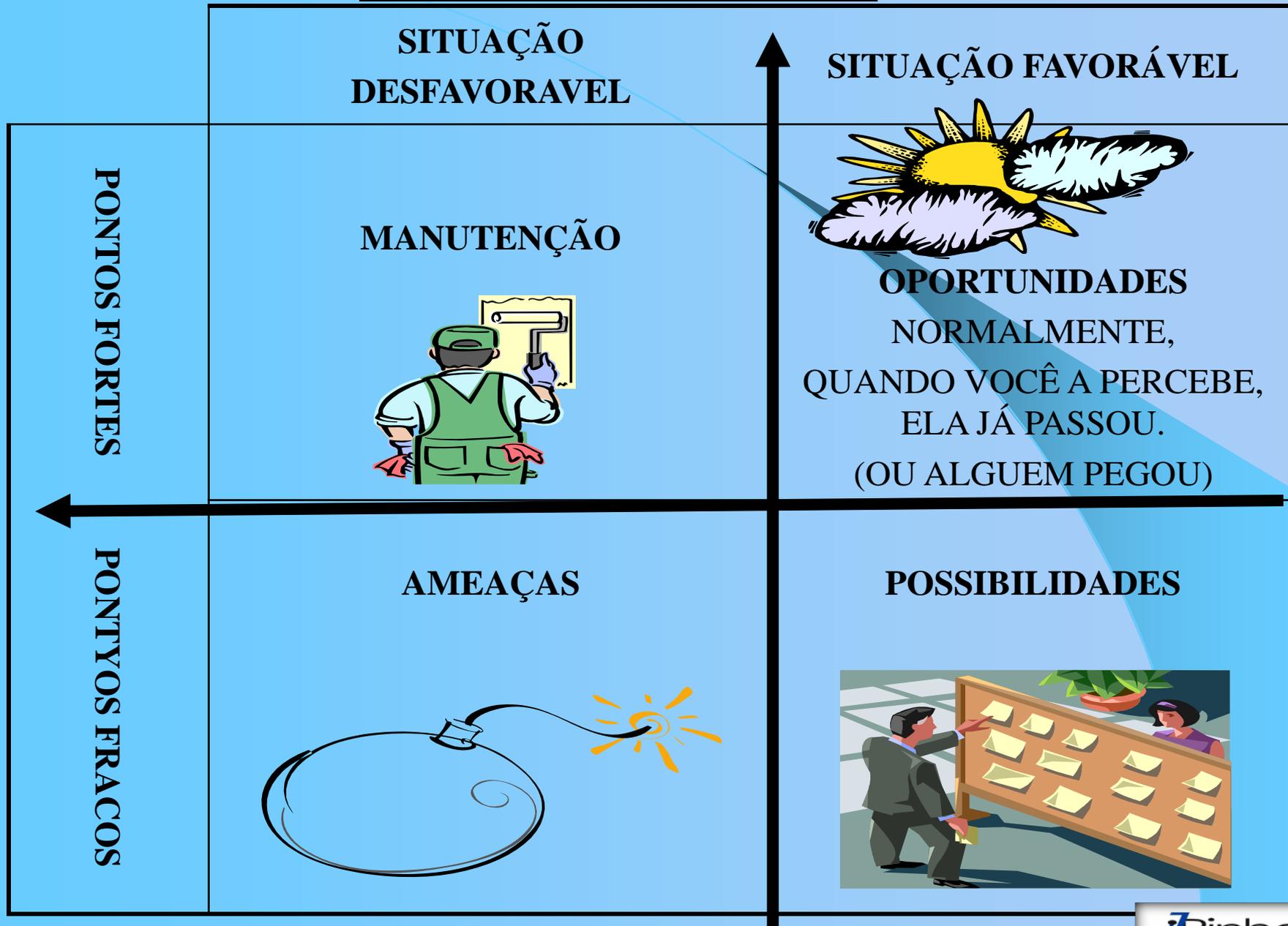
**RESPONSABILIDADE
SOCIAL**



**RESULTADO:
ESTRATÉGIA**



GRID ESTRATÉGICO



O Planejamento e a Gestão Estratégicos não pretendem adivinhar o futuro, qualquer tentativa nesse sentido é mera especulação.

A ESTRATÉGIA PROCURA COMPROMETER A DECISÃO ATUAL COM O FUTURO PRETENDIDO

Sempre que você toma uma decisão que não contribui de forma direta para atingir o futuro desejado, você está comprometendo sua posição futura.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

DpV

Alma

Missão

Declaração
Estratégica
Compartida
(DEC)

Perfil Ideal

Valores Instrumentais representados por:
Atitudes, Comportamentos e Habilidades

Coerência de ações

Orçamento
Estrutura Física e Organizacional
Processos e Tecnologias
Serviços

Corpo

Resultados

Administração Empresas Públicas

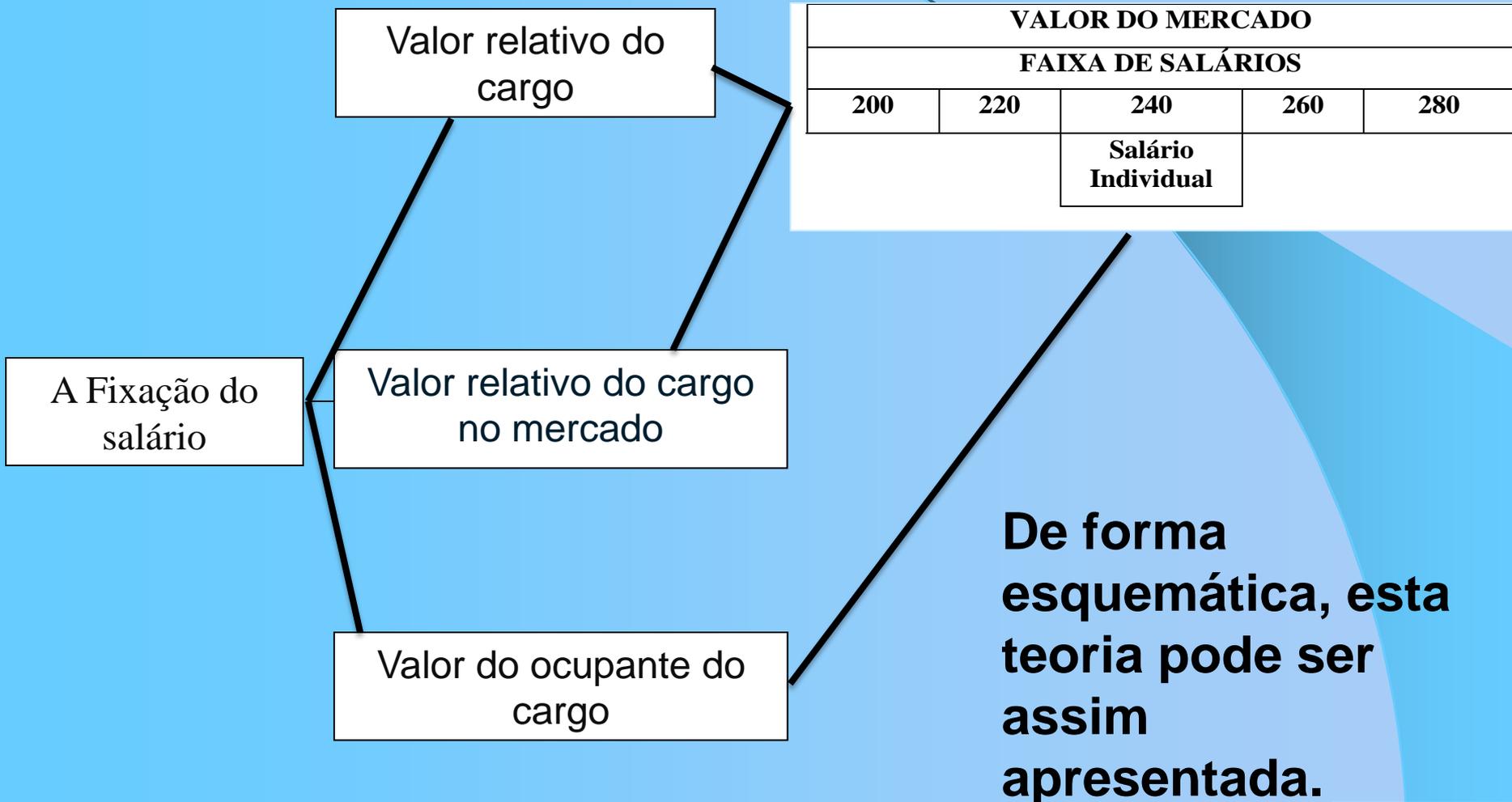
**Perenização da organização
Missão - Finalidade
Estratégia**

ROTURA Forma de atuação inconveniente dos empregados e equipes
Perfil diferente do exigido



**Corpo Operativo Atuando
Orçamento, tarefas, organização,
modulação de serviços,
atendimento, processos e tecnologia**

Conceitos Básicos de Administração de Cargos e Salários



Fatores que influenciam o desempenho dos empregados:

- **Capacitação**
- **Ambiente interno**
- **Atendimento das necessidades dos empregados**
- **Ambiente externo**

CONSTITUIÇÃO DE CARGOS

O que preside a constituição do cargo é a apreciação combinada dos elementos natureza das atribuições e nível de dificuldade. Nesta apreciação, estes dois elementos poderão ser combinados de diversas formas, conforme apresentem os mesmos ou diferentes requisitos ou natureza. Assim, podemos encontrar:

- Funções de Mesma Natureza e Mesmo Nível = Cargo
- Funções de Mesma Natureza e Diferente Nível = Carreira
- Funções de Diferente Natureza e mesmo Nível = Classe salarial
- Funções de Diferente Natureza e diferente Nível = todo o PCCS

CONSTITUIÇÃO DE CARGOS

- As funções de combinação “A” seriam reunidas em um só cargo.
- O número de cargos de uma organização dependeria assim da maior ou menor amplitude que se der aos conceitos de natureza e complexidade.
- Algumas organizações atribuem a estes elementos um conceito muito estreito, do que resulta um elevado número de cargos com alto grau de especialização de tarefas. Estas organizações, assim, agem por considerarem que essa especialização conduz a uma melhor qualidade do produto, evita maiores despesas com treinamento, etc.
- Já outras adotam a filosofia do cargo amplo e enriquecido por considerarem que esta modalidade de cargo, além de permitir, por parte da organização, um melhor aproveitamento do empregado, a ele proporcionará maior motivação.

Modelo Europeu X Modelo USA

- Cargos Genéricos: Aqueles que abrangem grande parte das funções exercidas numa organização sob um título único.
- Cargos Especializados: Iniciados nos USA na “Revolução Industrial” com conteúdo ocupacional estreito e altamente especializado. Os elementos natureza das tarefas e grau de dificuldade que definem um Cargo são restritos

Principais problemas gerados pela opção por cargos genéricos

- **Injustiça na remuneração de atividades mais complexas ou de natureza mais diversificada;**
- **Limitações para ampliar tabelas salariais;**
- **Dificuldades para obter cooperação e oferecer estímulo aos empregados;**
- **Limitação ao crescimento profissional dos empregados que se notabilizam pelo conhecimento institucional;**
- **Gestão simples apenas na aparência com elevados níveis de desmotivação e desinteresse;**
- **Grande pressão por reajustes salariais com abrangência global;**
- **Possibilidades de proliferação de reclamações trabalhistas e desgaste das boas relações com empregados e sindicato.**

Por Cargos Especializados

- Não atendem a rapidez da evolução tecnológica atual;
- Não permitem o reconhecimento do talento e sua recompensa;
- Desestimula os servidores mais talentosos e versáteis;
- O conteúdo dos cargos estreito e sem amplitude não oferecem oportunidades de desenvolvimento profissional e desafios;
- Colocam a Organização em uma camisa de força;
- Geram obsolescência rápida e até prematura dos cargos;
- Exigem maiores contingentes de mão-de-obra e provocam ociosidade elevada e custos desproporcionais;
- Não oferecem desafios e portanto não estimulam o empenho.

CONCEITOS FUNDAMENTAIS CARGOS E CARREIRAS

Função:

Conjunto de atribuições, deveres, responsabilidades e tarefas cometidas ou cometíveis a um Empregado.

As organizações possuem tantos cargos quantos forem seus servidores mais as funções vagas

CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE CARGOS E CARREIRAS

- **CARGO:**

Conjunto de **FUNÇÕES**, suficientemente semelhantes quanto a natureza e grau de dificuldade das atribuições cometidas aos seus ocupantes

- As organizações possuem muito menos Cargos do que quantidade de seus servidores.

CARREIRA

Conjunto de classes/cargos de mesma natureza hierarquizados segundo diferentes graus de dificuldade.

FAMÍLIA

Conjunto de classes/cargos dedicadas a áreas de atividade ou produtos semelhantes.

PILARES FUNDAMENTAIS PARA UM PLANO DE CARREIRA

- **Definição precisa e abrangente da natureza das atribuições dos cargos da carreira;**
- **Definição clara e diferenciada dos graus de dificuldade nos níveis dos cargos;**
- **Sistema de avaliação de desempenho insento e imune à interferências indesejáveis;**
- **Sistema de progressão funcional transparente;**
- **Sistema de capacitação e desenvolvimento comprometido com os níveis de carreira.**

Estrutura Conceitual do PCCS

GRUPO	FAMÍLIA	CARREIRA/CARGO	NÍVEIS
Aplicação de recursos humanos segundo as características estratégicas, tático e/ou operacionais.	Conjuntos de atividades homogêneas quanto à finalidade, processo e/ou produto.	Conjunto de atividades de natureza relativamente semelhantes e graus de dificuldade diferenciados.	Escalonamento em função do grau de dificuldade e exigência de conhecimentos específicos.

NÍVEIS

DESCRIÇÃO DOS NÍVEIS

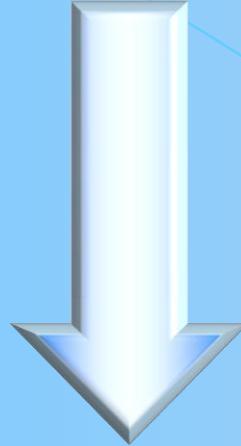
Técnico	<p><i>Neste nível concentram-se as atividades de execução, elaboração e coordenação primária dos serviços essenciais dos cargos mencionados. Tais atividades exigem desenvolvimento intelecto-conceitual compatível com trabalhos tático-operacionais, acompanhado de capacidade de coordenação e controle de tarefas simples e pessoas sem especialização e de organização e racionalização do trabalho. Vale ressaltar que o profissional enquadrado no nível técnico está preparado para executar todas as atribuições de seu nível.</i></p>
Especializado	<p><i>Este Nível é caracterizado pela concentração de atividades de elaboração, supervisão e coordenação, sendo seus ocupantes detentores de desenvolvimento intelecto-conceitual compatível com a execução de trabalhos técnicos e a realização das atividades táticas de seu cargo. Os profissionais enquadrados no nível especializado estão aptos a cumprir as atribuições de seu nível e as do nível técnico, caso necessário.</i></p>
Pleno	<p><i>É caracterizado pela supervisão, elaboração, controle e avaliação das atividades essenciais de seu cargo. Seu ocupante possui desenvolvimento intelecto-conceitual compatível com o desenvolvimento de ações de médio e longo prazo. Além das atribuições de seu nível, o profissional enquadrado no nível pleno está apto a desenvolver as atividades do nível especializado, caso necessário.</i></p>
Sênior	<p><i>É caracterizado pelo planejamento, avaliação, supervisão e controle das atividades originais de seu cargo. Seu ocupante possui grande desenvolvimento intelecto-conceitual, além de habilidades interpessoais complexas, estando compatível com a elaboração de atividades de médio e longo prazo. O profissional enquadrado no nível sênior está apto a desenvolver as atribuições de seu nível e do nível pleno, caso necessário.</i></p>



PCS

**Plano de Cargos e
Salários**

Característica Principal



Cargos amplos e enriquecidos, delineados a partir de atividades características de subsistemas e processos típicos da EMPRESA, englobando grande número de funções afins, estruturadas em carreiras, segundo a maturidade e competências necessárias.

PCS

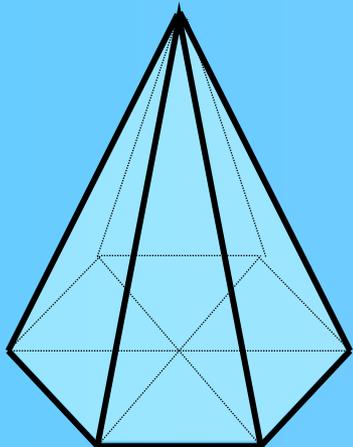
Plano de Cargos e Salários

Pontos a destacar

- ☒ Facilidade na Gestão de Pessoal;
- ☒ Redução do número de cargos - através da ampliação das atribuições.
- ☒ Simplificação e flexibilidade no aproveitamento e movimentação dos Recursos Humanos.
- ☒ Remuneração semelhante em várias carreiras, segundo o valor relativo do cargo na Organização.
- ☒ Sistema de encarreiramento que permite, segundo o esforço de cada um, e a absorção do conhecimento institucional alcançar os salários mais elevados da organização, independente de seu cargo de ingresso.
- ☒ Estímulo constante ao empregado, proporcionado por esquema de progressões horizontais e verticais fundamentadas no mérito.

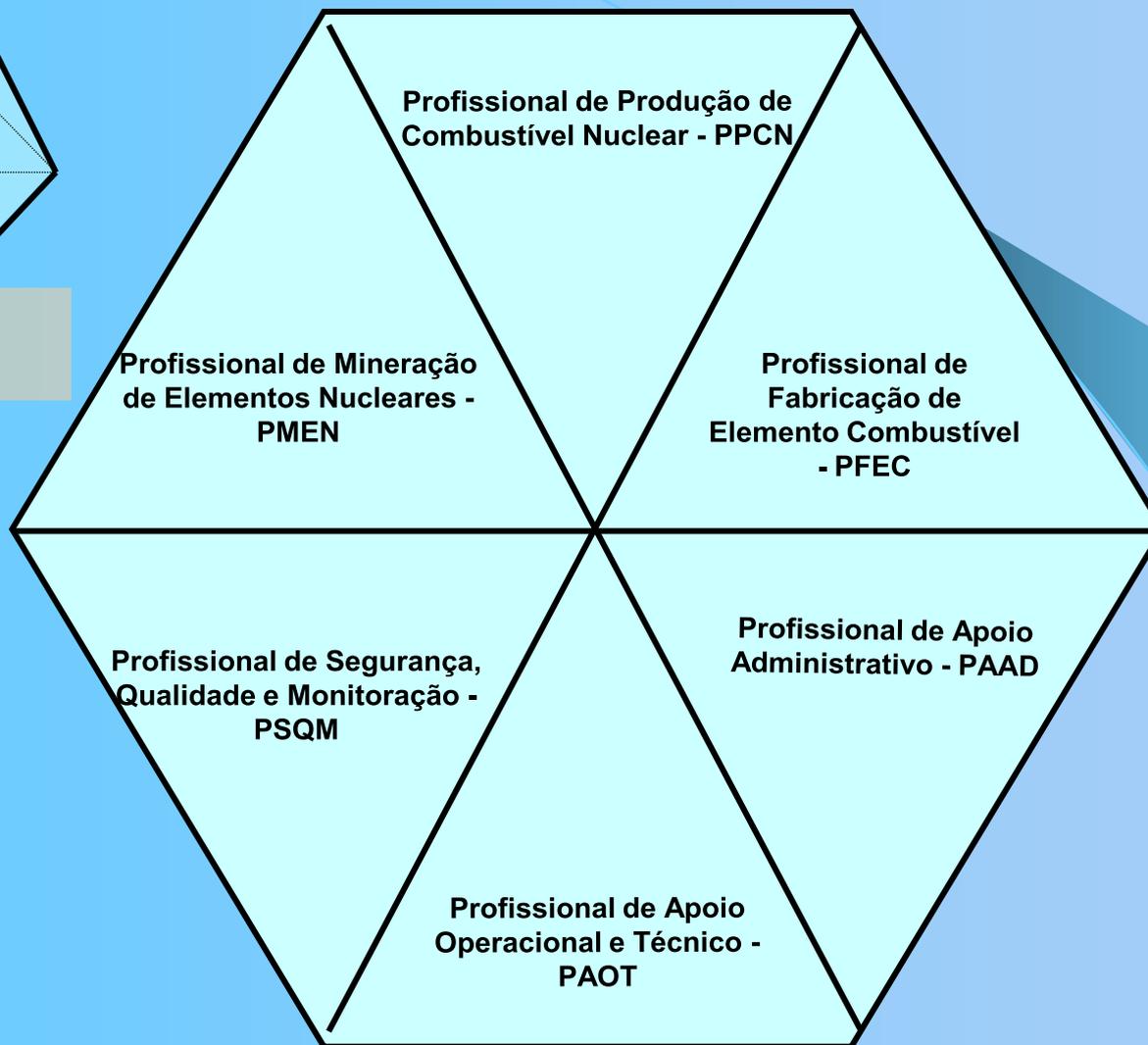
CONHECIMENTO INSTITUCIONAL

O CONHECIMENTO DESENVOLVIDO EM
UMA EMPRESA ESTATAL É
CARACTERÍSTICO, MUITAS VEZES
ÚNICO, E SEU DOMÍNIO DEVE SER A
BASE PARA O POSICIONAMENTO DOS
COLABORADORES NOS GRAUS DE
DIFICULDADE DE UMA CARREIRA



Pirâmide de base Hexagonal: Visão tridimensional.

Pirâmide de base Hexagonal: Visão de cima.



Profissional de Produção de Combustível Nuclear - PPCN

Profissional de Mineração de Elementos Nucleares - PMEN

Profissional de Fabricação de Elemento Combustível - PFEC

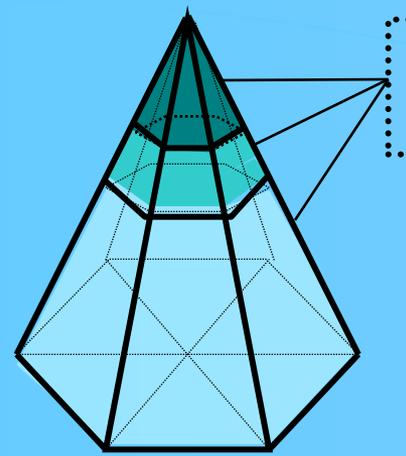
Profissional de Segurança, Qualidade e Monitoração - PSQM

Profissional de Apoio Administrativo - PAAD

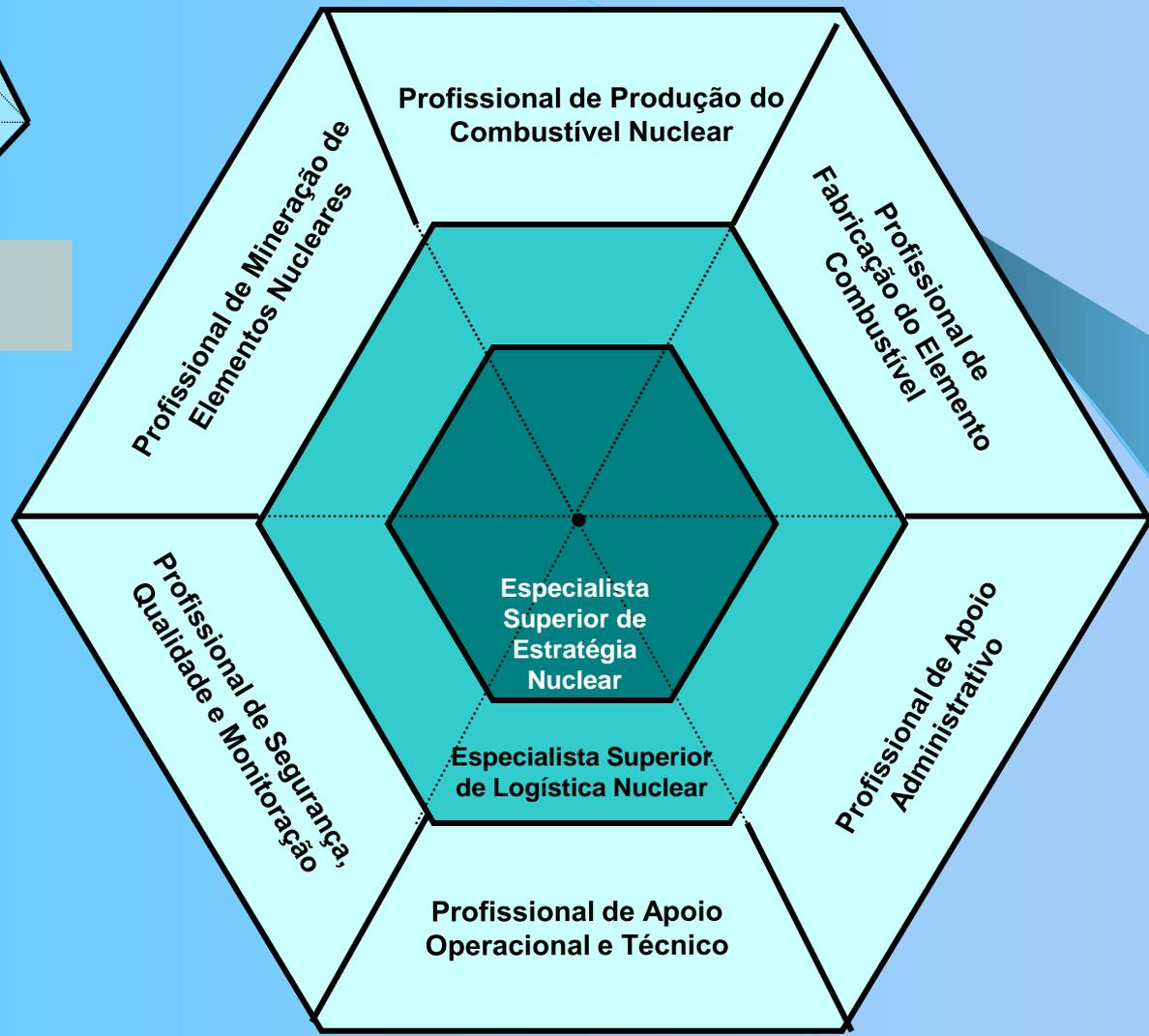
Profissional de Apoio Operacional e Técnico - PAOT

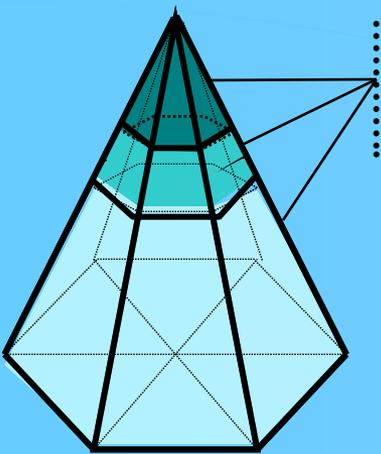
As cores representam os níveis de atuação de cada cargo.

Pirâmide de base Hexagonal: Visão de cima.



Pirâmide de base Hexagonal: Visão tridimensional.



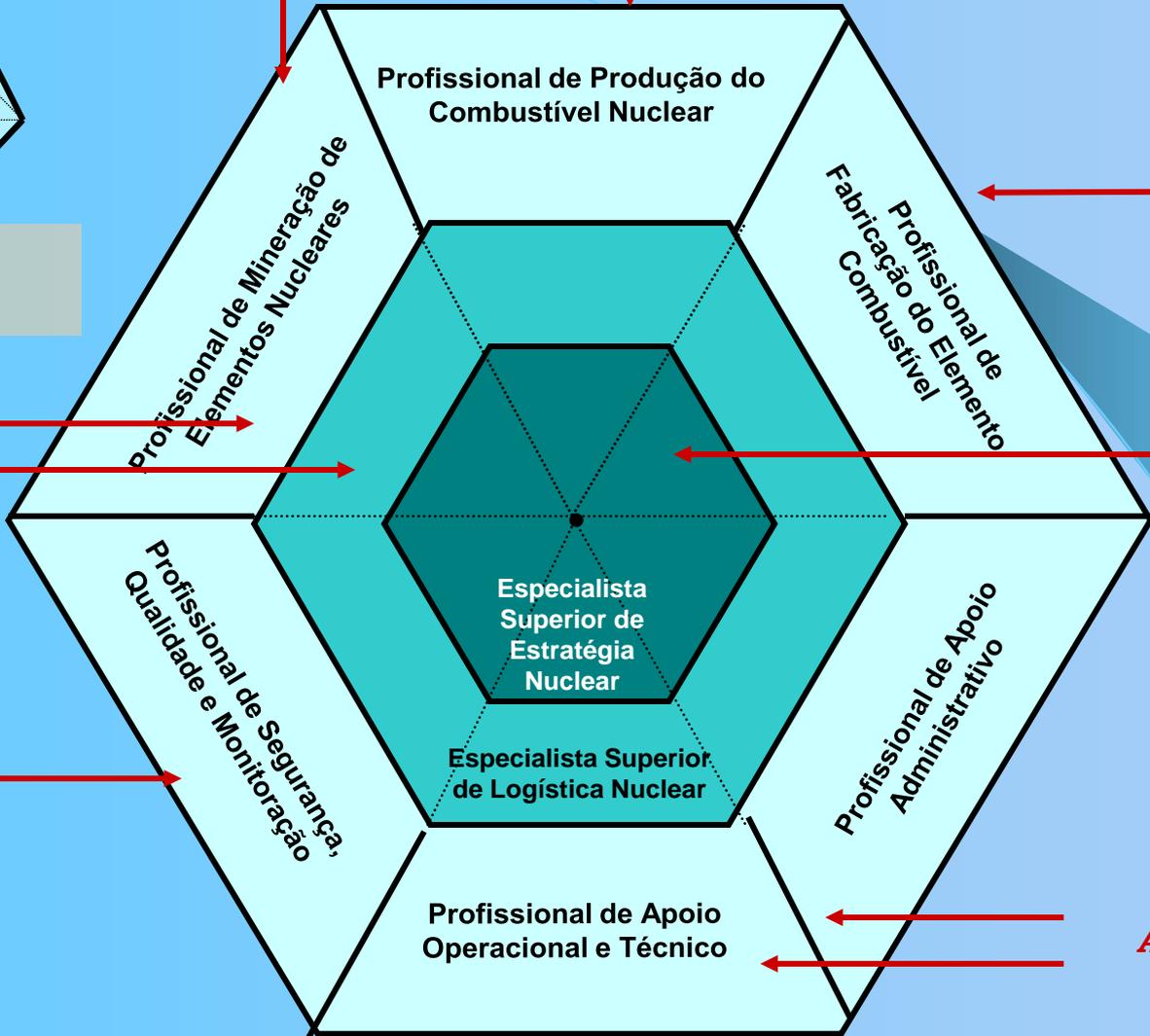


Pirâmide de base Hexagonal: Visão tridimensional.

As cores representam os níveis de atuação de cada cargo.

FAMÍLIA: TECNOLOGIA NUCLEAR

Pirâmide de base Hexagonal: Visão de cima.



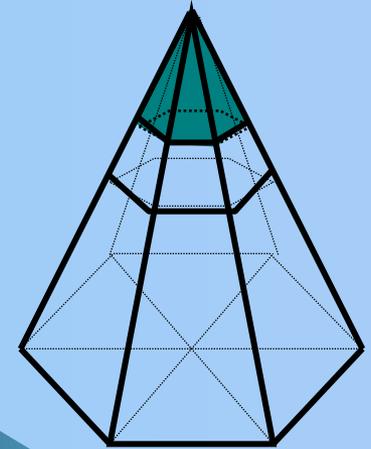
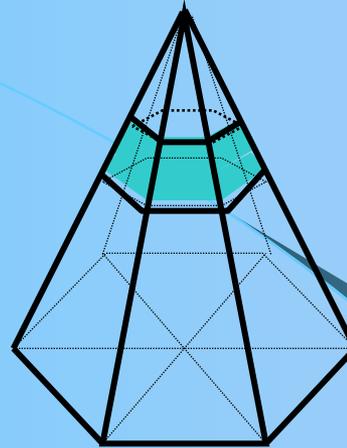
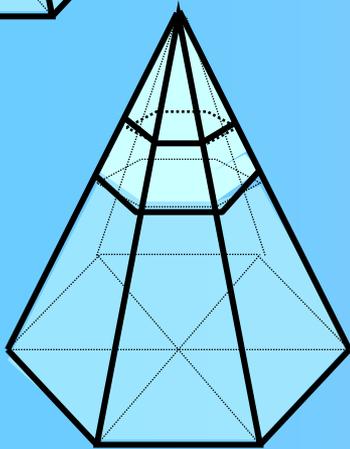
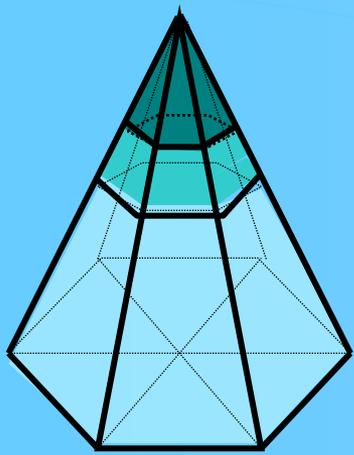
FAMÍLIA: LOGÍSTICA NUCLEAR

FAMÍLIA: TECNOLOGIA NUCLEAR

FAMÍLIA: ESTRATÉGIA NUCLEAR

FAMÍLIA: SEGURANÇA, QUALIDADE E MONITORAÇÃO

FAMÍLIA: SUPORTE ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL



Profissionais de:

- APOIO ADMINISTRATIVO - PAAD;
- APOIO OPERACIONAL E TÉCNICO - PAOT;
- FABRICAÇÃO DO ELEMENTO COMBUSTÍVEL - PFEC;
- PRODUÇÃO DO COMBUSTÍVEL NUCLEAR - PPCN;
- MINERAÇÃO DE ELEMENTOS NUCLEARES - PMEN;
- SEGURANÇA, QUALIDADE E MONITORAÇÃO - PSQM;

**ESPECIALISTA
SUPERIOR DE
LOGÍSTICA
NUCLEAR - ESLN**

**ESPECIALISTA
SUPERIOR DE
ESTRATÉGIA
NUCLEAR -
ESEN**

MOVIMENTAÇÃO NA CARREIRA

PROMOÇÃO HORIZONTAL

É a movimentação do empregado, por Mérito ou Antiguidade, padrão a padrão até o último “step” de seu nível.

PROGRESSÃO VERTICAL

É a movimentação do empregado nos níveis da carreira decorrente da conjugação de Desempenho Excepcional, aprovação em cursos de acesso ao nível e aprovação em provas de seleção, para o primeiro padrão do nível acima do atualmente ocupado.

NÚMERO DE NÍVEIS OU PADRÕES

A DECISÃO SOBRE O NÚMERO DE PADRÕES DE CADA CLASSE SALARIAL DEPENDERÁ DE:

- ❖ ABUNDÂNCIA OU ESCASSEZ NO MERCADO
- ❖ EXCLUSIVIDADE DE MÃO DE OBRA
- ❖ IMPORTÂNCIA PARA A ATIVIDADE ESSENCIAL DA EMPRESA
- ❖ INVESTIMENTO EM CAPACITAÇÃO;
- ❖ CONHECIMENTO INSTITUCIONAL EXCLUSIVO
- ❖ COMPLEXIDADE TECNOLÓGICA E IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA

PCS

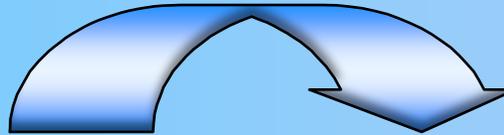
Plano de Cargos e Salários

Equivalência

Cargos do PCS atual

X

Cargos do novo PCS



DE

CARGOS

ENGENHEIRO

ENGENHEIRO NUCLEAR

FÍSICO

QUÍMICO

QUÍMICO NUCLEAR

SUPERVISOR DE TURNO DE NUCLEAR

PARA

CARREIRA/CARGO

ESPECIALISTA SUPERIOR DE ESTRATÉGIA TERMONUCLEAR

- ESET -

EXEMPLO

PCS

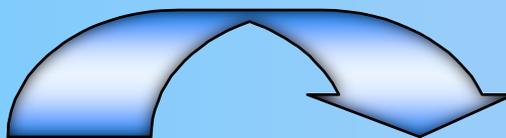
Plano de Cargos e Salários

Equivalência

Cargos do PCS atual

X

Cargos do novo PCS



DE
CARGOS

ENCARREGADO DE TURNO DE NUCLEAR
OPERADOR DE CONTROLE DE NUCLEAR
OPERADOR DE HIDRELÉTRICA E
SUBESTAÇÃO
OPERADOR DE NUCLEAR
OPERADOR DE TERMELÉTRICA

PARA
CARREIRA/CARGO

*PROFISSIONAL DE
OPERAÇÃO
TERMONUCLEAR
- POTN -*

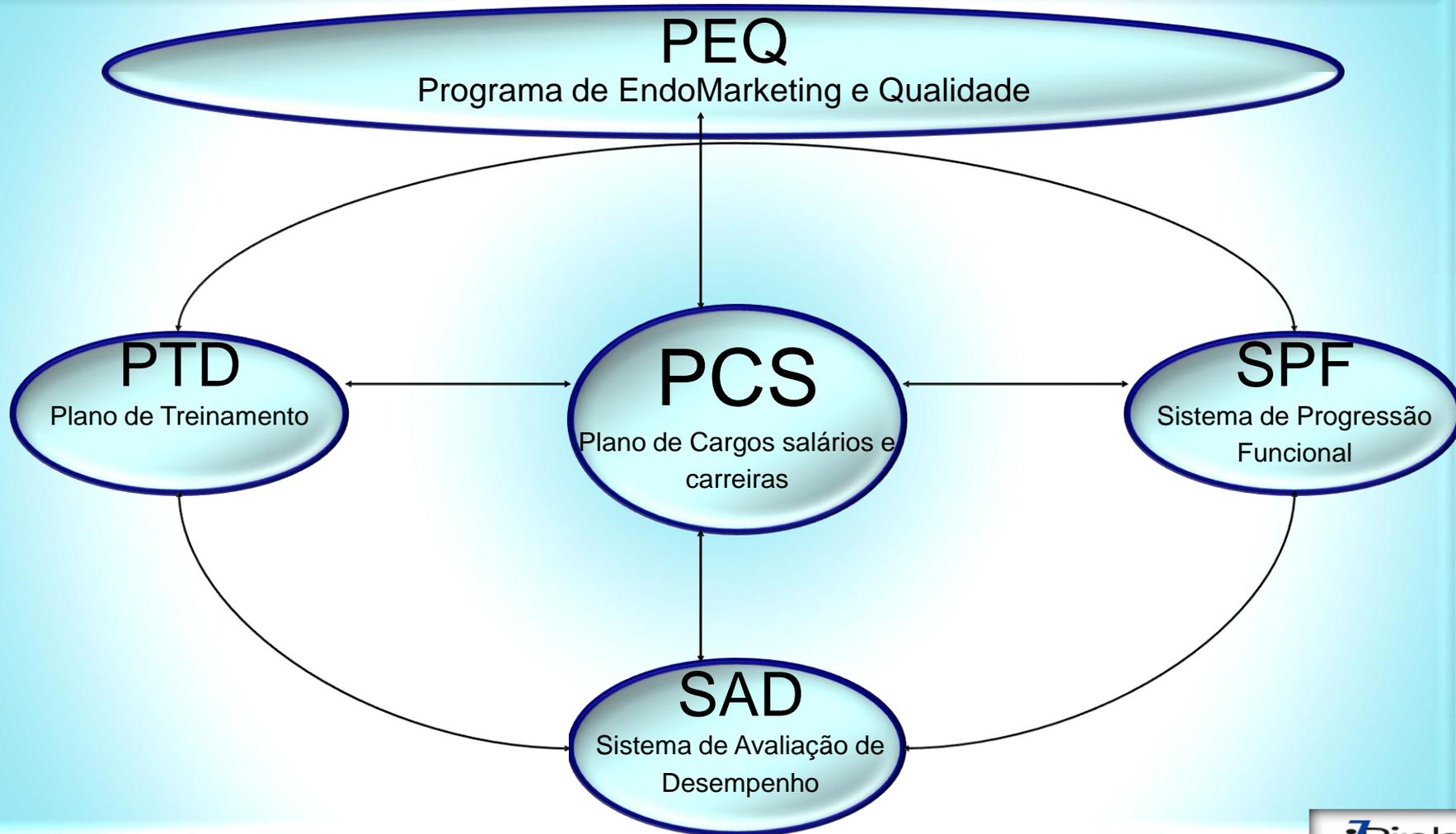
EXEMPLO

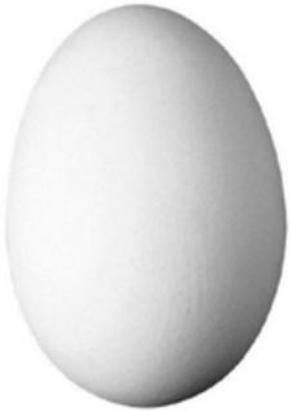
CONCEITO “BROAD BANDING”

As organizações não querem mais funcionários que operem em uma única “freqüência” (Especialização Funcional).

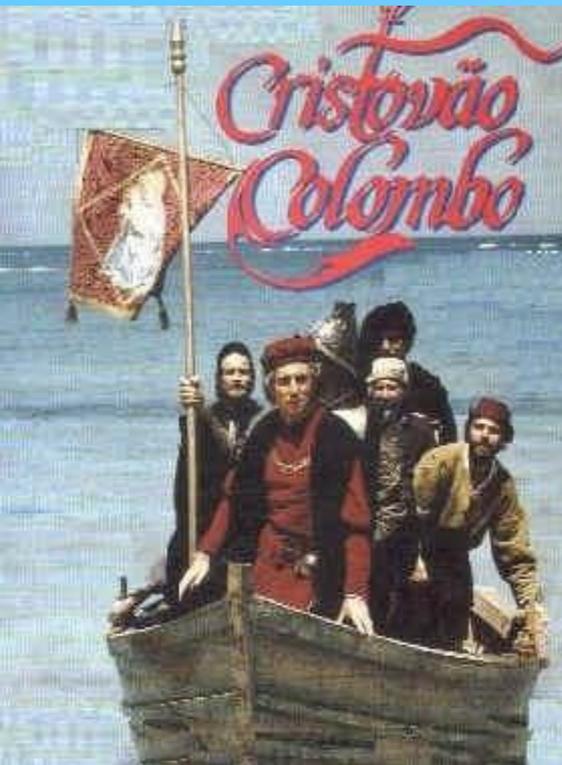
Requerem funcionários com múltiplas habilidades e competências que sejam capazes de realizar várias tarefas.

COMPOSIÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE RECURSOS HUMANOS





As soluções mais simples são, em gestão de pessoas, as que melhor resultado apresentam; desde que quem as implemente conheça profundamente as teorias que as sustentam





Jorge Fernando Valente de Pinho

(61) 3261-0300 / 3224-1301

jpinhoconsultores@jpinhoconsultores.com.br