

MERCER



MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN



Fevereiro de 2008

Workshop de Descrição de Cargo

Conteúdo do Workshop

1. Conceitos para Descrição de Cargo
2. O Formulário

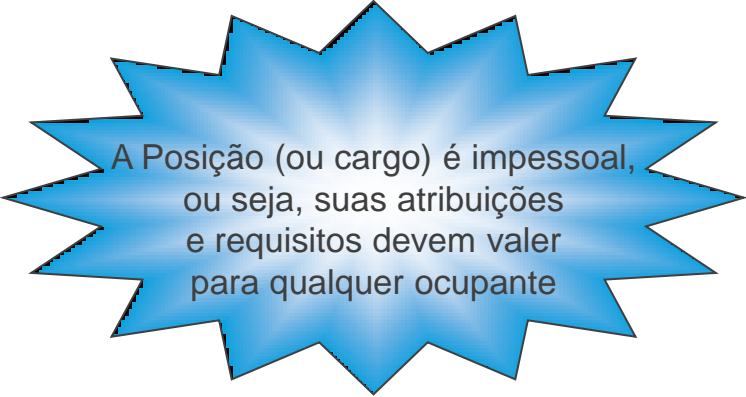
1. Conceitos para Descrição de Cargo



1. Conceitos para Descrição de Cargo

1.1 O que é Cargo?

- Cargo é um componente da estrutura organizacional que representa um conjunto de responsabilidades relacionadas aos processos empresariais.
 - Estas responsabilidades estão organizadas visando gerar *resultados* que contribuam para a realização da missão e objetivos finais da Empresa
 - E têm foco no atendimento aos requisitos de seus clientes internos e externos

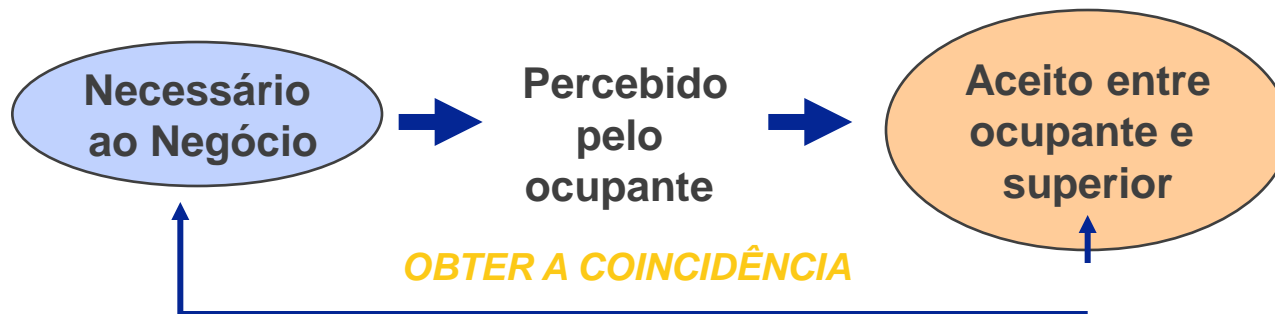


A Posição (ou cargo) é impessoal, ou seja, suas atribuições e requisitos devem valer para qualquer ocupante

1. Conceitos para Descrição de Cargo

1.2 Objetivos da Descrição de Cargo

- Definir a contribuição de cada cargo para os objetivos da Empresa;
- Esclarecer e formalizar o papel esperado para cada ocupante de posição: *como uma fotografia*;
- Ser instrumento básico para a Gestão de Pessoas:
 - Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação da Posição, Estabelecimento de Objetivos, Desempenho, etc...
- Coincidir o que é “esperado” com o que “efetivamente é praticado”:



1. Conceitos para Descrição de Cargo

1.3 Pontos-chave para a Descrição de Cargo

- Estudar o cargo e não seu ocupante
- Retratar responsabilidades PERMANENTES e não transitórias
- Estudar o cargo de forma integrada
 - Estrutura e processos (internos e externos);
 - Perceber o ciclo completo da posição;
- A Descrição de Cargo deve ser compreendida, negociada e aceita entre ocupante e seu superior.
- Não existe confidencialidade: pode-se discutir com pares ou áreas de interface

1. Conceitos para Descrição de Cargo

1.3 Pontos-chave para a Descrição de Cargo

- A descrição deve ser completa, clara e concisa, eliminando termos vagos e construções prolixas
- Termos muito técnicos e siglas devem ser evitados (ou explicados)
- As responsabilidades sempre iniciam-se com verbos ativos, refletindo o exatamente a ação requerida (coordenar, analisar, executar, etc.)
- Uma Descrição de Posição bem feita é aquela que qualquer leigo consegue entender sem dificuldade

2. O Formulário

Campos do Formulário de Descrição de Cargo

1. Identificação
2. Objetivo
3. Dimensões
4. Contatos
5. Requisitos Mínimos
6. Áreas de Responsabilidades
7. Estrutura da Área

2. O Formulário

2.1. Identificação

- Este campo visa identificar a posição de forma a permitir referências precisas e a organização do material

2. O Formulário

2.1. Identificação

- **Diretoria:** nome da diretoria/ divisão
- **Área:** nome da área
- **Data:** data da finalização da descrição

- **Título do Cargo Atual:** título oficial da posição
- **Participante:** nome completo do ocupante da posição

- **Superior Imediato:** nome do superior imediato
- **Cargo:** título oficial da posição do superior imediato
- **Data:** data da aprovação da descrição

2. O Formulário

2.2. Objetivo - “Missão”

Reunir em um parágrafo conciso o propósito da posição:

[**O QUE FAZ**], “envolvendo” [**ABRANGÊNCIA**], “visando” [**RESULTADOS**],

- **O QUE FAZ**

- A finalidade / objetivo da posição
- O conjunto das responsabilidades

- **ABRANGÊNCIA:**

- Abrangência: “raio de ação” da posição e/ou parâmetros de ação
- Os requisitos que a posição deve suprir

- **RESULTADOS:**

- Que produto ou serviço deve ser gerado para atender seus clientes-chave (Internos ou Externos)

2. O Formulário

2.2. Objetivo – exemplo 1

Gerente de Recursos Humanos

Coordenar e administrar a Gestão de Recursos Humanos da Empresa, abrangendo, políticas, normas, conceitos e operação, a fim de manter as equipes suficientes, capacitadas e motivadas, e visando atender aos requisitos técnicos, operacionais e a visão de futuro do negócio.

2. O Formulário

2.2. Objetivo

Exemplos de verbos de ação para a redação do Objetivo da Posição ("O QUE"):

Acompanhar	Contratar	Fazer	Produzir
Aconselhar	Conseguir	Formular	Projetar
Adaptar	Conservar	Fornecer	Promover
Administrar	Consultar	Garantir	Propor
Alocar	Contribuir	Identificar	Rascunhar
Analisar	Controlar	Implantar	Ratificar
Aperfeiçoar	Coordenar	Informar	Realizar
Aplicar	Dar	Iniciar	Receber
Apresentar	Decidir	Lidar	Recomendar
Aprovar	Definir	Limitar	Recrutar
Arrecadar	Desenvolver	Manter	Relatar
Assegurar	Designar	Modificar	Representar
Assistir	Determinar	Monitorar	Responder
Atender	Dirigir	Montar	Reunir
Atribuir	Distribuir	Motivar	Rever
Autorizar	Elaborar	Mudar	Revisar
Avaliar	Entreter	Negociar	Selecionar
Checar	Escolher	Organizar	Submeter
Colaborar	Escrever	Participar	Supervisionar
Completar	Especificar	Perceber	Testar
Comprar	Estabelecer	Planejar	Transmitir
Comunicar	Estimar	Preparar	Treinar
Conceder	Estudar	Prever	Usar
Conduzir	Examinar	Procurar	Vender
Construir	Executar		

2. O Formulário

2.2. Objetivo

Exemplos de limites de uma posição (“ABRANGÊNCIA”):

Rotinas, Procedimentos, Métodos, Regras, Instruções, Regulamentos, Princípios, Padrões, Leis, Políticas, Estratégias, Diretrizes, Técnicas, Sistemas, Práticas, Modelos, Condições, Hábitos, Critérios, entre outros.

2. O Formulário

2.2. Objetivo

Exemplos de objetivos da posição ("RESULTADOS")

Lucratividade, Eficiência, Produtividade, Desempenho, Participação de Mercado, Qualidade, Serviços, Prazos, Custos, Segurança, Continuidade, Visibilidade, Satisfação, Expansão, Crescimento de, Redução de, Eliminação de, etc.

2. O Formulário

2.3. Dimensões Financeiras - “Tamanho”

- Visa identificar e quantificar os aspectos mensuráveis da posição sobre os quais exerce impacto direto ou indireto, ou ainda, visa estabelecer a relação da posição com seus resultados finais.

Financeiros

- Os valores devem ser anualizados e expressos em uma unidade monetária estável (R\$)

Normalmente, até 3 dimensões específicas principais são suficientes.

2. O Formulário

2.3. Dimensões - Exemplos

Financeiros

- Faturamento (da unidade / total da empresa)
- Orçamento da área de responsabilidade
- Investimentos
- Custos de Produção / Matéria-Prima
- Folha + encargos da área de responsabilidade (RH)
- Valor de Estoque / das Compras

2. O Formulário

2.3. Dimensões - Exemplos

Gerente Depto. de Vendas

Financeiros

Meta de Vendas : R\$ 15 Milhões/ano

Despesas Operacionais: R\$ 2,5 Milhões/ano

2. O Formulário

2.4. Contatos

Internos:

Áreas com que o cargo possui contato (direto) no Ibmecc São Paulo

Externos:

Empresas/ Instituições com que o cargo possui contato fora do Ibmecc São Paulo

Importante:

- Contato Direto
- Frequencia

2. O Formulário

2.5. Requisitos mínimos

- **Formação - Experiência**

- Tipo de formação acadêmica, necessária e suficiente para o desempenho na posição
- Número de anos suficiente para o desempenho na posição (intervalo)

- **Conhecimentos Específicos / Habilidades**

- Conhecimentos específicos e habilidades necessárias e suficientes para o desempenho na posição (incluindo informática e idiomas)

2. O Formulário

2.5. Requisitos mínimos – Exemplo

Gerente de Recursos Humanos

- **Formação / Experiência**

- Superior completo em Administração de Empresas, Psicologia ou similar. Desejável Pós-Graduação ou Especialização em Recursos Humanos.
- Experiência de 5 a 8 anos na área de RH

- **Conhecimentos Específicos / Habilidades**

- Legislação trabalhista, sistemas de remuneração, programas de treinamento e desenvolvimento, técnicas de recrutamento e seleção, rotinas de administração de pessoal, segurança do trabalho, informática (usuário), inglês fluente.
- Habilidade de liderança, negociação e relacionamento interpessoal

2. O Formulário

2.6. Principais Responsabilidades do Cargo

- O conjunto de áreas de responsabilidade define com maior precisão e detalhe o **Objetivo da Posição**, facilitando medir o desempenho em relação aos resultados;
- Visam identificar os principais resultados finais esperados da posição;
- Estão associadas a sub-produtos ou serviços que a posição deve gerar;
- Consideram a posição de maneira permanente;
- A mudança do ocupante não implica mudança de responsabilidade;
- Cada área de responsabilidade é identificada por um **Título**, e descreve o “o que” e não o “como” é feito, estando associada diretamente ao alcance de um resultado principal da posição;
- O número de áreas de responsabilidade geralmente varia entre 4 a 10, buscando sempre as principais.

2. O Formulário

2.6. Principais de Responsabilidades

[O QUE] “através de” [MEIOS] “visando” [RESULTADOS]

- **O QUE**

- Definição, sempre associada aos processos de atuação, normalmente com um verbo de ação (produzir, alcançar, administrar, desenvolver, ...);

- **MEIOS:**

- São sistemas / recursos / entidades, que são utilizadas para a prática da responsabilidade;

- **RESULTADOS:**

- É o fato percebido pelo cliente, externo ou interno, como produto ou serviço; Regrinha: Usar *A FIM DE, VISANDO, COM OBJETIVO DE*, etc.

Nota: O conjunto de todos os resultados compõe o objetivo retratado no campo “Objetivo da Posição”.

2. O Formulário

2.6. Áreas de Responsabilidades - Exemplo

- Gerente de Recursos Humanos

Área de responsabilidade:

Treinamento e Desenvolvimento

Coordenar a conceituação e a aplicação das políticas e programas de Treinamento e Desenvolvimento na Empresa (Escritório Central e Unidades), através do alinhamento com os objetivos atualizados do negócio e das áreas, visando assegurar diferencial competitivo ao negócio com alto desempenho dos recursos humanos.

2. O Formulário

2.7. Estrutura da Área

- **Superior Imediato (título do cargo)**
 - Escrever o título do cargo do superior imediato.
- **Número de funcionários (título do cargo / quantidade)**
 - Escrever título do cargo dos subordinados diretos e quantidade.

2. Cronograma

Workshop – 13 e 14 de março

**Plantão de dúvidas – 17 de março às 16 horas
- 19 de março às 10 horas**

Conclusão das descrições – 20 de março

**Validação das descrições com os gestores – 24 a 28 de
março**

**Entrega de Todas as descrições para Ibmecc Pessoas
31 de março**

MERCER



MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN