



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

SUPERMERCADO MARINO

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
SUPERMERCADO MARINO

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES
TRABALHISTAS – PROF^a JULIANA MARQUES BORSARI

ESTUDANTES:

Agatha Gomes da Silva, RA: 18001471

Fernanda Idesti Leite, RA: 18001272

Lenita Ferreira de Araújo, RA: 18001312

Paloma dos Santos Custódio, RA: 20100260

Pâmela Roberta Idesti, RA: 18001764

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2020

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA	8
3.1.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	14
3.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	27
3.2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	28
3.2.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO	34
4. CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS	39
ANEXOS	42

1. INTRODUÇÃO

A Nossa História

O início da história foi em meados de 1945, quando o Sr. Marino Martucci e seu irmão empreenderam na cidade de Aguai - SP em um armazém conhecido como “ Casa Martucci “. O Sr. Marino Martucci tenta outros formatos de negócio sem êxito.

Aos 11 anos, Márcio Martucci, filho do Sr. Marino Martucci já começava a ajudar o pai no atendimento do empório e dividia com ele a paixão de empreender.

O ano de 1988 foi um marco, pois transformaram o empório em um pequeno mercado. No mesmo ano , o Sr. Marino faleceu e Márcio, com apenas 24 anos, assumiu definitivamente o comando da empresa.

Márcio contou com o apoio de sua mulher Ana Clara e juntos iniciaram uma nova jornada. Em 1990 Márcio e Ana iniciam a construção de uma nova loja com 500 metros quadrados, que foi inaugurada logo após o nascimento da primeira filha Thaís, em 1994.

Em 1999, nasceu a segunda filha do casal, Lara, foi quando iniciou a ampliação da loja Matriz. Após alguns anos eles adquirem a segunda loja, localizada na Vila Bom Gosto em Aguai.

No ano de 2008, mais uma loja foi adquirida no centro da cidade em Aguai e em 2010, a quarta loja da Rede foi adquirida na cidade vizinha de São João da Boa Vista - SP.

Um Centro de Distribuição para atender às lojas foi inaugurada em 2011. No ano de 2013 o supermercado já empregava mais de 169 colaboradores.

No ano de 2015, inicia o grande sonho de Márcio, que era construir uma nova loja para substituir a Matriz, com mais de 2mil metros de área de venda.

Márcio trabalhou incansavelmente durante 3 anos construindo o novo prédio, antes que pudesse inaugurar-lo, faleceu em setembro de 2018. A loja foi inaugurada no início de 2019.

Atualmente, sua esposa Ana Clara e suas filhas Thaís e Lara estão à frente da nova administração e contam com o apoio incansável de mais de 230 colaboradores. O movimento da equipe hoje é alimentar sonhos dos clientes e colaboradores.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O Supermercado Marino loja 4 está localizado em São João da Boa Vista - SP na Av Professora Isette Corrêa Fontão, 1732, Parque Residencial Tereza Cristina, SP, 13876-519 - Supermercado Marino De Aguai Ltda CNPJ: 73.031.353/0005-56.

3. PROJETO INTEGRADO

O Projeto Integrado serve para que possamos ter conhecimento prático sobre assuntos abordados em aula. Neste Projeto Integrado, iremos aprofundar nossos conhecimentos sobre Plano de Cargos e Salários de uma empresa real, no caso escolhemos para os assuntos aqui abordados a empresa Supermercados Marino, do qual nossa integrante Paloma faz parte do quadro de funcionários, fazendo com que tenhamos informações reais e próximas colaborando para um trabalho mais detalhado e preciso.

Primeiramente, teremos um aprofundamento sobre cada tópico, que será aqui abordado e o que cada um irá nos apresentar.

O que é um plano de remuneração, cargos e salários? A implantação de um plano de cargos e salários dentro de uma empresa é muito importante, pois ela permite estabelecer critérios que servirão de base para as decisões salariais, visando o equilíbrio interno, promovendo uma relação de confiança entre a empresa e seus colaboradores. Além de estabelecer equilíbrio entre a remuneração praticada pela empresa e as praticadas no mercado de trabalho, visando melhores condições de atração e retenção de profissionais.

Na prática, um plano de cargos e carreiras é um conjunto de regras e normas, que determina os mecanismos de gestão de pessoal das empresas, sejam privadas ou públicas.

Um modelo de plano de carreira é a estratégia utilizada pelas empresas para definir todos os passos que os profissionais precisam dar dentro de cada um dos ramos de cargos estabelecidos. Ele é fundamental pois cria um propósito para cada posição. Ele também pode ser pessoal, quando a própria pessoa cria para si uma trajetória de carreira ao longo de sua vida. Aqui veremos os tipos de planos usados hoje no mercado e cada um deles com um objetivo distinto.

Além de gerenciar as questões relacionadas a salários e promoções, os colaboradores ficam mais confortáveis, pois sabem que podem planejar o seu futuro

dentro da empresa, uma vez que ele enxerga toda a perspectiva da sua carreira e tem conhecimento sobre os salários e cargos que poderá vir a ter.

Iremos identificar todos os cargos e funções da empresa, avaliar os perfis dos cargos, como tipo de profissão e atividades específicas, levantar quais são as lotações de cada setor, além, de classificar os salários de cada um deles.

Também iremos acompanhar dentro deste Projeto Integrado a importância da Administração de Pessoal e Obrigações Trabalhistas, a correta gestão da área pode causar alto impacto em outras áreas da organização e trazer vantagens competitivas, pois a área de administração de pessoal é responsável por grande parte das atividades operacionais concernentes à gestão de pessoas, é responsável por todo o histórico do funcionário dentro da organização, cuidando de documentos admissionais, férias, documentos demissionais, também tendo como responsabilidades o social, obrigações legais, processos trabalhistas, pagamento de salários, etc.

E por final, conheceremos sobre recrutamentos e seus tipos, as vantagens de cada um dentro de uma organização, e como a empresa escolhida age diante o processo de contratação de novos funcionários. Este processo tão importante, garante que gente talentosa, integra e entusiasmada faça parte do quadro de colaboradores. Todavia, é de extrema importância o conhecimento referente aos tipos de recrutamento que são 5:

- Recrutamento externo;
- Recrutamento interno;
- Recrutamento misto;
- Recrutamento online;
- Recrutamento às cegas.

3.1 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

Plano de Carreira, nosso foco aqui é o plano organizacional, porém ele também pode ser organizado e projetado de forma pessoal, afinal fazer um plano de carreira é fundamental para atingir nossos objetivos, seja como empreendedores ou como colaboradores de uma organização.

Quando uma empresa deixa de lado o trabalho de montagem de um plano de carreira, ela pode estar gerando para si um problema, a saída de bons profissionais, por não enxergarem possibilidades de evolução.

Para entendermos melhor como isso funciona, vamos listar 5 dos principais modelos de planos de carreira utilizados hoje no mercado e o funcionamento de cada um.

1. **Carreira Horizontal** - é aquela que não conta com a possibilidade de ascensão no nível hierárquico, pois a empresa não possui esse tipo de divisão internamente. Todos os cargos estão no mesmo nível, sendo assim existe apenas a evolução das tarefas e das responsabilidades em determinada posição.

2. **Carreira em Linha** - neste modelo é muito difícil a mudança de área. Os cargos e níveis hierárquicos são padronizados. Em muitos casos, as promoções são automáticas, em função do tempo de serviço. Este modelo é comum, por exemplo, no serviço público e em instituições militares.

3. **Carreira Paralela** - possui além das características descritas na carreira em linha, desde o início na empresa os colaboradores que têm possibilidade de atingir cargos de liderança, seguem um ramo hierárquico separado. Empresas que usam a seleção de trainees, por exemplo, costumam usar um plano de carreira paralela.

4. **Carreira em Y** - algumas empresas costumam oferecer cargo de nível gerencial para aqueles profissionais que se destacam em suas funções. Esse plano é visto como mais básico e tradicional. Porém já é visível por muitos, que essa é uma ação que não gera os melhores resultados, pois ela enxerga que apenas quem tem um perfil de liderança, um líder nato, poderá fazer com sucesso suas atividades como

gestor. Sendo assim, surgiu a necessidade de desenvolver os cargos de especialistas, para aqueles que não têm o perfil de líder, possam continuar avançando na empresa. Esse caminho bifurcado é chamado de carreira em Y, assim, em determinado ponto da carreira de certas funções, há a possibilidade de seguir para um dos dois ramos distintos: gerencial ou especialista.

5. **Carreira em Rede** - esse modelo possui semelhança com o modelo em Y, mas, diferentemente dele, existe uma variedade maior de cargos que o colaborador pode escolher para seguir. Essa escolha do cargo em si, por parte de cada pessoa, também é uma decisão importante, pois estimula os colaboradores a procurarem as funções que mais gostam e onde se desempenham melhor. É essencial entender, na metodologia de carreira em rede, que ela só será colocada em prática a partir do cumprimento das metas estipuladas, sendo que, sem atingir as metas, não há chance de mudança de cargo.

Cada empresa funciona de maneira diferente, cada uma possui uma maneira própria de seu modelo de plano de carreira. Porém, todas precisam seguir 3 passos simples para a estruturação de seu modelo a ser seguido.

- **Planejamento:** estruturar o caminho completo de cada função e cargo, assim todos conseguirão ver sentido e possibilidades futuras dentro da empresa;
- **Definição de Metas:** para ter-se um bom plano de carreira, as metas precisam ser bem claras e o modo de como alcançá-las também;
- **Opções de Qualificações:** para evitar que colaboradores fiquem parados em sua posição, acomodados por estarem se sentindo cômodos no cargo em que atuam, é importante definir alguns caminhos para uma qualificação. Assim, será possível ajudar a se desenvolverem e buscarem novas posições dentro da empresa.

O ideal é sempre levar em conta os aspectos que fazem um bom profissional ser reconhecido e dar condições para ele mostrar que está superando os resultados esperados pela organização.

No caso dos Supermercados Marino, por se tratar de uma rede de empresas familiar, não foi montado até o momento nenhum plano de carreira, para seus colaboradores, sendo assim podemos classificar a empresa pesquisada com o Plano de Carreira em linha, pois, como veremos mais à frente, a rede de supermercados possui um Plano de cargos e níveis hierárquicos já estabelecidos para cada uma de suas 4 lojas.

Esta, abaixo é a Pirâmide de Maslow, ela foi usada como referência pelo departamento de Recursos Humanos por muito tempo , sempre quando o assunto era as necessidades dos funcionários.



Seu criador, Abraham Maslow, defendia que todos temos uma hierarquia de necessidades, e que uma vez que nossas necessidades fisiológicas e de segurança estejam garantidas, procuramos em seguida outras como o amor, depois auto estima, prestígio e por fim a auto realização.

Em resumo, se um funcionário não ganha o suficiente para alimentar sua família, é muito difícil que ele se concentre no trabalho ao invés do problema financeiro pelo o qual está passando.

Dentro deste cenário entra a política de cargos e salários em uma organização, hoje é comum empresas oferecem e garantem necessidades básicas, além de outros benefícios que funcionam como atrativos, como ticket alimentação, plano de saúde, academias, sala de jogos, sala de descanso, refeição entre outros.

Neste contexto, a organização também deve ter um Plano de Cargos e Salários, afinal o número de funções em uma empresa pode variar bastante de acordo com o seu

tamanho. Uma pequena empresa pode ter apenas três cargos, enquanto uma grande companhia pode ter milhares.

O problema é que é humanamente impossível, conhecer tantos cargos e transmitir o mesmo conhecimento à todos os funcionários. Por isso, muitos profissionais se perdem no processo e surgem conflitos sobre quem é o devido responsável por cada tarefa.

O Plano de Cargos e Salários é uma ferramenta eficaz de gestão do Departamento de RH que normatiza, estrutura as tarefas e responsabilidades que serão exercidas por cada profissional, também estabelece os salários que serão pagos a eles.

Dessa maneira, o plano informa as demandas de cada cargo, as competências(conhecimentos e atitudes) que os ocupantes devem ter e a compensação financeira oferecida. Podemos afirmar também, que o plano é um guia interno capaz de auxiliar os gestores e funcionários no dia a dia.

Vamos apenas, esclarecer, Plano de Cargos e Salários não é igual ao Plano de Carreira, que é individual a cada profissional, e aponta em qual direção ele pode crescer e quais os cargos ele pode vir a assumir durante seu tempo de “casa”.

Há algumas etapas principais para estabelecer um plano de cargos e salários, dentro de uma organização. O gestor responsável precisa descrever os cargos existentes, analisar o mercado e até acompanhar métricas de desempenho, são elas:

- **Descrição de Cargos:** após o levantamento e análise de todos os cargos existentes dentro da empresa, deve-se construir uma pequena planilha, que possa ser preenchida fisicamente ou digitalmente. Inicie a descrição do cargo falando sobre o seu objetivo principal, depois aponte as principais tarefas que devem ser realizadas ao longo de cada expediente de trabalho, seja detalhista, caso haja variações de um mesmo cargo, é necessário definir o que muda entre um e outro, isto é, os critérios de diferenciação;
- **Competência de Seus Ocupantes:** é preciso analisar a competência que os ocupantes de cada cargo precisam ter ou desenvolver. Eles precisam

equilibrar certas competências técnicas e comportamentais. Devem ser divididas em: > conhecimento - saber teórico, como nível de escolaridade; > habilidades - saber prático, como a negociação de conflitos; > atitudes - práticas diárias, como pontualidade, entrega e honestidade.

Assim, além de informar aos funcionários as responsabilidades de cada cargo, é também possível dizer o que a empresa espera deles. Essa descrição também será útil para futuros processos de recrutamento e seleção, estabelecendo os critérios mínimos para a contratação;

- **Estabelecimento dos Níveis para cada Cargo:** é cada vez mais comum a definição de diferentes níveis para o mesmo cargo na empresa, ele pode ser júnior, pleno ou sênior. Isso faz parte de uma estratégia de retenção e valorização dos empregados, mais é preciso ter tudo muito claro. Estabelecer as principais singularidades em cada nível do cargo, a diferença salarial entre os três níveis e como cada um será cobrado;
- **Pesquisa de Mercado:** é preciso fazer um pesquisa salarial de mercado, investigando quais são os salários e benefícios que outras empresas praticam em cargos iguais ou semelhantes dentro da organização; geralmente essas informações são concedidas através do Sindicato filiado a cada categoria (varejista, comércio, indústria) ou sites de pesquisa salarial, como SINE, Infojobs ou Catho;
- **Mensuração da competitividade salarial:** para que o profissional talentoso sinta-se interessado em fazer parte da empresa, é importante ter uma salário competitivo;
- **Pesquisa interna:** é importante realizar um diagnóstico preciso sobre a atual realidade organizacional, considerar os seus aspectos econômicos, é necessário saber o quanto será possível investir em possíveis mudanças salariais sem prejudicar a sustentabilidade financeira, afinal os salários nunca devem comprometer a lucratividade da empresa ou a sua solvência no mercado;

- **Construção de organograma:** é a definição da estrutura hierárquica da empresa. A sua construção deve ser feita a partir do grau de importância de cargo existente;
- **Definição de salários:** a partir das análises externas e internas, e considerando o grau de complexidade de cada cargo, deve-se definir as faixas salariais, esta definição é importante porque, além de motivar os funcionários, determina o grau de agressividade da empresa.

Em nossas próximas etapas iremos apresentar o Plano de Cargos de nossa empresa pesquisada, e veremos que o mesmo apresenta planos específicos de cargos para cada uma de suas 4 lojas, fazendo com que a necessidade de cada uma delas sejam supridas de formas diferentes.

3.1.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

O Plano de Cargos e Salários não é somente feito de salário e promoções. Ele precisa abranger muito mais que isso, como a jornada de cada função e os mecanismos de evolução de cada uma. Outros aspectos importantes são os que envolvem avaliações constantes e periódicas a fim de identificar os processos e funcionários mais aptos a evoluírem de cargo da empresa.

Todo plano desse tipo também precisa determinar como é a forma de transição entre um cargo e outro. Isso é fundamental para estabelecer a cultura organizacional da organização e respeitar as normas internas.

Na hora de montar um plano de cargos e salários é preciso seguir esses passos:

1. **Passo: Organograma e Hierarquia:**

É necessário entender como a empresa organiza os colaboradores, como por exemplo, a sua estrutura hierárquica e políticas internas. Esse entendimento é feito principalmente por meio de um organograma. É preciso mapear todos os cargos e como eles se relacionam de forma hierárquica. Isto é: quem responde a quem, quem decide em última instância, e quem é responsável por cada área.

2. **Passo: Funções e Responsabilidades:**

Essa é a parte em que é feita a identificação e o levantamento de todos os cargos existentes na empresa. Uma boa forma de fazer isso é por meio de entrevistas ou pela aplicação de questionários aos colaboradores, assim, cada um pode indicar qual é o seu cargo e, até, fazer uma breve descrição das atividades.

Função: São as diversas atividades e tarefas que o funcionário executa.

Responsabilidade: São os resultados pelo qual aquele cargo é responsável. O resultado pode ser um número (indicador, meta), um

produto final, ou um estado. Exemplo: manter o bom funcionamento da linha de produção ou alcançar as metas definidas para o setor.

3. Passo: Política Salarial:

Para pagar salários competitivos é preciso realizar um levantamento de todos salários de mercado para cada cargo. Isso poderá ser feito através de pesquisas de mercado, ou consultando sindicatos e outras fontes. Fazer uma pesquisa em outras empresas do mesmo porte que também poderá ajudar a adequar uma remuneração justa. É importante oferecer um salário competitivo no mercado para que a empresa consiga captar bons profissionais.

4. Passo: Definindo as Carreiras:

É preciso incluir dados específicos como as competências para se encaixar em cada um dos cargos (nível de escolaridade, experiências, outros idiomas, etc) e as habilidades, como bom trabalho em equipes, perfil de liderança a ser comunicativo.

5. Passo: Avaliação dos Funcionários:

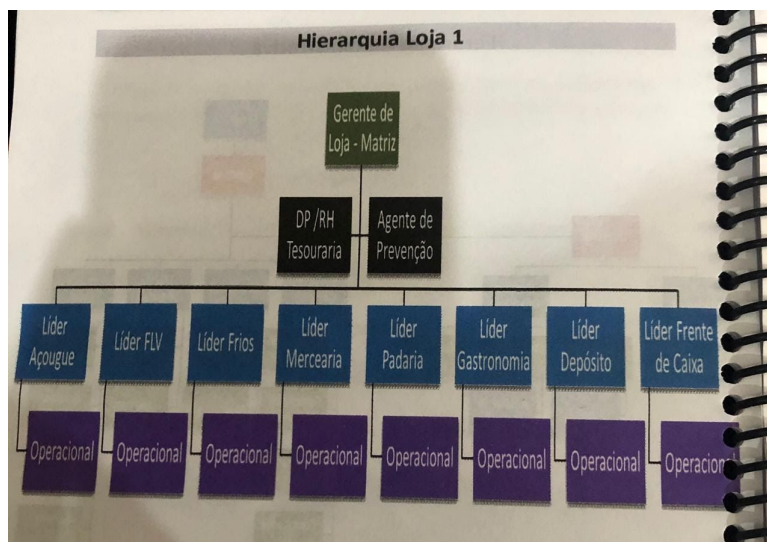
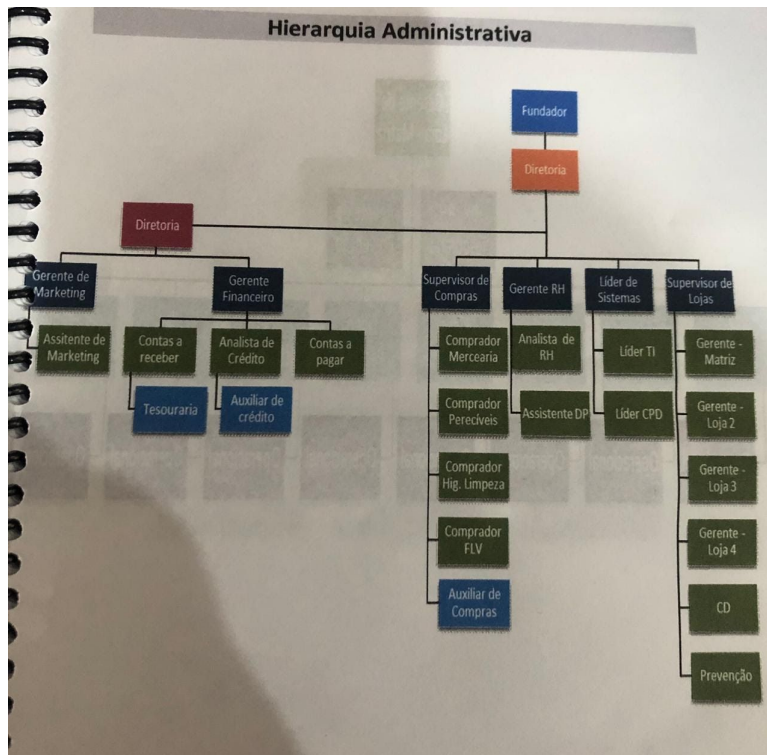
É preciso avaliar o desempenho de cada funcionário da empresa, destacando seus pontos fortes e pontos fracos. Essa avaliação deve ser coerente com o que é esperado de cada cargo, com base nas funções a serem executadas. Também é importante levar em conta os valores da empresa, para avaliar além do desempenho o encaixe cultural daquele funcionário.

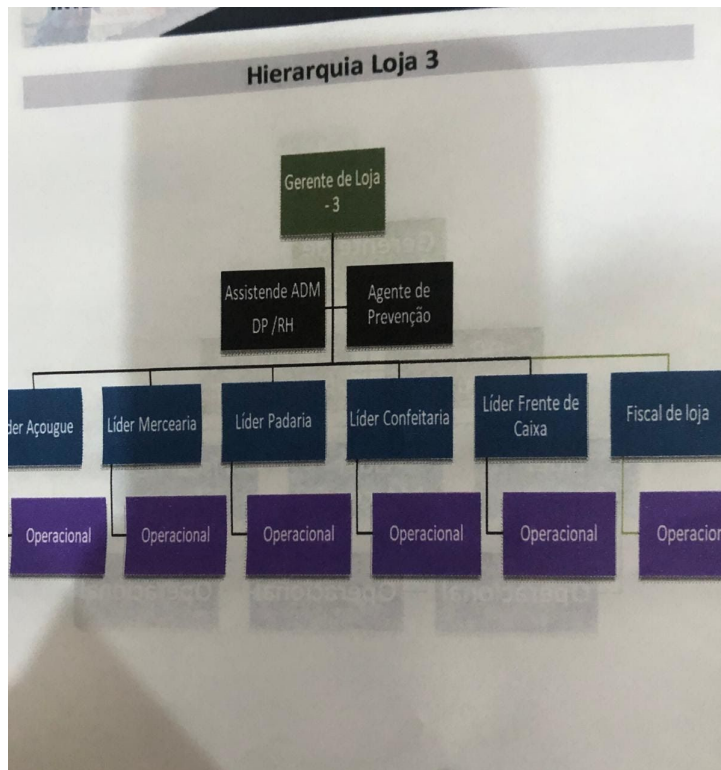
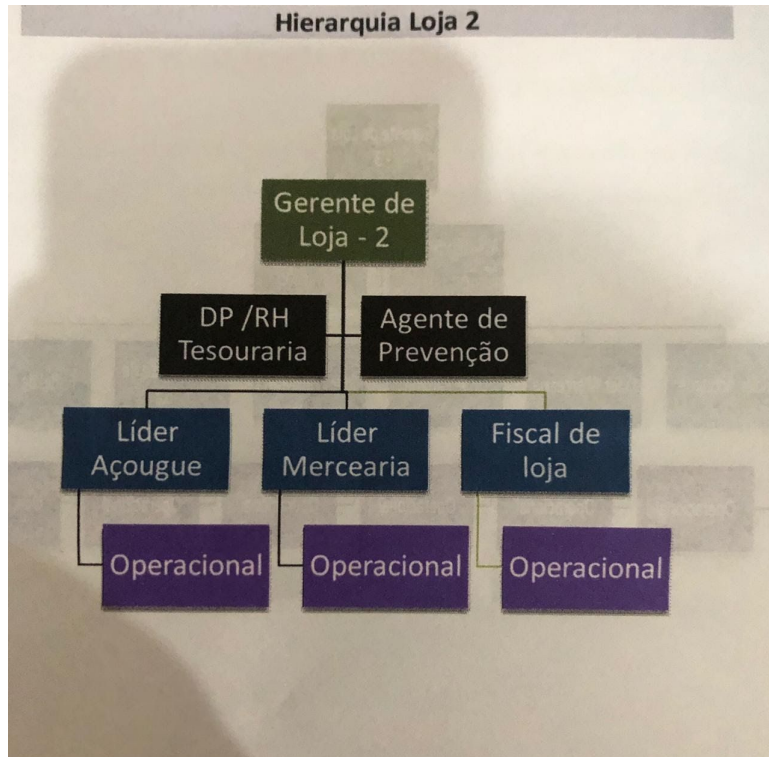
6. Passo: Alinhar os Funcionários com o que é Esperado:

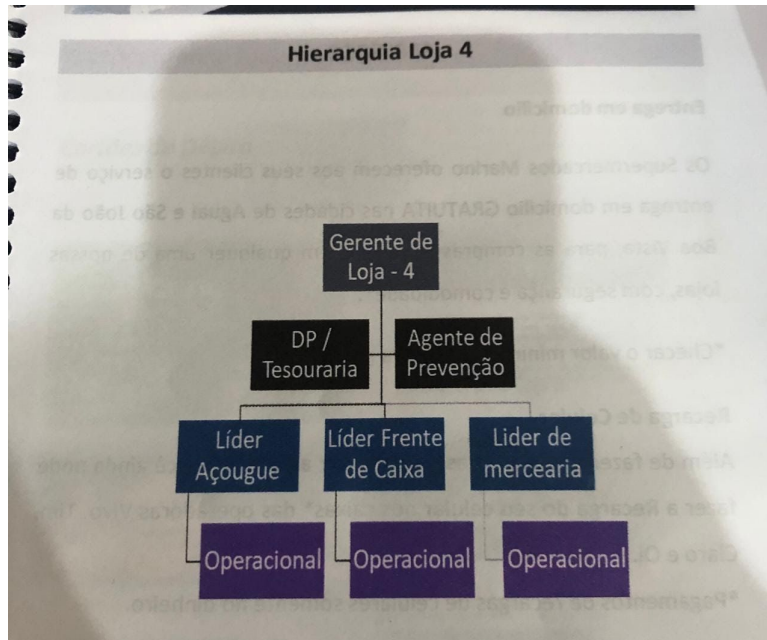
É o momento de reconhecer as fortalezas que ajudarão o funcionário a desempenhar o trabalho e crescer na carreira daquele cargo. Também é preciso, se existir, alertá-lo sobre o desenvolvimento necessário para que ele esteja alinhado com as demandas do cargo.

A organização e comprometimento de todos os envolvidos no projeto podem ser beneficiados quando a empresa sabe o que quer. Por isso, os responsáveis pelo projeto devem observar e conversar com gestores, coordenadores e funcionários para entender onde eles querem chegar e como pretendem fazer isso, inclusive quando a questão envolve a remuneração.

Plano de Cargos e Salários do Supermercado Marino:







3.1.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS

Na fase de descrição de cargos e salários, realizam-se levantamentos para a captura de todas as informações possíveis sobre as estruturas de cada departamento da empresa, a identificação dos principais tipos de cargos, as atividades desempenhadas pelos colaboradores, a quantidade de cargos existentes na estrutura organizacional e os salários pagos para os funcionários.

A descrição de cargos, de forma geral, pode ser genericamente compreendida como uma ferramenta auxiliar de gestão de pessoas, para o desenvolvimento de políticas de remuneração, para gestão de carreiras, para identificar competências pertinentes à performance das funções atinentes ao cargo em um processo seletivo, para avaliação de desempenho, dentre outros subprocessos da área de gestão em uma organização. Disso decorre que realizar descrição de cargos alinhada aos indicadores e planejamento estratégico da organização é imprescindível para o atingimento dos resultados, especialmente em um contexto de extrema competitividade entre empresas - de grande e pequeno porte - no cenário nacional e internacional.

A descrição e a análise criteriosa dos cargos representam processos indispensáveis para tomada de decisão sobre a divisão das atividades, sobre o recrutamento e a seleção de colaboradores para realizar determinadas tarefas, sobre o acompanhamento e gestão de atividades, que signifiquem produtos para as metas planejadas.

O atingimento de metas e resultados nas organizações, de modo geral, pode ser relacionado com a descrição e a avaliação de cargos porque depende:

- Do desempenho dos colaboradores a partir da percepção acerca da função desenvolvida [o que cada colaborador, em diferentes cargos, deve fazer para integrar seu esforço aos demais, a partir da clareza da descrição do que ele deve fazer em direção aos resultados esperados].

**DESCRIÇÃO DO CARGOS <-> RECRUTAMENTO <->
CANDIDATOS INSCREVEM-SE PARA UMA VAGA**

PUBLICIZADA QUANDO ALINHADOS COM AS FUNÇÕES DESCRITAS NO CARGO.

- De quem realiza a tarefa [quem realiza, qual a sua formação, qual o escopo de possibilidades técnicas e comportamentais para performance exigidas]. **DESCRIÇÃO E AVALIAÇÃO DE CARGOS <-> SELEÇÃO DE PESSOAS.**
- De como estas atividades previstas serão desenvolvidas, especialmente face às diferentes contingências organizacionais para a realização do trabalho, ao longo do tempo, e do planejamento de remuneração por parte das organizações, para as diferentes funções de cada cargo. **DESCRIÇÃO E AVALIAÇÃO DE CARGOS <-> GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES <-> PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS.**

A seguir, veremos as descrições dos cargos e salários do Supermercados Marino, de suas 4 lojas:

- **Diretoria:**

Responsabilidade: Supervisiona todos os setores dos Supermercados.

Nível de Escolaridade: Ensino Superior em Administração de Empresas.

Competências: Conhecimentos em Administração e Informática.

Salário: R\$19.289,82

- **Gerente de Marketing:**

Responsabilidades: Analisa e estuda os concorrentes; planeja as metas de vendas; cria, planeja e executa plano mensal de compras; lança pedidos de compras corporativas/por loja; negociar preços e prazos com os fornecedores e acompanha vendas diárias para manter os volumes dos estoques.

Nível de Escolaridade: Ensino Superior em Administração, Contabilidade ou Economia.

Competência: Conhecimentos em Informáticas e idiomas estrangeiros.

Salário: R\$11.935,00

- **Gerente Financeiro:**

Responsabilidades: Confere os Caixas; administra as folhas de pagamentos do contador; administra planos de benefícios; confere cobranças; responsável por relatórios sobre pagamentos atrasados; cobrança judicial; comunicações com o contador; administra despesas da manutenção (aluguel, águas, energias, telefones, etc); analisa crédito para clientes; recebimentos de documentos de funcionários admitidos e envia para o contador; faz pagamentos via Internet e regula faltas, consultas médicas e férias.

Nível de Escolaridade: Ensino Superior em Administração, Contabilidade ou Economia.

Competência: Conhecimentos em Informáticas.

Salário: R\$10.220,85

- **Tesouraria:**

Responsabilidades: Responsável pelas movimentações de entradas e saídas de mercadorias.

Nível de Escolaridade: 2º grau completo.

Competências: Conhecimentos em Informáticas.

Salário: R\$2.122,00

- **Supervisor de Compras:**

Responsabilidades: Recebe notas de produtos comprados; confere os produtos vindos dos fornecedores e filiais; remaneja produtos para os estoques; controla acessos aos estoques de produtos, mantendo-os fechados; separa as mercadorias para entregas pela expedições; separa produtos para abastecimentos de frentes das lojas; previni as perdas e emite os relatórios para a Administração.

Nível de Escolaridade: Ensino Superior ou Técnico em Administração.

Competências: Conhecimentos em Informáticas.

Salário: R\$4.515,00

- **Comprador de Produtos Higiênicos e de Limpezas:**

Responsabilidades: Responsável por produtos higiênicos e de limpezas e manutenções das lojas.

Nível de Escolaridade: 1º grau completo.

Competências: Manutenções de limpezas.

Salário: R\$1.227,85

- **Auxiliar de Compras em Geral:**

Responsabilidades: Executa serviços de apoio nas áreas de administração e finanças; organiza as compras mensais dos clientes em um só boleto para o setor financeiro; faz orçamentos dos materiais de uso interno das lojas; comunica com as operadoras de cartões e faz pesquisas comerciais e no SPC das empresas que desejam se cadastrarem nas lojas.

Nível de Escolaridade: Ensino Técnico em Administração.

Competências: Conhecimentos em Informáticas.

Salário: R\$1.500,00

- **Gerente de Recursos Humanos:**

Responsabilidades: Gerencia a área de recursos humanos; planeja e desenvolve estratégias de recrutamentos e seleção; treinamentos e desenvolvimentos; planos de cargos e salários e administração pessoal e relações trabalhistas e sindicais.

Nível de Escolaridade: Ensino Superior em Administração ou Recursos Humanos.

Competências: Conhecimentos em Administração de Empresas.

Salário: R\$7.283,53

- **Analista de Recursos Humanos:**

Responsabilidades: Responsável por assegurar as entregas dos direitos previstos pela CLT aos colaboradores que compõem o quadro de funcionários dos Supermercados.

Nível de Escolaridade: Curso Técnico em Administração ou Recursos Humanos.

Competências: Conhecimentos em Administração e Recursos Humanos.

Salário: R\$2.611,40

- **Assistente Departamento Pessoal:**

Responsabilidades: Responsável por realizar cálculos de folhas de pagamentos; rescisões; férias; 13º salário e emissões dos encargos que estão sob a folha como FGTS.

Nível de Escolaridade: Curso Técnico em Administração ou Contabilidade.

Competências: Conhecimentos em Contábeis e Informáticas.

Salário: R\$1.766,28

- **Líder de Sistemas:**

Responsabilidades: Sempre está atento nas novas tecnologias.

Nível de Escolaridade: Ensino Superior em Comunicações e Sistemas.

Competências: Conhecimentos em Informáticas.

Salário: R\$2.482,00

- **Fiscal de Prevenção:**

Responsabilidades: Fiscaliza entradas e saídas dos clientes, colaboradores, mercadorias dos Supermercados.

Nível de Escolaridade: 2º grau completo.

Competências: Responsável pela Segurança.

Salário: R\$1.162,79

- **Líderes de CAIXAS:**

Responsabilidades: Administra os serviços e equipe de frente de caixa para garantir o atendimento eficaz aos clientes; garante e monitora todos os processos operacionais; realiza balanços periódicos e sugere ações comerciais de melhoria; planeja horários, escalas e banco de horas e treina novos colaboradores.

Nível de Escolaridade: Ensino Superior em Administração, Contabilidade ou Economia.

Competência: Conhecimentos em Informáticas.

Salário: R\$1.431,86

- **Operadores de CAIXAS:**

Responsabilidades: Desenvolvem atividades de suporte à área financeira; conferem os pedidos e processam os recebimentos de valores; recebem e conferem valores.

Nível de Escolaridade: 2º grau completo.

Competências: Conhecimentos em Informáticas.

Salário: R\$1.380,00

- **Padarias e Confeitarias:**

Responsabilidades: Fazem produtos diversificados de altas qualidades, exposições atraentes e marketing promocional de suas marcas, para serem rentáveis e competitivas.

Nível de Escolaridade: 2º grau completo.

Competências: Importam-se com a criatividade e personalidades dos produtos.

Salário: R\$1.648,00

- **Açougueiros:**

Responsabilidades: Separa as carnes por categorias; limpa os balcões; responsável manter sempre os uniformes limpos; limpa as gorduras das carnes; atendimentos aos pedidos dos clientes; corta as carnes em pedaços de acordo com os gostos dos clientes; embala adequadamente os pedidos dos clientes e armazenam as carnes em locais de refrigeração adequadas.

Nível de Escolaridade: Ensino Superior em Gastronômias ou Anatomias de Carnes.

Competências: Ótimo manuseio com carnes.

Salário: R\$1.507,00

- **Repositores de Mercadorias:**

Responsabilidades: Responsáveis pelas reposições das mercadorias nos Supermercados.

Nível de Escolaridade: 2º grau completo.

Competências: Ter uma ótima organização das mercadorias.

Salário: R\$1.189,00

- **Motoristas Entregadores:**

Responsabilidades: Fazem entregas das mercadorias para os clientes; elaboram rotas de viagens e fazem conferências de materiais para assegurar as corretas entregas.

Nível de Escolaridade: Ensino Médio Completo.

Competências: Entregar as mercadorias em ótimos estáveis.

Salário: R\$1.486,07

3.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS

O setor de Administração de pessoal é uma das partes fundamentais para a estrutura de uma organização, é responsável por grande parte das atividades operacionais concernentes à gestão de pessoas, sendo tão importante quanto as áreas cujas atividades possuem um viés mais estratégico, como a de desenvolvimento organizacional, por exemplo.

O setor de administração de pessoal é o responsável pela contratação, dentro das normas trabalhistas vigentes no país. A atividade de admissão executada pelo setor de administração de pessoal envolve todo o processo de avaliação de necessidade (abertura de vagas), desenvolvimento junto ao setor envolvido do perfil de trabalhador procurado, formas de divulgação da vaga, recepção, avaliação e seleção de candidatos.

Mas o papel do setor de administração de pessoal não se encerra com a admissão, cabendo a ele integrar o novo funcionário à empresa e a sua nova função, treinando, acompanhando e supervisionando.

Responsável por todo o histórico do funcionário dentro da organização, a administração de pessoal cuida dos documentos admissionais, férias, documentos demissionais e, além disso, tem como responsabilidades também o eSocial, obrigações legais, processos trabalhistas, pagamento de salários etc.

Além disso, a administração de pessoal no geral é parte da estrutura organizacional que envolve administração de financeiro ou contábil da empresa, como folha de pagamento, férias, contratos. E, é necessário que esses profissionais mantenham atualização constante das leis trabalhistas e outras específicas.

A parte de tributação e fiscalização pelos órgãos responsáveis também é uma obrigação desse departamento, que deve revisar constantemente as mudanças tributárias e fiscais para evitar problemas com as unidades reguladoras.

A correta gestão da área pode causar alto impacto em outras áreas da organização e trazer vantagens competitivas.

3.2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo de recrutamento e seleção tem como objetivo buscar novos perfis e talentos para preencher uma ou mais vagas em aberto dentro da organização. Esse processo pode acontecer por diversos motivos, como um desligamento dentro da empresa, transferências de funcionários entre cargos ou filiais em outras cidades, promoções ou aumento no quadro de funcionários.

O recrutamento é o processo da busca pelo perfil desejado e mais adequado à vaga. Para se obter sucesso no recrutamento é muito importante que o gestor da área que necessita de um novo funcionário juntamente com a gestão de pessoas alinhem os requisitos, habilidades técnicas e competências necessárias para o cargo que será preenchido. Assim, é possível que a empresa consiga fazer a correta divulgação da vaga, explicando com clareza quais são os requisitos necessários para que o candidato possa concorrer.

O processo de seleção se trata da escolha do candidato mais adequado ao cargo requisitante. Após as etapas do processo de recrutamento e seleção, na qual será explicado logo abaixo, a gestão e o departamento de RH possuem todos os dados e material para decidir qual candidato será selecionado para a vaga, conforme as análises feitas no decorrer do processo. Na seleção não é considerado apenas as habilidades técnicas do candidato, mas sim, suas competências, comportamentos e outras variáveis que o fazem ser compatível com o cargo e com os valores e objetivos da empresa.

Etapas do processo de recrutamento e seleção

1- Requisição de pessoal

A requisição de pessoal pode acontecer por diversos motivos, como já citado acima, como uma demissão dentro da empresa, transferências de funcionários dentro e fora da organização, promoções ou necessidade de aumentar o quadro de funcionários. Após algum desses eventos ocorrer, o gestor da área juntamente com a gestão de

pessoas começam a planejar e decidir sobre os requisitos necessários para o preenchimento do cargo.

2- Definição da estratégia

É o momento onde é definido quais etapas serão aplicadas aos futuros candidatos. É decidido como será elaborada todas as fases do processo, por exemplo: quais perguntas serão feitas aos candidatos nas entrevistas? Quais os desafios serão propostos na dinâmica de grupos? Quais comportamentos serão avaliados em cada etapa?, etc.

3- Recrutamento

Na fase do recrutamento, a empresa irá planejar quando e como divulgar a vaga em aberto. A depender do tipo de recrutamento, que será explicado no próximo tópico, a empresa poderá divulgar a vaga internamente para seus funcionários, através de quadro de avisos ou e-mails, ou externamente, como em sites especializados, anúncios em jornais, revistas, em páginas online, etc. A organização também pode optar por buscar candidatos através dos cadastros de seus próprios funcionários, no caso de um recrutamento interno ou em faculdades, universidades e escolas de cursos técnicos, no caso de um recrutamento externo.

4- Triagem dos candidatos

Após o término do período de recebimento de currículos, é feita a triagem dos candidatos, ou seja, são escolhidos os currículos dos candidatos que aparentemente atendem aos requisitos descritos na divulgação da vaga. Os itens mais considerados são: formação acadêmica, local onde mora o candidato, experiência profissional e cursos realizados.

5- Seleção de pessoal

Nessa fase são realizadas as estratégias definidas e planejadas na etapa 2. Existem várias técnicas utilizadas para a seleção de candidatos, por exemplo:

- Entrevistas: a entrevista é conduzida por alguém especializado que consiga extrair todas as informações possíveis no momento. São questionados assuntos como: carreira, ambiente familiar, perspectivas futuras, questões de comportamento pessoal, como qualidades e defeitos, etc.
- Provas de conhecimento: em determinados cargos é necessário que seja realizado provas de conhecimento específico, como mecânica, matemática financeira, softwares específicos, etc. Algumas empresas podem realizar provas de conhecimento gerais para avaliar o grau de cultura do candidato. Nesse caso, os recrutadores podem aplicar redações ou testes de múltipla escolha aos candidatos.
- Testes psicológicos: têm o objetivo de avaliar comportamentos de acordo com a situação descrita nos testes. Os testes podem ser psicométricos: medem as aptidões individuais, testes de inteligência. Ou podem ser testes de personalidade: medem o comportamento, verificam traços de personalidade do candidato.
- Técnicas vivenciais: são técnicas que tem o objetivo de simular uma experiência na qual o candidato irá exercer no futuro. Essas técnicas podem ser provas situacionais, ou seja, são relacionadas as tarefas do cargo, como por exemplo, provas de direção para motoristas. Também são aplicadas as dinâmicas de grupo, onde geralmente é proposto um problema ou desafio para que o grupo consiga resolver. Nas dinâmicas são avaliados comportamentos como liderança, trabalho em grupo, raciocínio lógico, etc.

6- Escolha do candidato

A decisão da escolha do candidato deve ser feita em conjunto por aqueles que contribuíram no processo de recrutamento e seleção e pelos gestores responsáveis.

A seleção deve considerar todos os processos ocorridos nas etapas descritas, os comportamentos percebidos e as análises realizadas até aqui. Após a seleção é necessário realizar a negociação salarial com o candidato de modo em que ambas as

partes estejam de acordo. Após isso, o candidato deve passar pelo processo de contratação, que inclui exames médicos gerais, cadastro de documentos, etc.

7- Comunicação dos resultados aos candidatos não escolhidos

É importante que a empresa entre em contato, através de email ou ligação, para os candidatos que não foram aprovados no processo de seleção, agradecendo-os pela disponibilidade de tempo ou até mesmo oferecendo feedbacks aos candidatos sobre suas ações e comportamentos, para que eles tenham consciência de sua reprovação de forma positiva.

8- Ambientação do novo funcionário na organização

É importante que o gestor apresente o novo funcionário aos demais colegas de cargo e também apresenta algumas informações relevantes da empresa, como o nicho de mercado, seus principais concorrentes, etc. Para alguns cargos é necessário que o novo funcionário passe por treinamentos antes de começar a exercer sua função oficialmente.

Uma breve pesquisa foi feita, por parte das autoras deste Projeto Integrado, tendo como objetivo descrever as etapas na qual a empresa Supermercado Marino aplica em seu processo de recrutamento e seleção. Após o estudo foi definido que a empresa percorre pelas etapas da seguinte maneira:

1- Requisição de Pessoal

Geralmente a empresa determina a necessidade de contratação em épocas de maior circulação de pessoas, como datas comemorativas, natal e ano novo, onde, na maioria das vezes, há maior necessidade de mão de obra e também a necessidade de estender os turnos.

2- Definição da estratégia

A técnica escolhida para avaliar o candidato para a vaga é a entrevista, onde são questionados as experiências profissionais do candidato, bem como seus objetivos profissionais e pessoais, suas qualidades e defeitos.

3- Recrutamento

As vagas são divulgadas através da rádio local, páginas em redes sociais, etc. Há também a possibilidade de indicação por parte de algum funcionário que já trabalhe na empresa. Nesse caso, é necessário que a pessoa que será indicada preencha uma ficha de indicação oferecida pela empresa.

4- Triagem dos candidatos

A avaliação dos currículos é feita pelos responsáveis do departamento de Recursos Humanos. Geralmente são considerados os itens relacionados à experiências profissionais anteriores, local onde o candidato mora bem como os demais requisitos que são exigidos pela vaga.

5- Seleção de pessoal

Após a análise dos currículos, os candidatos escolhidos são chamados através de uma ligação para agendar uma entrevista.

6- Escolha do candidato

Caso o candidato seja aprovado na entrevista, o mesmo é chamado para cumprir as obrigações relacionadas à contratação. A admissão dependerá de exame médico, exame técnico, bem como a apresentação de todos os documentos exigidos, como RG, CPF, foto 3x4, CTPS, comprovante de residência e histórico escolar.

7- Comunicação ao candidato desclassificado

A empresa não tem o hábito de dar um feedback para os candidatos que não foram aprovados no processo de seleção.

8- Ambientação do novo funcionário na organização

O novo funcionário após ser admitido passará por treinamentos e terá seu contrato de experiência equivalente a 45 dias que poderá, posteriormente, ser prorrogado por mais 45 dias.

Nesse período são feitas avaliações ao funcionário por parte do superior/encarregado do setor. São avaliadas várias questões comportamentais, através

da utilização de 4 conceitos: MB- muito bom, B- bom, S- satisfatório, PM- precisa melhorar.

3.2.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO

O processo de recrutamento pode ser classificado em três tipos diferentes: recrutamento interno, recrutamento externo e recrutamento misto.

O processo de recrutamento interno acontece quando os profissionais de Gestão de Pessoas decidem recrutar apenas candidatos que já trabalham na empresa. A vaga é divulgada através dos canais de comunicação internos como quadro de avisos, e mails, etc. Optando pelo recrutamento interno a organização consegue aproveitar melhor o potencial já existente entre seus funcionários. Essa opção pode ser benéfica, tendo em vista que os funcionários já são adeptos a cultura da empresa, bem como gera motivação aos colaboradores que percebem a importância que a organização dá ao desenvolvimento de suas carreiras.

Por outro lado, optando pelo recrutamento interno a empresa precisa se encarregar de preencher a vaga atual do futuro candidato selecionado à vaga divulgada, para que não haja desfalques nos cargos. O recrutamento interno também pode bloquear a entrada de novas ideias, desencadeando falta de criatividade e menor contato com novas experiências relacionadas ao mercado de trabalho externo.

No recrutamento externo a empresa busca o perfil mais adequado a vaga no mercado de trabalho, ou seja, fora do seu grupo de colaboradores. Esse tipo de recrutamento pode trazer diversos benefícios a empresa, como o enriquecimento de capital intelectual da organização, maior contato com as práticas utilizadas no mercado de trabalho e também uma mudança nas soluções de desafios e tarefas cotidianas do trabalho. Um funcionário externo traz em sua “bagagem” todas as suas experiências e conhecimentos passados em outras empresas, o que pode ser muito vantajoso para aumentar a criatividade e motivar ideias inovadoras.

Contudo, optando pelo recrutamento externo a empresa pode afetar a motivação de seus funcionários, já que demonstra que no meio de seus colaboradores não há perfis adequados e que atendam aos requisitos da vaga divulgada, despertando sentimentos de frustração e desconfiança. O processo de recrutamento externo também é mais trabalhoso e custoso para o RH, tendo em vista que haverá maior número de pessoas se

candidatando e que não possuem nenhum conhecimento sobre a cultura e as práticas adotadas na empresa.

No processo de recrutamento misto a vaga é divulgada para ambos os públicos interno e externo, ou seja, qualquer pessoa que seja capacitada e que atenda aos requisitos mencionados na vaga pode se candidatar e participará do mesmo processo de recrutamento e seleção, sem nenhuma prioridade ou preferência.

Os tipos de recrutamento mais utilizados no Supermercado Marino são os recrutamentos interno e externo.

O recrutamento interno acontece através das promoções entre os funcionários. O candidato pode começar na empresa como empacotador, e, através do seu tempo de experiência e sua dedicação, ele pode ser promovido a operador de caixa, líder de caixa, repositor, etc. Há também oportunidades para as áreas indiretas relacionadas ao escritório, desde que o funcionário possua os requisitos desejados, como graduação completa e cursos na área. É perceptível entre os funcionários que a motivação e o desempenho dos mesmos melhora significativamente quando percebem que há diversas oportunidades para promoção e mudanças de cargo dentro da empresa. Os colaboradores se sentem valorizados, pois acreditam que a empresa preza pelo desenvolvimento de suas carreiras. Nas áreas administrativas e gerenciais o funcionário pode começar através do estágio e conforme suas experiências e capacitações ele pode ser promovido a outros cargos. Não é percebida nenhuma desvantagem com relação ao recrutamento interno na empresa.

O recrutamento externo acontece quando é necessário aumentar o quadro de funcionários, como já mencionado anteriormente, principalmente em épocas de maior fluxo de compras, como nas datas comemorativas de final de ano. As oportunidades para nível operacional tendem a ser maiores, como vagas para empacotador, operador de caixa, repositor de mercadorias, açougueiro, padeiro e confeitiro. Para as áreas indiretas o recrutamento externo também acontece, mas em menor número, e geralmente exige como requisito experiência anterior comprovada. Como vantagens podemos mencionar melhores ideias na questão de administração e gestão, visando sempre otimizar as tarefas do meio operacional. O funcionário externo traz inovação e

consegue perceber falhas e outras questões a serem melhoradas, o que não é tão facilmente percebido pelos funcionários internos, uma vez que já estão “acostumados” com as práticas da empresa. Como desvantagem é possível mencionar o sentimento de insegurança por parte dos funcionários internos, pois muitos se preparam e esperam uma oportunidade de promoção. Eles acabam se sentindo frustrados e procurando essas oportunidades no mercado de trabalho, ou seja, fora da empresa. No recrutamento externo é necessário uma equipe maior para dar suporte ao treinamento dos novos funcionários, bem como acompanhar os desempenhos deles através do período de experiência estipulado. Ou seja, é um processo mais trabalhoso e caro para a empresa.

4. CONCLUSÃO

Concluimos este Projeto Integrado aprofundando o nossos conhecimentos sobre Plano de Cargos e Salários em uma empresa real, no caso o Supermercados Marino.

Primeiramente, unimos nossos conhecimentos teóricos sobre cada tópico:

O que é um plano de remuneração, cargos e salários? Resumidamente, chegando ao conceito de que a implantação de um plano de cargos e salários dentro de uma empresa é muito importante, pois ela permite estabelecer critérios que servirão de base para as decisões salariais, visando o equilíbrio interno, promovendo uma relação de confiança entre a empresa e seus colaboradores. Além de estabelecer equilíbrio entre a remuneração praticada pela empresa e as praticadas no mercado de trabalho, visando melhores condições de atração e retenção de profissionais.

Com as informações sobre a prática dos tipos de planos usados hoje no mercado e cada um deles com um objetivo distinto, percebemos que além de gerenciar as questões relacionadas a salários e promoções, os colaboradores ficam mais confortáveis, pois sabem que podem planejar o seu futuro dentro da empresa, uma vez que ele enxerga toda a perspectiva da sua carreira e tem conhecimento sobre os salários e cargos que poderá vir a ter.

Identificamos todos os cargos e funções da empresa, avaliamos os perfis dos cargos, como tipo de profissão e atividades específicas, levantamos quais são as lotações de cada setor, além, de classificarmos os salários de cada um deles.

Também acompanhamos dentro deste Projeto Integrado a importância da Administração de Pessoal e Obrigações Trabalhistas, onde a correta gestão da área pode causar alto impacto em outras áreas da organização e trazer vantagens competitivas, pois a área de administração de pessoal é responsável por grande parte das atividades operacionais concernentes à gestão de pessoas, é responsável por todo o histórico do funcionário dentro da organização, cuidando de documentos admissionais, férias, documentos demissionais, também tendo como responsabilidades o social, obrigações legais, processos trabalhistas, pagamento de salários, etc.

E por final, descrevemos sobre recrutamentos e seus tipos, as vantagens de cada um dentro de uma organização, e como a empresa escolhida age diante o processo de contratação de novos funcionários.

REFERÊNCIAS

ANJOS, Amanda. Recrutamento Interno x Recrutamento Externo. **RH Portal**. 2019. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-interno-x-externo/>. Acesso em: 17/09/2020.

BATISTA, Pollyana. **O que é plano de cargos e carreiras**. 2018. Disponível em: <https://www.estudopratico.com.br/o-que-e-plano-de-cargos-e-carreiras/>. Acesso em: 08/09/2020.

BELLINTANI, Nathalia. **Plano de Carreira: Conheça os Diferentes Tipos e Comece o seu Agora**. 2019. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/plano-carreira/>. Acesso em: 11/09/2020.

CARVALHO, Igor. **O Passo a Passo do Plano de Cargos e Salários**. 2018. Disponível em: <https://ucj.com.br/blog/artigos-recursos-humanos/plano-de-cargos-empresarial/>. Acesso em: 14/09/2020.

COHROS. **Plano de Remuneração, Cargos e Salários**. 2020. Disponível em: <https://www.cohros.com.br/conteudo/plano-de-remuneracao-cargos-e-salarios.html>. Acesso em: 08/09/2020.

CONVENIA. **Tipos de recrutamento e seleção: conheça os 5 principais**. 2019. Disponível em: <https://blog.convenia.com.br/conheca-os-5-principais-tipos-de-recrutamento-e-selecao/>. Acesso em: 10/09/2020.

FERNANDES, Daniela. P. **Guia completo de como estruturar e implantar um Plano de Cargos e Salários**. 2018. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/plano-de-cargos-e-salarios/>. Acesso em: 11/09/2020.

GUIA DA CARREIRA. **O que é plano de carreira?** 2020. Disponível em: <https://www.guiadacarreira.com.br/carreira/o-que-e-plano-de-carreira/>. Acesso em: 09/09/2020.

KENOBY. **Plano de cargos e salários: O que é, para que serve e como fazer.** 2020. Disponível em: <<https://kenoby.com/blog/plano-de-cargos-e-salarios/>>. Acesso em: 12/09/2020.

METADADOS. **Administração de pessoal: quais suas funções e como otimizá-las?** 2016. Disponível em: <<https://www.metadados.com.br/blog/administracao-de-pessoal-quais-suas-funcoes-e-como-otimiza-las/>>. Acesso em: 10/09/2020.

SITWARE. **MODELO DE PLANO DE CARREIRA: SAIBA O QUE É NA PRÁTICA E CONHEÇA 5 TIPOS.** 2018. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/modelo-de-plano-de-carreira/>>. Acesso em: 09/09/2020.

UNIFEOB. **Administração de Pessoal e Obrigações Trabalhistas- Aulas - Recrutamento e Seleção.** 2020. Disponível em: <https://sagahcm.sagah.com.br/sagahcm/sagah_ua_dinamica/22493867#leia>. Acesso em: 17/09/2020.

UNIFEOB. **Administração de Pessoal e Obrigações Trabalhistas- Aulas - Tipos de Recrutamento.** 2020. Disponível em: <https://sagahcm.sagah.com.br/sagahcm/sagah_ua_dinamica/22496597#leia>. Acesso em: 17/09/2020.

UNIFEOB. **Cargos, Salários e Plano de Carreira - Aulas - Descrição de Cargos Parte 1.** 2020. Disponível em: <https://sagahcm.sagah.com.br/sagahcm/sagah_ua_dinamica/20633689#objetivos>. Acesso em: 16/09/2020.

UNIFEOB. **Cargos, Salários e Plano de Carreira - Aulas - Descrição de Cargos Parte 1 - Infográfico.** 2020. Disponível em: <https://sagahcm.sagah.com.br/sagahcm/sagah_ua_dinamica/20633689#visualize>. Acesso em: 16/09/2020.

UNIFEOB. **Cargos, Salários e Plano de Carreira - Aulas - Descrição de Cargos**

Parte 2 - Infográfico. 2020. Disponível em:

<https://sagahcm.sagah.com.br/sagahcm/sagah_ua_dinamica/20774870#visualize>.

Acesso em: 16/09/2020.

UNIFEOB. **Cargos, Salários e Plano de Carreira - Aulas - Plano de Cargos e**

Salários - Infográfico. 2020. Disponível em:

<https://sagahcm.sagah.com.br/sagahcm/sagah_ua_dinamica/20633677#visualize>.

Acesso em: 12/09/2020.

ANEXOS

