



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

**APTIV Manufatura e Serviços de Distribuição LTDA**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2020

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

**APTIV Manufatura e Serviços de Distribuição LTDA**

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA – PROF<sup>a</sup> LEONOR  
CRISTINA BUENO

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES  
TRABALHISTAS – PROF<sup>a</sup> JULIANA MARQUES BORSARI

ESTUDANTES:

NICOLE GABRIELA B. LEAL, RA 1012018200089

SELTHON C. R. V. DOS SANTOS, RA 1012018200153

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2020

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>4</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>5</b>
3.1 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA	5
3.1.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	6
3.1.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS	8
3.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	11
3.2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	11
3.2.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO	18
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>25</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>31</b>

# 1. INTRODUÇÃO

O projeto foi realizado com o objetivo de expandir nossos conhecimentos sobre as disciplinas estudadas de Cargos, Salários e Plano de Carreira e Administração de Pessoal e Obrigações Trabalhistas, a partir da pesquisa realizada com dados obtidos da empresa APTIV Manufatura e Serviços de Distribuição LTDA, cujo o propósito é descrever a sua estrutura do plano de cargos e salários, bem como, abordar o seu processo de recrutamento e seleção para preenchimento de vagas.

As aulas de Cargos, Salários e Plano de Carreira contribuíram para demonstrar a importância de se estabelecer o equilíbrio interno e externo da organização, por meio da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e, os seus respectivos níveis salariais. Além de servir como instrumento das oportunidades de trabalho e de desenvolvimento na empresa, tal plano deixa claro a política de salários, servindo como base de um plano de carreira, ou seja, informa as possíveis promoções e o tempo para alcançá-las.

As aulas de Administração de Pessoal e Obrigações Trabalhistas foram essenciais para nos fazer compreender a importância do recrutamento e seleção dentro das organizações, pois tais processos são responsáveis pela formação de equipes de alto rendimento, que levarão a empresa ao estágio desejado, bem como, em contrapartida, como as contratações equivocadas podem acarretar uma série de transtornos e prejuízos para a empresa, a exemplo do aumento do índice de desmotivação e turnover.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A empresa Aptiv Manufatura e Serviços de Distribuição LTDA está localizada na Rua José Monfardini, nº 3845, Distrito Industrial Waldemar Pereira, Espírito Santo do Pinhal - SP, CEP 13990-000, inscrita na Receita Federal pelo CNPJ 00.857.758/0010-31 – FILIAL.

Com sede em Dublin, na Irlanda, a Aptiv atua no setor de peças e acessórios para automóveis, emprega cerca de 147 mil trabalhadores no mundo, dos quais 5 mil no Brasil, onde possui fábricas em São Paulo, nas cidades de Jambuí, Jundiá e Espírito Santo do Pinhal filial na qual será realizado o estudo, e Minas Gerais – Conceição dos Ouros, Contagem e Paraisópolis. Sua sede administrativa fica em São Caetano do Sul (SP).

A produção nacional atende não apenas o mercado brasileiro, mas também é exportada para mais de 25 países em todas as regiões do mundo. Entre os produtos fabricados estão sistemas de distribuição eletro/eletrônico e diversos componentes eletrônicos como módulos de conectividade e multimídia, centrais elétricas, cabos USB, cabos para airbag e antenas, conectores, terminais e abraçadeiras, entre outros, além dos softwares que integram esses dispositivos. Nesse ramo de componentes e acessórios automotivos seus principais concorrentes são: Magna International, Lear Corporation e Faurecia.

### **3. PROJETO INTEGRADO**

#### **3.1 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA**

Toda organização que tem como meta atingir resultados, e isso só é possível através de seus colaboradores, portanto, é preciso remunerá-los de forma ajustada ao mercado e ao comprometimento do seu pessoal. Por isso, não se pode desprezar a implantação de um Plano de Cargos, Salários e Carreira, pois seu impacto incide diretamente nos resultados corporativos, um fato consolidado em todo o mercado, principalmente em objetivos de médio e longo prazo.

A maneira como as pessoas trabalham na organização depende basicamente de como seu trabalho foi planejado, modelado e organizado. A distribuição correta das tarefas de cada, assim como a remuneração para cada cargo, é por si só um fator motivacional para uma equipe. Além disso, a formulação deste plano, permite ao trabalhador enxergar a trajetória que tem pela frente. Deixando claro os termos de evolução salarial e seu plano de carreira. Por isso sua efetividade é extremamente importante em uma empresa.

Entretanto, a implantação do Plano de Cargos, Salários e Carreira é um trabalho que demanda muito planejamento e cuidado com aspectos políticos e culturais da empresa. A estrutura de cargos é condicionada pelo desenho organizacional em que ela está contida. Por isso, a direção da empresa tem que ter muito claro o significado do trabalho, seus objetivos e consequências.

Sendo feita de maneira correta, a gestão ocupa uma posição-chave no recrutamento e manutenção dos recursos humanos das empresas. Dessa maneira elas propiciam um ambiente de motivação e produtividade. Gerando expectativas de crescimento profissional e eliminando as incoerências e distorções que possam causar desequilíbrios salariais.

### 3.1.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Para que uma empresa obtenha sucesso financeiro e organizacional, ela precisa fazer diversos planejamentos, análises e estratégias para conseguir gerir adversidades e controlar melhor os seus planos futuros. O plano de cargos e salários é feito justamente para isso: para organizar e controlar questões referentes aos funcionários e seus devidos pagamentos. Cada colaborador consegue entender melhor qual a sua função dentro da empresa, além de receber um salário justo pelas tarefas que executa.

Com isso, não corre o risco de pessoas com o mesmo cargo receberem valores diferentes, além de fazer com que todo o processo de hierarquia organizacional, bem como a questão de pagamento, seja mostrado de forma bem mais transparente aos interessados.

O plano de cargos e salários é uma ótima forma de fazer os funcionários entenderem como funciona a organização empresarial, bem como a sua importância e função dentro da empresa. Além disso, os funcionários não se sentirão estagnados em uma mesma função e salário para sempre, já que conforme o seu período de permanência na empresa e de um alto índice de rendimento e produtividade, eles poderão ser promovidos, ganhando assim uma melhor remuneração e a possibilidade de se desenvolver profissionalmente.

#### **Etapas para implantação do Plano de Cargos e Salários**

Um dos pontos mais importantes para uma eficiente gestão de Recursos Humanos é a existência de um Plano de Cargos e Salários, consistente e voltado para a dinâmica e estratégia dos negócios da organização. O Plano de Cargos e Salários da empresa deve ser estruturado a partir do equilíbrio interno (hierarquia de cargos) e do equilíbrio externo (mercado), deve ainda, estar apoiado numa política e critérios claros de administração, permitindo a avaliação de cargos e salários, a captação e retenção de talentos e na melhoria do clima organizacional, levando os ganhos de produtividade.

· **1. Descrição de Cargos:** essa etapa é considerada a base do plano de Cargos e Salários, visto que, é nela que irá conter todas as responsabilidades e pré-requisitos dos cargos. É realizado a partir da coleta de dados obtidos por meio dos colaboradores, geralmente, por meio de formulários.

- **2. Avaliação de Cargos:** nesta etapa ocorre a avaliação do valor relativo de cada cargo, visando estabelecer um equilíbrio entre o salário praticado e a sua importância para a organização. Após a conclusão dessa fase se tem a hierarquização dos cargos, conhecido como ranking de cargos que é a posição onde cada cargo irá ocupar na empresa.
- **3. Pesquisa Salarial:** essa fase é uma ferramenta de apoio, onde seu objetivo é realizar a comparação entre salários e benefícios praticados pela empresa em relação ao mercado. Sendo possível, determinar se os salários praticados pela organização estão acima ou abaixo do mercado de trabalho.
- **4. Tabelas Salarial:** a partir das tabelas são constituídas as estruturas salariais das empresas. Nessa etapa são definidas as amplitudes entre as faixas mostrando os limites mínimos e máximos que as empresas vão pagar para cada cargo.
- **5. Políticas Salariais:** nessa fase ocorre a consolidação de todas as informações obtidas para a criação da política salarial consistente e adequada para os funcionários e a empresa. É definida a partir das diretrizes da organização, devendo ser compatível com os perfis que desejam atrair e reter.

Com a implantação adequada do Plano de Cargos e Salários, traz inúmeros ganhos para a empresa, pois a partir dele que se tem uma completa estrutura das remunerações e hierarquia organizacional. Além disso, faz com que o perfil das funções tenha uma melhor descrição, o que auxiliará na busca por novos funcionários, que precisam ter os requisitos principais para o cargo, isso evita a rotatividade e absenteísmo do pessoal e escolhe as pessoas que se adaptam melhor à proposta da função e da empresa. Incentiva também a produtividade e a retenção de talentos, auxiliando no gerenciamento de carreiras dentro da empresa, juntamente com a construção de políticas salariais, sendo possível a corporação se manter firme e competitiva no mercado.

Entretanto, os ganhos não são somente para a empresa, os colaboradores também são beneficiários deste plano, pois terá transparência sobre os critérios de promoções e ascensão da carreira, bem como, irá receber uma remuneração mais justa e equitativa em relação a outras entidades, tendo uma melhoria na motivação e no clima

organizacional. Outro grande ganho será o fortalecimento do trabalho em equipe, já que cada um contará com as suas funções bem definidas e delimitadas, conseguindo trabalhar melhor em equipe, atuando em conjunto com as pessoas certas, além de existir maior respeito com a hierarquia de atividades.

#### **Plano de Cargos e Salários Aativ:**

De forma geral, o Plano de cargos e salários é um descritivo de cada posição de trabalho que existe dentro de uma organização e do salário correspondente a ela. Ele garante isonomia entre empregados e atua como um instrumento importante de gestão, tanto para a área financeira como para a área de Recursos Humanos. A partir da análise dos dados obtidos dos cargos e salários da empresa Aativ, onde o mesmo se encontra em anexo, podemos perceber que os salários apesar de similares não são os mesmos para diferentes áreas. O fluxograma dos salários foi realizado em cima da média salarial do mercado por cargo, visto que, os dados precisos dos montantes recebidos dentro da organização não foram informados detalhadamente.

### **3.1.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS**

A descrição de cargos é uma ferramenta muito importante para a boa performance da empresa. Por isso, a área de recursos humanos de uma empresa deve dar especial atenção na elaboração, implantação e manutenção da descrição de cargos, pois através dela é possível que a organização e os colaboradores tenham um direcionamento claro sobre as atribuições de cada um, o que proporciona que o funcionamento da empresa seja mais facilmente implantado e mantido.

Desta maneira, a organização conhece as características, habilidades e conhecimentos necessários para cada cargo e função, podendo melhor gerenciá-los e contratar de maneira mais assertiva e/ou promover treinamentos com maior efetividade.

Descrever os cargos é importante porque permite que a área de recursos humanos tenha uma visão ampla sobre a estrutura da empresa e, dessa forma, possa administrar melhor os colaboradores e suas respectivas funções e responsabilidades. Além disso, permite que o recrutamento e seleção seja mais assertivo, uma vez que já estão previamente definidas as habilidades e competências de cada cargo.

Para o empregado, esta descrição deixa claro o que a empresa espera dele e de que forma ele poderá crescer profissionalmente. Isso permite também uma avaliação de

performance mais objetiva, comparando-se, além das metas, o desempenho efetivo de cada colaborador com o previsto na descrição do respectivo cargo.

A primeira fase do processo de descrição de cargos e salários tem duas subdivisões onde acontece diferentes processos para a obtenção de informações e dados importantes que auxiliaram a estruturar um modelo sólido e adequado, sendo eles:

- Coleta de Informações: nessa etapa acontece o levantamento para coletar todos os dados sobre as estruturas de cada departamento da organização, tais como identificar as funções existentes, as atividades desenvolvidas por cada colaborador, quantidade de cada cargo, bem como, os salários que são pagos a cada funcionário.

O processo de coletar informações pode ocorrer de diversas maneiras, no entanto, as práticas geralmente utilizadas pelas empresas são:

- Método de questionário: esse método é realizado a partir de um formulário padrão que é entregue aos colaboradores com o objetivo de coletar informações como a atividade, responsabilidades, salários, etc.

- Método de entrevista: é um processo que complementa o primeiro método citado anteriormente, ele é feito por meio de uma conversa para conhecer mais detalhadamente as atribuições e características de cada setor ou cargo individualmente.

- Método de observação: esse método só é utilizado quando as atribuições anteriores não forem totalmente efetivas para sanar todas as dúvidas sobre as responsabilidades e atividades de determinado colaborador ou setor específico da empresa.

- Análise de dados: após a coleta das informações e dados obtidos por meio dos métodos citados, é necessário reunir os elementos e distinguir todas as complexidades de cada função, bem como, realizar a análise e definições de cada cargo (natureza, nomenclatura, característica e representatividade).

### **Descrição de Cargos: Empresa Aptiv**

O departamento de RH tem função estratégica dentro de uma empresa e muitos desafios a cumprir para otimizar a gestão de pessoas e adequar os profissionais aos cargos e funções de acordo com o perfil e a necessidade de crescimento do negócio. Dentre as diversas atribuições está a descrição de cargos e o papel do RH é criar um

subsistema claro e objetivo, para facilitar os processos de recrutamento e seleção, assim como o entendimento dos gestores de área sobre o tipo de contratação a ser requisitada.

É essencial que após a descrição dos cargos a realização de uma comparação das atividades da elaboração do cargo, com as necessidades que uma determinada pessoa deve ter para concluir tais atividades com sucesso. Devendo analisar o que um ocupante deve ter para preenchê-lo adequadamente. Ou seja, quais são os requisitos intelectuais e físicos que o ocupante deveria ter para desempenhar com sucesso determinado cargo, bem como, quais as responsabilidades que o cargo exige e em que condições deve ser desempenhado pelo ocupante.

Na empresa Aativ, a Descrição de Cargos é de fácil entendimento, hierarquia bem definida, composta basicamente, no setor gerencial por um líder maior que ordena diferentes setores, sendo o Gerente de Planta, esse tem a função de coordenar e auxiliar no desenvolvimento das atividades da unidade. Abaixo dele se encontra os gerentes de cada setor como por exemplo, o Gerente de Finanças, Gerente de RH, Gerente de Logística, entre outros, onde cada um tem a função de planejar, organizar, controlar e assessorar sua área específica e operacional do seu time, traçando estratégias, estabelecendo metas, entre outras tarefas pertinentes ao seu setor. Posteriormente, na área administrativa se encontra os Analistas e Auxiliares de cada setor, estes prestam suporte na área de gestão correspondente ao setor definido, com foco na rotina administrativa e nos processos operacionais. Em seguida, estão os Estagiários de cada departamento, os mesmos são responsáveis por auxiliar nas atividades operacionais da repartição, possibilitando, aos estudantes, um contato empírico com as matérias teóricas que lhes são passadas em sala de aula.

Por fim, se encontra a área operacional composta pela chefia o Coordenador de Linha e o Líder de Time, tais cargos apesar de serem de direção exercem o trabalho operacional com os demais colaboradores, sua função é acompanhar os processos de produção, liderar os operadores, avaliando os planejamentos de fabricação e definir os indicadores de controle, visando garantir a padronização técnica, qualidade, custo e entrega dentro do prazo. Adiante, esta os Operadores e Auxiliares de Produção, Corte, Máquina e de Abastecimento, estes desenvolvem várias funções, desde abastecer os componentes da produção, auxiliar no processo de fabricação, recortar e embalar o produto final e até operar máquinas.

## **3.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS**

O processo de Recrutamento e Seleção está presente em diferentes formas na sociedade, certamente é um dos processos mais importantes de qualquer empresa. Envolve diferentes técnicas e vem se transformando nos últimos anos.

Atualmente, para as empresas ficou claro que encontrar o talento certo é fundamental para construir uma empresa de destaque no mercado, portanto, durante o processo de recrutamento e seleção de pessoas, somente os melhores candidatos são escolhidos para as vagas que estão em aberto na empresa e, a partir disso, passam a integrar o quadro de funcionários.

A inovação tecnológica e as novas políticas de inclusão social trouxeram junto uma mudança no perfil dos profissionais de diversos segmentos e no modo de atuação do departamento de RH, que precisou adequar posturas e estratégias para recrutar os perfis de acordo com a cultura das empresas.

Sendo assim, podemos perceber que o recrutamento e seleção de pessoas requer muito cuidado, além de técnicas específicas para que tudo flua da forma mais rápida e eficaz possível.

### **3.2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

O processo de recrutar e selecionar pessoas consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que tem como objetivo atrair candidatos interessados, qualificados e capazes de assumir cargos disponíveis, após divulgação e oferta ao mercado das oportunidades de emprego existentes, numa empresa ou organização.

Pela importância de escolher as pessoas certas para os trabalhos certos, os departamentos de recursos humanos das empresas procuram formas de elaborar processos de recrutamento e seleção cada vez mais eficientes, pois quanto melhor a captação e avaliação de candidatos, melhores serão os resultados da empresa.

Para tal, é preciso desenvolver uma visão sistêmica que permita aos responsáveis de recrutamento identificar as verdadeiras necessidades da empresa e, posteriormente, definir os objetivos de cada etapa do procedimento.

## **Importância do Recrutamento e Seleção**

A realização de um processo de recrutamento e seleção adequado tem se tornado uma parte importante na estrutura empresarial. Isso porque tem muitos benefícios e pode otimizar diversos setores e funções, gerando, assim, mais lucro e eficiência.

Além disso, uma seleção e recrutamento adequados podem ajudar na redução do turnover na empresa, fazendo com que haja menor rotatividade. Outra vantagem positiva é a redução de custo, já que, quanto menor o turnover, menos processos de contratações e, por consequência, menos dinheiro gasto.

Mas não é só isso, se as escolhas de funcionários forem corretas e adequadas ao perfil da empresa, é certo que a produtividade será muito maior e a relação entre os colaboradores será bem mais positiva, o que ajuda, também, na redução do absenteísmo.

Para completar, a sucessão de liderança também será mais fácil, uma vez que você terá apenas pessoas bem capacitadas, qualificadas e propriamente alinhadas com a visão e missão da sua empresa no quadro de funcionários.

## **Etapas do processo de Recrutamento e Seleção**

### **1. Requisição de pessoal**

Posteriormente a um evento ocorrido dentro da organização, o gestor responsável pela área irá solicitar à gestão de pessoas a abertura de um processo para preencher determinada vaga. Tal evento pode ocorrer pelos seguintes motivos:

- Aumento de quadro: é quando a equipe do gestor vai aumentar de tamanho devido a necessidades da área, seja devido a um novo projeto, um novo cliente ou situação similar.
- Substituição de funcionários: essa situação ocorre sempre que um funcionário é demitido ou foi demitido por seu superior imediato.
- Transferência de funcionário: é uma situação comum que ocorre quando o funcionário é promovido. As promoções de funcionários podem ser verticais, quando ele vai para um cargo superior ao que se encontra, ou pode ser horizontal, quando o funcionário mantém o mesmo nível de cargo, porém em uma área diferente.

É comum que cada empresa possua sua própria formalização para essa fase, podendo existir um formulário ou simplesmente ter decidido a requisição pessoal em uma reunião estratégica da empresa.

## **2. Definição da estratégia**

Nessa etapa, a gestão de pessoas deve definir como será realizado o processo, bem como as fases que irão compor tanto o recrutamento como a seleção, visando atingir o melhor resultado possível. É essencial definir também os pré-requisitos que os candidatos devem apresentar para que possam participar das etapas a serem definidas. Evidentemente, cada empresa poderá ter suas fases pré-determinadas, entretanto, para determinada área ou função a ser exercida na empresa, podem existir alguns detalhes que são necessários ser investigados durante o recrutamento e a seleção.

É neste momento que caso a vaga a ser preenchida necessite da aplicação de teste de conhecimento o mesmo é aplicado, pois tais áreas como a financeira, contábil, TI, ou qualquer outro cargo que se faz necessário a comprovação de conhecimentos específicos é importante estar atento para a sua realização.

Todos esses detalhes devem ser planejados pela gestão de pessoas e o gestor que requisitou o novo funcionário, pois ele possui os conhecimentos específicos necessários para a contratação da pessoa com as competências esperadas.

## **3. Recrutamento**

Nessa etapa é definido as principais fontes de recrutamento (in house x outsourcing), sendo elas:

- Consulta ao cadastro de candidatos da própria empresa (processos seletivos anteriores ou apresentação espontânea de candidatos, por exemplo, via site);
- Escolas de cursos técnicos, faculdades e universidades;
- Entidades de classe (sindicatos, associações e conselhos de classe);
- Anúncio de vagas em locais visíveis da empresa ou em locais específicos (faculdades, por exemplo);
- Cadastros de outros recrutadores e grupos informais;
- Intercâmbio entre empresas;
- Sites especializados em oferta de candidatos;
- Empresas de outplacement;
- Anúncios em jornais, revistas, rádio, TV;
- Agências de emprego/headhunters.

Depois do planejamento e execução de quando e como a divulgação da vaga em aberto será realizada, é necessário aguardar o recebimento dos currículos, o que geralmente acontece através de um e-mail específico, para que posteriormente seja feita a triagem inicial.

#### **4. Triagem dos candidatos**

Após o término do período de divulgação e recebimento dos currículos, é realizado a análise das candidaturas, passando pela triagem de currículos, sendo o processo que realiza a comparação dos pré-requisitos da vaga e as informações de cada candidato em seu currículo, tais como: área de formação, cursos realizados, áreas das últimas experiências profissionais e local onde o candidato mora.

Ao longo da triagem de currículos, é necessário que o recrutador trabalhe com critérios claros e bem definidos, a fim de tornar essa avaliação mais clara e objetiva. A partir da filtragem realizada por meio dos requisitos exigidos pela empresa, a triagem elimina os currículos que estão fora do perfil e seleciona os candidatos mais adequados para a vaga, que vão para a próxima etapa do processo seletivo.

#### **5. Seleção de pessoal**

É nessa etapa que a organização vai observar além das competências profissionais, os pessoais também, bem como, os possíveis pontos que precisam ser desenvolvidos pelo candidato. Portanto, somente a seleção não pode se basear somente na avaliação das experiências anteriores do candidato e no conhecimento que ele possui para o trabalho que será realizado. É necessária a definição de etapas de acordo com a vaga em aberto. De modo geral, são aplicadas as técnicas descritas a seguir.

- Entrevistas: essa técnica é de grande importância na seleção, sendo essencial ser conduzida por um profissional competente e experiente, que conheça as técnicas necessárias para extrair todas as informações que necessite. É nesse momento que são investigados os aspectos de conteúdo profissional e pessoal dos candidatos, como formação profissional, experiências passadas, relacionamento profissional, sua estrutura familiar e responsabilidades econômicas, hobbies e hábitos, relacionamentos sociais e perspectivas futuras.

Para o sucesso da contratação do perfil ideal é importante a presença do gestor que solicitou o preenchimento da vaga no momento da entrevista, pois quando o mesmo

tem contato com os candidatos fica mais fácil identificar qual deles possuem as características específicas e pensar estrategicamente como essa pessoa agregaria valor ao restante de sua equipe.

- Provas de conhecimento: tais provas podem ser de conhecimentos gerais, visando avaliar o grau de cultura dos candidatos ou específicas, que tem o objetivo de avaliar os conhecimentos profissionais que os candidatos possuem e são essenciais para o desenvolvimento da função na empresa.

- Testes psicológicos: esses testes quando aplicados visam prever o comportamento humano com base no que foi revelado na situação do teste. Geralmente são divididos em: psicométricos e de personalidade. Os psicométricos medem as aptidões individuais, ou seja, se o candidato atinge um escore mínimo para exercer a função na empresa, por exemplo, teste de inteligência. Já os testes de personalidade, como o próprio nome diz, verificam traços de personalidade, como aspectos motivacionais, interesses, distúrbios, etc.

- Técnicas vivenciais: essas técnicas criam situações para os candidatos interagirem e participarem ativamente, de forma a ser avaliado seu comportamento social em situações pré-selecionadas. Geralmente, as situações apresentadas aos candidatos, são projetadas para comportamentos em cargos futuros, ou seja, para a função que será exercida pelo candidato selecionado. Essas técnicas podem incluir:

- Provas situacionais: relacionadas às tarefas do cargo, por exemplo, teste de direção, para a vaga de uma função de motorista;

- Dinâmica de grupo: se trata de um jogo de grupo, em que, a partir de uma situação estruturada, os integrantes da dinâmica interagem. Sendo possível observar, por exemplo, problemas de relacionamento, integração social e liderança. É recomendável que, mais de uma pessoa esteja observando a interação entre os candidatos, pois assim é possível confrontar as observações no momento de realizar a escolha do candidato.

## **6. Escolha do candidato**

A escolha do candidato mais indicado para preencher a vaga em aberto, deve ser tomada em conjunto, tanto pela contribuição de análise do responsável da gestão de pessoas como do gestor da área. Nessa etapa pode ser ocorrer uma negociação salarial, visto que, mesmo se a empresa já tenha um valor determinado, o profissional pode tentar uma negociação que atinja seus objetivos de remuneração e que podem ser

diferentes do que a empresa estaria disposta a pagar. Nesse caso, vale a análise de quanto o profissional realmente pode agregar à empresa e seu nível de experiência a partir de suas experiências anteriores. Após os detalhes resolvidos, cabe à empresa orientar o novo funcionário para os trâmites burocráticos de contratação, como exames médicos necessários, cadastro a partir de seus dados, etc.

### **7. Comunicação do resultado aos candidatos não escolhidos**

É importante estruturar de forma clara como transmitir os resultados de uma seleção, que deve contemplar um contato com os candidatos não selecionados, esclarecendo as políticas e os critérios da empresa para a seleção realizada. Essa etapa, em um grande número de empresas não é realizada, no entanto, é de extrema importância transmitir com clareza quanto aos critérios utilizados durante processo de recrutamento e seleção, seja por meio de um telefone ou e-mail.

A respeito do candidato escolhido, após as etapas do processo que foi planejado e executado, é importante a gestão de pessoas direcionar a adaptação do novo funcionário, proporcionando a imersão na cultura organizacional e nas novas atividades a serem exercidas. Realizando a apresentação da pessoa selecionada ao restante da empresa de forma a esclarecer quem é o novo funcionário que está ingressando no dia a dia da empresa e a atividade na qual ele trabalhará. Além de uma apresentação geral, algumas áreas podem direcionar treinamentos específicos aos novos funcionários, que pode envolver detalhes de produtos, de softwares e técnicas de trabalho. Portanto, podemos notar que é essencial essa ambientação inicial ao novo funcionário, tanto para ele conseguir captar todas as informações importantes para o desenvolvimento de seu trabalho como para a empresa, no sentido de conhecê-lo melhor.

### **Processo de recrutamento e seleção na empresa Aativ**

Através da demanda que o mercado exige o recrutamento gera um grupo de candidatos, esse número certamente é maior do que o número de vagas oferecidas, através desse fato a decisão de escolher entre os candidatos passa a exigir que o recrutador use certas técnicas que vão ajudar a seleção dessas pessoas. Para compreender essa seleção é importante destacar que a seleção é como um filtro que mostrará qual melhor candidato que se encaixa a vaga.

O processo de recrutamento e seleção da empresa estudada passa por basicamente quatro etapas, realizadas com o objetivo de escolher o mais adequado candidato para preencher a vaga divulgada. Sendo eles:

1) Separação e análise dos currículos recebidos: Nessa etapa a organização seleciona e analisa os currículos através das experiências profissionais anteriores, cursos realizados, formação e outros dados relevantes. Esse processo torna-se mais rápido a seleção e, conseqüentemente, diminui os custos, além de auxiliar a ser mais assertivo e desenvolver as perguntas adequadas para a entrevista. Tal processo impacta diretamente para contratações mais eficientes, gerando melhores resultados para o departamento de Recursos Humanos e para a empresa como um todo.

2) Entrevista e Dinâmicas: a empresa estudada realiza esse processo visando conhecer mais detalhadamente o perfil profissional e pessoal do candidato, bem como, suas competências e identificar possíveis pontos que precisam ser desenvolvidos. Sendo possível apontar o perfil mais aderente ao cargo, através das análises de perfil comportamental é possível verificar as habilidades e a capacidade para lidar com atividades relacionadas ao ambiente corporativo.

3) Teste de conhecimentos gerais: essa etapa é utilizada durante o processo de seleção para medir o conhecimento geral do candidato, o teste tem perguntas sobre diversos tópicos e é necessário acertar ao menos 60% para prosseguir para a próxima etapa. Geralmente é realizado também quando há uma grande quantidade de candidatos qualificados participando da seleção e, aparentemente, existem diversos tipos de perfis profissionais que se encaixam para determinado tipo de trabalho, portanto, se faz necessário a aplicação do teste para mensurar o conhecimento de cada um.

4) Teste prático ou de conhecimento específico: a empresa estudada fabrica componentes elétricos automotivos, portanto, se a vaga a ser preenchida for da área operacional os candidatos deverão passar pelo teste prático para mensurar seu desempenho em uma linha de produção. Já no caso de vagas administrativas ou de liderança o teste realizado será de conhecimento específico, visando classificar de forma objetiva os conhecimentos de cada um para a partir disso tomar a decisão de quem é o candidato ideal e que melhor se adapta às tarefas do cargo.

Enfim, para a organização Aptiv encontrar o candidato ideal para a vaga em questão é muito mais do que efetivar o recrutamento: é reduzir o turnover, contribuir

para a motivação e engajamento dos novos e antigos colaboradores e auxiliar as equipes, visando alcançar os resultados esperados. Percebemos que, o conteúdo estudado ocorre de maneira similar a prática da empresa, entretanto, a organização não realiza a etapa de comunicação do resultado aos candidatos não contratados. Tal atitude pode ser prejudicial, visto que, o candidato ao não obter resposta sobre o processo seletivo, pode passar a evitar fazer candidaturas para novas seleções ou mesmo falar mal da empresa, podendo manchar a imagem da organização para o público externo.

### **3.2.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO**

O processo de recrutamento e seleção é uma das funções mais importantes em uma empresa, pois representa o começo de toda relação estabelecida no ambiente de trabalho. Devido ao mercado competitivo originou nas empresas a necessidade de realizar contratações cada vez mais acertadas, rápidas e econômicas. Com isso, o processo se diversificou nos últimos tempos, fazendo com que, atualmente, existem diversos tipos de recrutamento, sendo eles:

#### **Recrutamento interno:**

É aquele realizado entre profissionais que já prestam serviço para a empresa. Trata-se de uma forma de possibilitar ao colaborador uma mudança de setor em busca de novos desafios e aprendizados.

Entre os tipos de recrutamento esse é o que mais há economia na formação do novo colaborador, visto que ele já está entrosado e por dentro da cultura organizacional da empresa.

Porém, esse processo de recrutamento deve demandar mais atenção e cuidado na sua realização, pois vários colaboradores podem se interessar pela vaga aberta e uma situação delicada pode se instalar quando a seleção for concluída e um profissional tiver sido escolhido ao invés de outro.

Portanto, é necessário realizar um processo muito transparente e não deixar de dar feedbacks consistentes para fazer a gestão das expectativas frustradas dos colaboradores não escolhidos.

#### Vantagens

- Entre os benefícios podemos citar a maior adaptação à cultura da empresa, a geração de oportunidades no ambiente interno organizacional e a motivação dos colaboradores. Além disso, é um processo que não demanda muito gasto e tende a ser finalizado de forma mais rápida do que o recrutamento externo, visto que o candidato já é membro da empresa.

- Cria um maior senso de meritocracia dentro na empresa, dado que ser recompensado dentro da empresa por conta das competências adquiridas e dos resultados entregues em certo período. Nesse caso, o recrutamento interno ajuda bastante, pois com esse modelo, é possível potencializar a carreira dos maiores talentos, mostrando que esforço, trabalho duro e resultados são realmente bem-vindos.

- Otimiza o acerto na escolha, pois o profissional já é conhecido pela liderança imediata e faz parte dos processos diários, da cultura do negócio e dos desafios existentes. Portanto, adapta-se com facilidade ao novo trabalho.

#### Desvantagens

- Pode gerar conflitos de interesses, pois ao oferecer oportunidades de crescimento cria uma atitude negativa nos empregados que não demonstram condições, ou não realizam aquelas oportunidades. Quando se trata de lideranças que não conseguiram qualquer ascensão dentro da empresa ou que não tem potencial de desenvolvimento, estes passam a preencher os cargos subalternos com pessoal de potencial limitado, para evitar futura concorrência para novas oportunidades, ou passam a “sufocar” o desempenho e aspirações dos subordinados que no futuro poderão ultrapassá-los.

- Quando administrado incorretamente, pode levar ao “princípio de Peter”, em que as empresas ao promoverem incessantemente seus empregados, elevam-nos sempre à posição onde demonstram o máximo de sua incompetência. À medida que um empregado demonstra competência em um cargo, a empresa promove-o sucessivamente até o cargo em que ele, por se mostrar incompetente, estaciona.

- Falta de entrada de novas ideias ou experiências na empresa, pois o recrutamento exterior permite que novas pessoas, tragam novas ideias e experiências para a empresa, aproveitando os investimentos em preparação e o desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos. Bem como, com o recrutamento interno o número de candidatos é limitado, uma vez que a empresa apenas

seleciona os colaboradores que pensa terem a capacidade e competências necessárias para desempenhar as funções do novo cargo.

### **Recrutamento externo:**

O processo seletivo quando aberto externamente exige métodos diferentes de condução, onde as técnicas devem ser bem definidas e a área solicitante da vaga deve ter de forma bem clara o perfil que o RH deverá trabalhar. Sem um alinhamento e conhecimento dessas informações o recrutamento pode tornar-se ineficiente. Para a empresa o recrutamento externo lhe dá mais opções de levantamento de perfil e a possibilidade de escolher a que mais atende às expectativas da vaga e optar por novas experiências na organização.

No entanto, esse é um dos tipos de recrutamento mais lentos, pois demanda a realização de testes, dinâmicas e entrevistas que buscam conhecer o candidato e escolher o profissional mais pertinente à vaga. Outro ponto que merece atenção é a hierarquia a qual a vaga se refere. Em casos de cargos de liderança, deve-se ter um cuidado maior para que o novo profissional não passe de solução para problema, criando uma rejeição na equipe que assumirá.

Geralmente esses novos profissionais contratados ainda não são conhecedores dos vícios da cultura organizacional chegam cheios de gás, oxigenando o ambiente e trazendo novas perspectivas à empresa.

### Vantagens

- No recrutamento externo, há mais expectativas em relação ao contratado, uma vez que a chegada de um novo membro à equipe pode trazer uma renovação positiva. Os ganhos em capital intelectual com a entrada de um novo talento trazem inovação e abrem espaço para novas possibilidades.

- Contribui com a seleção profissional, pois quando se abre um processo seletivo externo, os recrutadores têm a chance de escolher um perfil mais adequado às necessidades da empresa, visto que, diferente de um recrutamento interno, onde em muitos casos é necessário oferecer uma formação ao profissional promovido, aqui o contratado vem pronto para ocupar a vaga. Nesse caso, é possível buscar o perfil ideal, de acordo com as competências que a empresa busca.

- Aumenta a vantagem competitiva da empresa, dado que o recrutamento externo oxigenar os pulmões da empresa e aumenta sua vantagem competitiva por meio da

contratação de profissionais que têm novas experiências e visões de mundo. Isso ajuda a adequar a organização às necessidades atuais do mercado, que mudam constantemente.

#### Desvantagens

- Existe a necessidade de um investimento maior, tanto de tempo quanto de recursos. Além disso, o processo externo requer um período de integração mais longo e se trata sempre de um elemento surpresa na equipe, deixando dúvidas em relação ao seu efeito nos resultados futuros.

- Desmotivação de profissionais antigos, pois ao optar por um recrutamento externo tende a gerar desmotivação por parte dos colaboradores mais antigos. Escolher um profissional de fora do escopo da empresa, pode fazer com que sua equipe não se sinta reconhecida. Afinal, a maioria dos profissionais busca na empresa um plano de carreira. Quando não recebem uma promoção e veem outros profissionais contratados para a vaga que deseja, se desmotivam.

- Em princípio, é menos seguro do que o recrutamento interno. Os candidatos externos são desconhecidos, provém de origens e trajetórias profissionais que a empresa não tem condições de verificar e confirmar com exatidão. Apesar das técnicas de seleção e do prognóstico apresentado, as empresas admitem o pessoal por meio de um contrato com um período experimental e probatório, para se garantir da relativa insegurança do processo.

#### **Recrutamento misto:**

O processo misto nada mais é do que a junção do recrutamento interno com o externo. Talvez seja o tipo de seleção mais bem-visto, pois além de trazer novas ideias para a empresa, não exclui os colaboradores das novas oportunidades.

Podendo acontecer com concorrência em pé de igualdade, quando candidatos externos e internos disputam a mesma vaga, ou por um processo com cotas. Nesse caso, as novas oportunidades são direcionadas aos colaboradores e outra parte a novos profissionais. Sendo assim esse tipo de recrutamento pode ser desenvolvido pelas seguintes formas:

- Recrutamento externo e depois o interno: onde primeiramente a vaga ou as vagas são disponibilizadas para o público externo, ou seja, para as pessoas que estão no mercado de trabalho e que ainda não fazem parte do quadro de funcionários da organização. Caso não encontrem o candidato ideal entre este público, o processo passa

a ser interno, ou seja, a busca começa a ser realizada entre os funcionários que já fazem parte da empresa. Independentemente de ser externo ou interno, o foco principal é que o profissional que ocupe o cargo seja altamente qualificado para tal.

- Recrutamento interno e depois externo: neste caso, a empresa opta por dar preferência a seus colaboradores, dando-lhes a oportunidade que precisam para se sentirem ainda mais motivados a ajudar no crescimento dos negócios. Para isso, é também necessário que sejam altamente qualificados para assumirem o cargo. Caso não encontre o profissional ideal entre os funcionários, a empresa passa a fazer esta busca no mercado de trabalho, ou seja, por candidatos externos.

- Interno e externo ao mesmo tempo: aqui, a empresa opta por fazer a busca pelo candidato ideal tanto interna, quanto externamente. Com isso, é oferecida a oportunidade de crescimento aos colaboradores da organização e também a profissionais qualificados e que ainda não fazem parte da empresa. É importante frisar que ambos precisam atender às necessidades buscadas pela organização, para que assim seja possível alcançar o sucesso nos negócios.

### Vantagens

- Oferece oportunidades para quem já atua na empresa, por considerar candidatos internos para as vagas, o recrutamento misto cria chances de crescimento profissional para quem já faz parte do quadro de funcionários. É a oportunidade perfeita para promover aquele colaborador com ótimos resultados nas avaliações de desempenho ou dar chance a alguém que queira trocar de departamento.

- Incentiva à proatividade, pois aplicando o recrutamento misto, os colaboradores se sentem mais motivados a dar o seu melhor no dia a dia. Como sabem que serão lembrados se surgir uma oportunidade, eles se dedicam a fazer sempre mais e entregar resultados além das expectativas. Isso impede que o time entre na zona de conforto, o que pode ser altamente prejudicial para a organização.

- Renovação com ética e responsabilidade, visto que, renovar o quadro de colaboradores é necessário para aumentar a diversidade no ambiente de trabalho. Por outro lado, também é importante preservar a cultura organizacional e os valores éticos da empresa, algo que já foi absorvido pelos colaboradores mais antigos. Nesse recrutamento é possível encontrar o equilíbrio entre esses benefícios e ter o melhor dos dois mundos. Buscar candidatos no mercado e, ao mesmo tempo, dar oportunidades

para os profissionais da casa é a melhor opção para renovar o grupo de colaboradores com ética e responsabilidade.

### Desvantagens

- Talvez o principal prejuízo de utilizar esse modelo seja a sua aplicação, pois é possível perder algum tempo se os recrutadores escolherem a estratégia errada para começar. Por exemplo, caso a escolha seja por iniciar pelo tipo externo, a área de recursos humanos pode dedicar todo o seu tempo montando um processo seletivo complexo e acabar não encontrando nenhum candidato com o perfil desejado para só então recorrer aos seus atuais colaboradores. Por isso, o mais indicado é escolher a opção concomitante, assim existe uma probabilidade mais alta de acerto na decisão.

- Possível dificuldade em encontrar o equilíbrio para que o público interno e externo tenha as mesmas chances. Aqueles que vêm de fora costumam acreditar que estão em desvantagem e muitas vezes não se dedicam tanto a mostrar o seu potencial durante a entrevista. Por isso, é preciso encontrar estratégias para desconstruir essa imagem e direcionar o processo.

### **Tipo de recrutamento mais utilizado pela empresa Aptiv**

O processo de recrutamento tem sido bastante discutido nas empresas de todos os segmentos e portes, isso porque a contratação de profissionais qualificados e com competências socioemocionais é essencial para a estruturação de equipes de alto rendimento, capazes de entregar melhores resultados à empresa e, conseqüentemente, garantir vantagens competitivas para os negócios.

Portanto, a partir da análise dos dados fornecidos pela empresa Aptiv, podemos perceber que o mais utilizado é o recrutamento misto, com exceção para novas contratações para cargos do nível operacional como por exemplo, auxiliares de produção ou corte, que se faz necessário a contratação de pessoas de fora da organização. Entretanto, para outros cargos tanto para as áreas Administrativa, Gerencial ou Operacional de cargos superiores na hierarquia é realizado o recrutamento misto, optando por dar oportunidade de concorrer à vaga em aberto aos colaboradores que já fazem parte da empresa e também a candidatos que estão no mercado, que ainda não fazem parte do quadro de colaboradores.

Notamos que, para a organização as vantagens descritas foram similares as relatadas, pois no processo de contratação escolher somente pessoas de fora da organização pode causar desmotivação, pois existem muitos talentos dentro da organização que entregam bons resultados. Da mesma maneira, olhar só para os que já fazem parte do time é igualmente injusto e prejudicial ao negócio. Portanto, por meio do recrutamento misto a empresa percebe que consegue balancear o público interno e o externo, garantindo que ambos tenham chances de entrar e/ou crescer na companhia, demonstrando que a desvantagem de ter uma possível dificuldade em encontrar o equilíbrio entre esses públicos relatada anteriormente não acontece na organização.

## 4. CONCLUSÃO

Com base nas pesquisas realizadas podemos perceber que a empresa Aptiv possui um plano de cargos básico e bem estruturado, com nomes parecidos entre os setores, tendo uma hierarquia bem definida e de fácil entendimento. Os salários pagos pela organização não foram relatados de forma clara, mas são similares a média praticada pelo mercado, portanto, não são os mesmos para diferentes áreas. As etapas e o processo de recrutamento e seleção são eficientes para a organização, pois é possível através dele encontrar o candidato ideal para determinada vaga, a empresa ainda visa pelo desenvolvimento de seus cooperados, oferecendo promoções pelo rendimento e atuação dos mesmos, mas também objetiva dar a oportunidade para novos indivíduos de fazerem parte do quadro de funcionários da corporação.

Realizar o projeto integrado foi essencial para expandir nossos conhecimentos de Cargos, Salários e Plano de Carreira, bem como, sobre Administração de Pessoal e Obrigações Trabalhistas, demonstrando a importância para as organizações a implantação dessas ferramentas, pois torna-se possível através delas atingir o equilíbrio interno e externo, oferecendo oportunidades de trabalho e de desenvolvimento na empresa, auxiliando na descrição e análise de cargos, possibilitando o conhecimento dos processos de acompanhamento e desenvolvimento do trabalhador. Evidencia também que os processos de recrutamento e seleção bem-sucedidos são os responsáveis pela formação de equipes eficientes, que levarão a empresa ao estágio desejado. Verificando que sem o seu sucesso, a competitividade do negócio pode ficar ameaçada, assim como a convivência harmônica das equipes, acarretando uma série de transtornos e prejuízos para a organização.

Portanto, concluímos que para uma empresa se manter sólida e competitiva no mercado é essencial que seus gestores se atentem para a implantação de um plano de cargos e salários bem estruturado, pois este servirá para um plano de carreira de sucesso aos seus colaboradores, bem como, possuir uma equipe capacitada para a realização dos processos de recrutamento e seleção da organização, visando identificar e contratar o indivíduo que melhor se adequar nas competências exigidas.



## REFERÊNCIAS

Administradores.com - *Descrição e análise de cargos*. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/descricao-e-analise-de-cargos> Acesso em 17/09/20

Alfredo Bottone - *Descrição de cargos: qual é a sua importância na empresa*. Disponível em: <https://alfredobottone.com.br/artigos/descricao-de-cargos-qual-e-a-sua-importancia-na-empresa/> Acesso em 10/09/2020.

Auto Industria – *Aptiv comemora um ano no Brasil e no mundo*. Disponível em: <https://www.autoindustria.com.br/2018/12/10/aptiv-comemora-um-ano-no-brasil-e-no-mundo/> Acesso em 13/08/2020.

Brasil Escola - *Otimização dos processos de recrutamento e seleção nas empresas privadas*. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/otimizacao-dos-processos-de-recrutamento-selecao-nas-empresas-privadas.htm> Acesso em 10/09/20.

Convenia – *Conheça 8 vantagens do recrutamento interno*. Disponível em: <https://blog.convenia.com.br/conheca-vantagens-do-recrutamento-interno/> Acesso em 17/08/2020.

Convenia - *Guia prático de como implementar um plano de cargos e salários*. Disponível em: <https://blog.convenia.com.br/plano-de-cargos-e-salarios-2/> Acesso em 09/09/2020.

Debernt – *Saiba quais as vantagens do recrutamento externo e como realiza-lo*. Disponível em: <https://www.debernt.com.br/recrutamento-externo/> Acesso em 18/08/2020.

Gestão de Empresas – *Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno*. Disponível em:

<http://gestaodeempresas.net/vantagens-e-desvantagens-do-recrutamento-interno> Acesso em 17/08/2020.

Grou - *A importância do processo de recrutamento e seleção bem estruturado.* Disponível em: <https://group.com.br/blog/a-importancia-do-processo-de-recrutamento-e-selecao-bem-estruturado/> Acesso em 19/08/2020.

Gupy- *Descrição de cargos: o que é, exemplos e como fazer.* Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/descricao-de-cargos> Acesso em 17/09/2020.

Gupy – *Recrutamento e Seleção: o que é, técnicas, processos e mais.* Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao> Acesso em 17/08/2020.

IBC Coaching – *Entenda o que é recrutamento misto e suas principais vantagens em uma seleção.* Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/mercado-trabalho/entenda-recrutamento-misto-principais-vantagens-selecao/> Acesso em 18/08/2020.

JobConvo – *Requisição de Pessoas: o que é e como fazer.* Disponível em: <https://articles.jobconvo.com/requisicao-de-pessoas-o-que-e-e-como-fazer/> Acesso em 17/08/2020.

Kenoby - *Recrutamento e Seleção: Tudo sobre o que é, as técnicas e o futuro da área.* Disponível em: <https://kenoby.com/blog/recrutamento-e-selecao/> Acesso em 10/09/2020.

Metadados – *Saiba como fazer a triagem de currículos com eficiência.* Disponível em: <https://www.metadados.com.br/blog/saiba-como-fazer-a-triagem-de-curriculos-com-eficiencia/> Acesso em 17/08/2020.

Métodos – *O Recrutamento Externo, Vantagens & Desvantagens.* Disponível em: <https://consultoriaempresarialmc.com.br/2016/01/25/o-recrutamento-externo-vantagens-e-desvantagens/> Acesso em 18/08/2020.

Métodos – *Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno*. Disponível em: <https://consultoriaempresarialmc.com.br/2016/02/01/vantagens-e-desvantagens-do-recrutamento-interno-sob-o-ponto-de-vista-da-consultoria-empresarial/> Acesso em [17/08/2020](#).

Miolo, Luana Yara. **Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

Primavera Academy – *Processo de Recrutamento e Seleção*. Disponível em: <https://skills.primaveraacademy.com/processo-recrutamento-e-selecao/> Acesso em [17/08/2020](#).

QueConceito - *Conceito de Teste de Conhecimento*. Disponível em: <https://queconceito.com.br/teste-de-conhecimento> Acesso em [10/09/2020](#).

RH Portal - *Fases para implantação de um Plano de Cargos e Salários*. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/fases-para-implantao-de-um-plano-de-cargos-e-salarios/> Acesso em [09/09/2020](#).

RH Portal – *Recrutamento Interno x Recrutamento Externo*. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-interno-x-externo/> Acesso em [18/08/2020](#).

Salário – *Média do mercado para cargos especificados no fluxograma em anexo*. Disponível em: <https://www.salario.com.br/> Acesso em [16/09/2020](#).

SBCoaching - *Recrutamento misto: o que é, vantagens e como aplicá-lo*. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/recrutamento-misto/> Acesso em [18/08/2020](#).

Selecty - *Tipos de recrutamento e seleção: conheça os mais utilizados*. Disponível em: <https://blog.selecty.com.br/comportamento/tipos-de-recrutamento-e-selecao-conheca-os-mais-utilizados/> Acesso em [10/09/2020](#).

Sólides – *Quais os tipos de recrutamento mais comum nas empresas.* Disponível em: <https://blog.solides.com.br/quais-os-tipos-de-recrutamento/> Acesso em 17/08/2020.

Woli Blog - *Entenda o que é recrutamento misto e quais as suas vantagens.* Disponível em: <https://blog.woli.com.br/entenda-o-que-e-recrutamento-misto-e-quais-as-suas-vantagens/> Acesso em 18/08/2020.

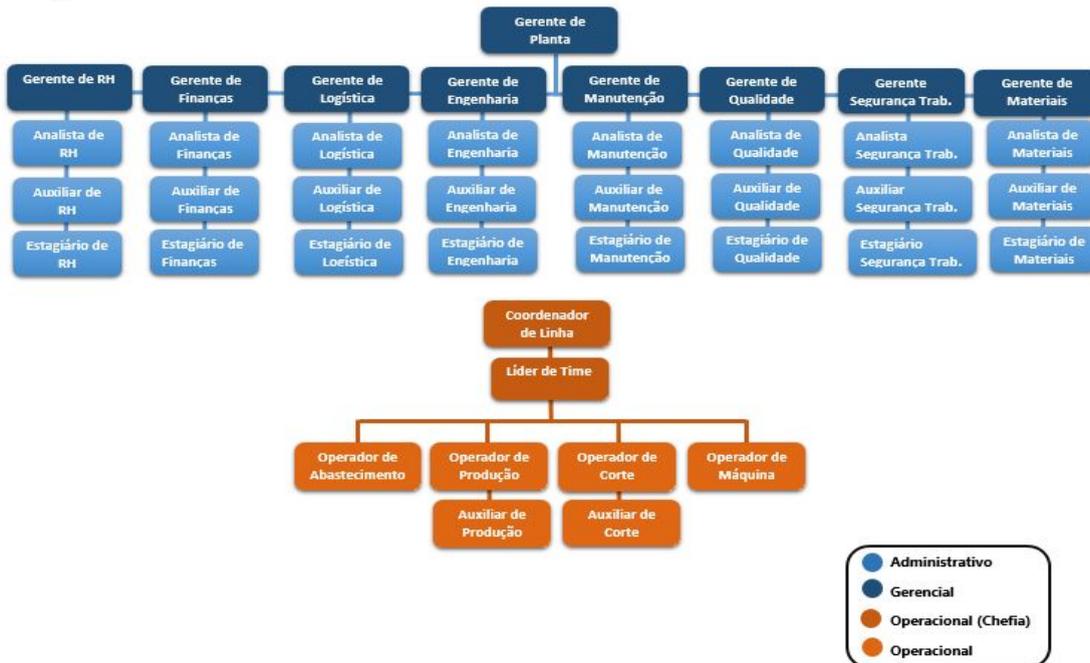
Xerpa - *O que é recrutamento misto e quais as vantagens desse método.* Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/o-que-e-recrutamento-misto/> Acesso em 18/08/2020.

Xerpa – *Recrutamento e Seleção: o que é, processos e técnicas.* Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/recrutamento-e-selecao/> Acesso em 17/08/2020.

Xerpa – *Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo.* Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/vantagens-e-desvantagens-do-recrutamento-externo/> Acesso em 18/08/2020.

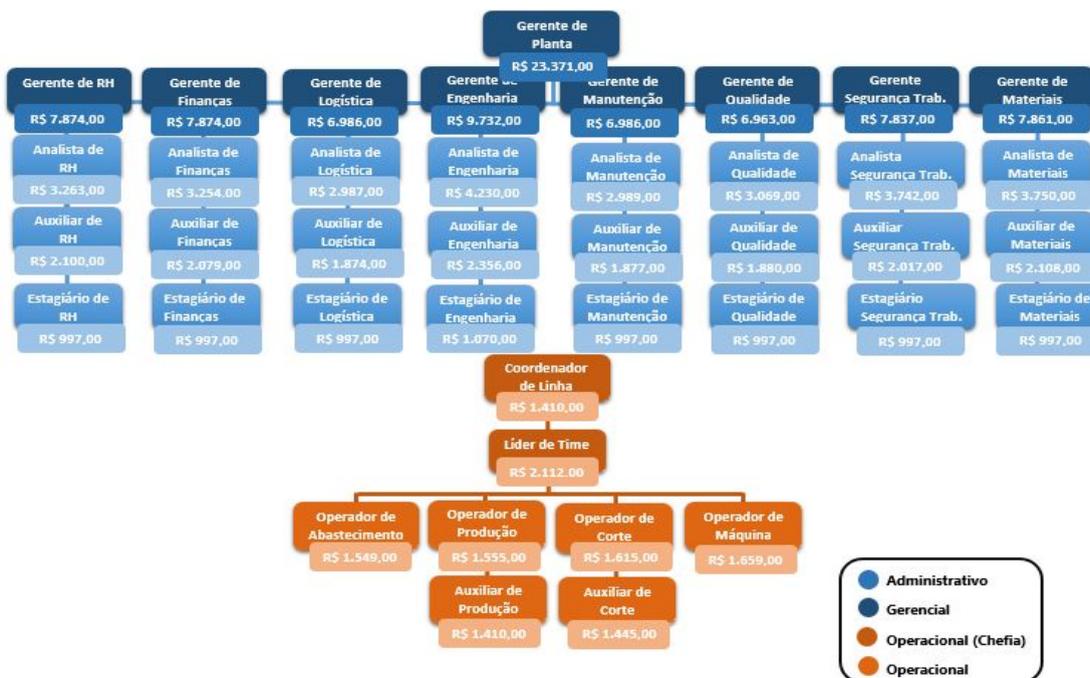
# ANEXOS

## - Plano de Cargos: Empresa Aptiv



\*Os demais cargos relacionados a área de limpeza e alimentação são realizados por empresas terceirizadas. Portanto, não fazem parte do plano de cargos.

## - Plano de Salários: Empresa Aptiv.



\*Os demais cargos relacionados a área de limpeza e alimentação são realizados por empresas terceirizadas. Portanto, não fazem parte do plano de salários.