



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

RAIA DROGASIL S/A

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2021

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

RAIA DROGASIL S/A

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:

CAROLINA AP. AZARIAS, RA 1012020100661

MURILO G. DE SOUZA, RA 1012020100706

NAIARA SOUSA SILVA, RA 1012020100770

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA	6
3.1.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	7
3.1.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS	12
3.2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	18
3.2.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO	23
4. CONCLUSÃO	26
REFERÊNCIAS	27
ANEXOS	29

1. INTRODUÇÃO

O objeto de estudo do presente projeto interdisciplinar é realizar a construção de descrição de um plano de cargos e salários de uma empresa, tendo como base colhidas a empresa Raia Drogasil S/A, que atua no setor de comércio de medicamentos, bem como produtos de higiene, perfumaria, cosméticos, alimentos e vitaminas.

Foi realizada a escolha desta empresa por estar em grande desenvolvimento, tornando-se a rede de farmácia referência no Brasil, o que despertou o interesse em conhecê-la um pouco mais através do seu estudo de plano de cargos e salários, uma ferramenta imprescindível para o sucesso de qualquer empresa.

O presente projeto será elaborado com o objetivo de apresentar os seguintes estudos:

Plano de cargos e salários: nesse estudo será exposto um breve relato acerca de como desenvolver um excelente plano de cargos e salários, suas finalidades, como elaborar um plano de sucessão para descrição de cargos e pesquisas salariais. Ainda no estudo de cargos e salários abordaremos alguns tópicos que oferecem benefícios a empresa que o adota, que são as mais importantes dentro de um plano de cargos e salários. Neste tópico também iremos expor a estrutura hierárquica da empresa.

Será abordado em um segundo tópico as funções dos membros, seus conceitos e esclarecer suas atribuições e tarefas, no terceiro tópico será abordado as carreiras nas empresas onde falaremos da importância do colaborador progredir na empresa. E por fim no quarto tópico falaremos sobre remuneração escalável onde mostramos um reconhecimento ao colaborador ajudando-o a definir onde quer chegar. Ao final do presente Projeto Interdisciplinar será apresentada uma conclusão descrevendo os principais pontos abordados.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: RAIA DROGASIL S/A

CNPJ: 61.585.865/0001-51

Atividade principal: Comércio varejista de produtos farmacêuticos, sem manipulação de fórmulas; perfumaria e afins.

Classificação setorial: Saúde / Comércio e distribuição / Medicamentos e outros produtos.

Endereço (matriz): Av. Corifeu de Azevedo Marques, 3097, Butantã, São Paulo/SP

A Pharmacia Raia foi fundada em 3 de agosto de 1905, na cidade de Araraquara, no interior de São Paulo, a partir de um sonho e com a dedicação de João Baptista Raia, italiano que chegou ao país em 1895 e que se formou em Farmácia e resolveu abrir seu próprio negócio. A segunda loja foi inaugurada em 1931, em Araçatuba, e, em 1937, se expandiu pelo interior paulista, iniciando uma rede de lojas, até chegar à capital, em 1951. Nos anos seguintes, a Droga Raia ampliou o número para 18 lojas e, em 1990, já havia 34 lojas espalhadas por todo o Estado de São Paulo. Em 1992, já se destacava como rede de farmácias em São Paulo e contava com cerca de 750 funcionários. Durante esse mesmo período, para atender às diferentes demandas dos consumidores, além da venda de medicamentos, as farmácias da rede Droga Raia também comercializavam produtos de perfumaria, simbolizando a marca com o conceito de “Saúde e Beleza 24 horas”, fechando a década com 80 lojas e o slogan “Confiança e respeito desde 1905”.

A RD – Gente, Saúde e Bem-estar, que é uma empresa líder no mercado brasileiro de farmácias, com mais 2.300 lojas em 24 estados brasileiros, foi criada em novembro de 2011, a partir da fusão entre Raia S.A. e Drogasil S.A., e com receita bruta de R\$ 15,5 bilhões em 2018, se tornou a maior rede de farmácias do Brasil em receita e número de lojas. Pauta a sua atuação em cinco valores essenciais: ética, eficiência, inovação, relações de confiança e visão de longo prazo. Além disso, selou um compromisso com a sustentabilidade baseado em três pilares: cuidar da saúde das pessoas, cuidar da saúde do planeta e cuidar da saúde do negócio. Seus principais produtos são:

- Medicamentos em geral;
- Cosméticos;
- Produtos de higiene e perfumarias;
- Saúde e cuidados;
- Alimentos e vitaminas;
- Higiene e cuidados.

A Raia Drogasil trabalha com três marcas do ramo de drogarias: Drogasil, Droga Raia e Onofre. Em síntese, as três marcas são líderes no setor em que atuam, oferecendo produtos diversos relacionados à saúde, como medicamentos, itens de higiene, perfumaria e cosméticos. A Companhia também possui serviços que são ofertados através de marcas próprias, como a B-Well, Le Pop, Caretech, Needs, Triss e Nutrigood, e além disso, trabalha no setor de serviços, com a 4Bio Medicamentos Especiais e Univers.

Para o presente projeto, iremos focar na bandeira Droga Raia, com pesquisa feita em sua filial 393 situada em Vargem Grande do Sul/SP, nos aprofundando em sua forma de trabalho, recrutamento e cargos.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

O Plano de Cargos e Salários consiste na elaboração de um plano de sucessão para os cargos da empresa a partir de seu organograma, incluindo pesquisa salarial para cada cargo, de acordo com os valores atuais do mercado. Tal serviço é essencial para organizações que contam com colaboradores que se importam com o desenvolvimento pessoal e desejam crescer dentro da empresa, pois conhecer os possíveis planos de carreira e as faixas salariais de cada um promove melhor compreensão quanto aos desafios por vir, resultando em mais motivação no trabalho.

Para o desenvolvimento de um excelente Plano de Cargos e Salários, é necessário que a empresa já conte com uma Análise e Descrição de Cargos ou solicite este serviço previamente. Um plano de cargos e salários possui algumas premissas, e cada uma delas oferece benefícios a empresa que o adota. Sendo assim, ele deve:

- Estruturar a organização em uma hierarquia
- Descrever as funções exercidas por cada ente da empresa
- Criar carreiras a serem seguidas pelos membros da empresa
- Estabelecer a remuneração dada ao funcionário em cada função por ele exercida

Estrutura hierárquica da empresa: Um dos aspectos marcantes da gestão de uma empresa é a necessidade de tomar decisões e agir. Algumas organizações adotam hierarquias mais horizontais e permitem que membros de cargos menos expressivos tenham maior participação na tomada de decisão, enquanto outras escolhem um modelo mais tradicional e centralizador nesse aspecto.

Que tipo de hierarquia seria melhor? Essa resposta varia de um empreendimento para outro, mas o fato é que quando se sabe quem pode ou não tomar certas decisões, a chance de haver desmandos e ordens contrárias, entre outros problemas, torna-se bem menor.

As funções de cada membro: Cada cargo deve ter uma pré-definição das suas atribuições e tarefas executáveis, isso por muitos motivos. Essa simples ação torna mais fácil a alocação de membros em atividades, simplificando decisões, da experiência ao empregado para executar o seu tipo de tarefa com maestria, na medida em que o mesmo passa a executar restritas tarefas, e ainda ajuda o RH a estabelecer as habilidades necessárias e desejáveis para contratar profissionais, ajudando a construir um quadro de funcionários mais alinhado às necessidades da empresa.

As carreiras dentro da empresa: Só há um problema na definição de funções pré-definidas, que é o funcionário executar as mesmas tarefas, tomar as mesmas decisões e ter a mesma rotina, sem perspectivas de novos desafios e de crescimento dentro da empresa, mas é exatamente nesse ponto que entra a criação de uma carreira.

O empregado deve ter a oportunidade de progredir dentro da empresa. Para que isso ocorra, o empreendimento deve ser capaz de proporcionar uma carreira estruturada e escalável, na qual o membro sinta-se o protagonista da sua jornada, disposto a dar o melhor de si, tendo em vista as boas perspectivas que o trabalho duro proporciona.

Uma remuneração escalonável: Algo que é desejado por todo ser humano, sem dúvidas, é ser reconhecido por algo que ele fez. Nesse contexto, é muito importante um salário condizente com o que se paga no mercado e com o trabalho realizado, sem deixar de lado o poder financeiro da empresa. Mas, mais importante ainda, é que haja um plano que gratifica adequadamente a todos, principalmente àqueles que mais se dedicam. Estabelecendo métricas de rendimento, ou alguns critérios de interesse, é desejável ter um sistema de promoções e de salários justo, que reconheça o valor do funcionário, e deixe-o motivado, logo, mais produtivo.

3.1.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Em um mercado altamente competitivo, em que o capital humano é um dos maiores diferenciais das organizações, tornou-se fundamental elaborar ações capazes de

motivar e valorizar os colaboradores que apresentam bons resultados e trabalham com dedicação. Uma ferramenta eficaz, nesse sentido, é o plano de cargos e salários, que mostra de forma clara as possíveis promoções, os meios e o tempo para alcançá-las. De modo geral, o plano de cargos e salários é o documento que expõe cada posto de trabalho, com suas respectivas funções e perfis profissionais, além dos salários correspondentes. Neste documento, contém também as regras de ascensão dentro da organização, assim como sua política salarial previstas de forma clara e transparente. De maneira simplificada, existem empresas que denominam níveis de atuação que são definidos levando em consideração fatores como formação e experiência, e são chamados de júnior, pleno e sênior. Nesse caso, é justamente no plano de cargos e salários que contém os critérios para definir experiências e habilidades profissionais para avançar os níveis. Pode-se dizer, portanto, que o plano de cargos e salários é uma ótima forma de fazer com que os colaboradores entendam o funcionamento da organização empresarial, bem como a sua importância e função dentro da empresa.

Antes de iniciar qualquer implantação é necessário realizar o planejamento do projeto e divulgá-lo para os colaboradores para dirimir expectativas quanto ao aumento de salário ou demissões e esclarecer dúvidas. A implantação ideal de um plano de cargos e salários pode ser dividida em etapas:

-Descrição de cargos: o primeiro passo para a implantação de um plano é conhecer os cargos existentes na empresa. Para isso, é necessário elaborar descrições contendo informações sobre responsabilidades e atividades que o ocupante desse cargo precisa apresentar e os requisitos necessários para o desempenho dessas atividades.

-Avaliação dos cargos: de posse de todos os cargos descritos, o segundo passo é realizar a avaliação de cada um deles. Esse processo permite estabelecer a hierarquia existente entre os cargos levando-se em conta a complexidade das atividades que cada um realiza.

-Pesquisa salarial: o terceiro passo é a obtenção de informações salariais do mercado por meio de pesquisas realizadas por empresas especializadas, a fim de identificar como o mercado está tratando os assuntos relacionados a salários e benefícios. Com estes dados, você terá subsídios para definir se quer remunerar internamente de acordo com empresas mais “agressivas” no mercado, se vai seguir os critérios de remuneração por região geográfica, porte da empresa, ramo de atuação, entre outros fatores.

-Tabela salarial: com os cargos previamente avaliados e pesquisa salarial de mercado realizada, a empresa poderá partir para o quarto passo da implantação do plano, que é a estruturação de classes de cargos e faixas salariais. As classes permitem que o profissional visualize as possibilidades de crescimento na carreira (vertical). Essa classificação é feita de acordo com a pontuação que cada cargo recebeu na etapa de avaliação. As faixas salariais propiciam o progresso salarial (horizontal) do profissional dentro da classe de acordo com a evolução da sua maturidade no cargo. Após essa etapa, a empresa terá um mapa de como está a sua situação em relação aos salários praticados. Agora será possível olhar em cada profissional e identificar quais estão recebendo salários e benefícios justos de acordo com as suas atividades e permite a empresa estabelecer os critérios que irá adotar para corrigir as distorções que encontrar.

-Política salarial: o quinto passo é a definição da política salarial que será adotada pela empresa. Essa política deve conter os critérios de promoção e enquadramento (distribuição dos profissionais nas faixas salariais dentro da classe), salários de admissão e após experiência, benefícios, bônus, participação nos lucros e resultados e planejamento de carreira.

Uma vez implantado é necessário realizar a manutenção do plano. Revisar as descrições de cargos sempre que houver uma modificação nas atividades, avaliá-lo e classificá-lo novamente de acordo com a estrutura que foi definida. Entre os principais benefícios da implantação do plano de cargos e salários para a empresa destacam-se:

- Integra as políticas salariais aos modelos estratégicos de remuneração com base em competências;
- Retenção e atração de talentos;
- Estimula o engajamento;
- Aumento da produtividade;
- Facilita o processo seletivo;
- Contribui para o planejamento financeiro;
- Estimula o aumento da competitividade mercadológica;
- Possibilita transparência e clareza sobre as expectativas para cada função.

O plano de cargos e salários é de suma importância para a organização pois promove igualdade e justiça entre os trabalhadores, já que garante transparência nos processos de promoção e aumentos salariais, por exemplo. Com isso, o profissional tende a se sentir mais seguro sobre as suas atribuições e oportunidades de desenvolvimento profissional. Com uma política de remuneração justa, adequada e transparente, os colaboradores se sentirão naturalmente motivados a se dedicarem cada vez mais para atingirem objetivos específicos, e com isso a empresa ganha em produtividade. O plano de cargos e salários também auxilia no processo de atração e retenção de talentos, pois mostra aos candidatos que a empresa tem uma política consistente de gestão de pessoas e que, por conta disso, ainda terão oportunidades de ascender suas carreiras dentro da empresa. Além disso, a elaboração do plano de cargos e salários também facilita o planejamento financeiro, uma vez que está diretamente ligado à tomada de decisões de promoções e contratações de novos colaboradores, dentre outros fatores. Por esse motivo, as orientações do plano tornam mais assertiva a tomada de decisão.

Já para os colaboradores, as vantagens são:

- Aumento da satisfação;
- Senso de justiça e de pertencimento;
- Maior engajamento e produtividade;
- Clareza acerca das possibilidades de ascensão.

A preocupação prioritária da administração de cargos e salários é a manutenção do equilíbrio externo e interno. Equilíbrio externo é conseguido com a adequação salarial da organização diante do mercado de trabalho, este é de suma importância uma vez que os colaboradores julgam a equidade de suas remunerações, comparando com as dos ocupantes de cargos iguais ou similares em outras organizações. O equilíbrio interno é conseguido pela avaliação correta dos cargos de forma a manter uma hierarquia na organização. Assim, tendo como objetivo geral manter o quadro de colaboradores organizado, oferecendo um salário justo e compatível com o mercado, o plano de cargos e salários também estabelece critérios para que o profissional possa evoluir dentro da empresa e subir na escala hierárquica praticada pelo negócio.

A Raia Drogasil trabalha com milhares de funcionários, divididos em diversas áreas, de acordo com os setores que a empresa necessita em cada operação. Especificamente em relação à loja pesquisada, a filial Droga Raia 393, não entraremos em valores salariais, mas veremos sua divisão hierárquica. Dentro das suas lojas, a hierarquia define a estrutura da empresa no que diz respeito aos cargos, funções e processos de produção e nada mais é do que uma distribuição de poder que é construída a partir de uma subordinação sucessiva. Uma hierarquia bem estruturada é importante para a empresa se manter no caminho certo dentro do seu negócio.

A hierarquia em uma empresa sempre é dividida em três níveis organizacionais, e são eles o nível estratégico, o nível tático e o nível operacional. Focando exclusivamente na loja 393, temos:

Nível estratégico

Gerente de loja (faixa salarial em média de R\$2.900,00) e farmacêuticos (faixa salarial em média de R\$3.200,00): responsáveis pela tomada de decisões da loja. Suas funções:

- Desenvolver a missão, visão e valores da empresa;
- Traçar objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo;
- Desenvolver o planejamento estratégico da organização;
- Criar condições necessárias para o desenvolvimento de competências;
- Prover recursos necessários para o desenvolvimento das tarefas dos demais níveis.

Nível tático

Supervisores (faixa salarial em média de R\$2.400,00): tem como objetivo principal passar as estratégias desenvolvidas no plano estratégico, coordenando o plano operacional na busca pelas metas e objetivos traçados. Devem:

- Desdobrar a estratégia em suas áreas.
- Buscar metas específicas com eficiência.

Nível operacional

Assistente operacional (vaga PCD com média salarial de R\$1.100,00), atendentes 1 (faixa salarial em média de R\$1.500,00) e atendentes 2 (faixa salarial em média de R\$1.900,00): neste grupo se concentra a maior quantidade de colaboradores dentro da loja e o seu foco é trabalhar em grupo entregando tarefas específicas. Devem executar os trabalhos de produção.

Em relação ao valor do salário de cada cargo, a empresa se privou de fornecer os números exatos, portanto, foram citados seus valores em média, de acordo com bases salariais e dados conseguidos da loja. E mais adiante veremos a descrição e função de cada cargo citado.

A hierarquia bem estabelecida em loja, fruto de um plano de cargos e salários bem definido, permite que os funcionários tenham clareza das suas funções e também estabelece os critérios necessários para o crescimento de cargo desse profissional, deixando claro todas as oportunidades e processos necessários para seu crescimento hierárquico na empresa. E, além disso, mantém o equilíbrio interno em loja, pois cada colaborador entende os níveis de autoridade e responsabilidade de cada cargo, compreendendo também a faixa salarial pertinente a cada um deles.

3.1.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS

O cargo é a unificação de todas as atividades e tarefas desempenhadas pelo colaborador ocupante do cargo. Por meio dos cargos a organização aloca os profissionais para alcançar os objetivos estratégicos da empresa. Os cargos fazem parte da estrutura organizacional, são eles que determinam como serão distribuídos, qual a comunicação entre eles, qual a hierarquia a ser seguida e como as atividades deverão funcionar. É de suma importância que os profissionais tenham um direcionamento sobre

suas atribuições, responsabilidades e competências exigidas pelo cargo, por isso é essencial que as empresas realizem a descrição dos cargos.

A descrição de cargos traz a maneira como cada cargo é estruturado dentro da companhia. Detalha o conjunto de atribuições que o ocupante deve desempenhar, como as tarefas devem ser desempenhadas, a quem o profissional deve se reportar e o nível de autonomia que a pessoa tem na organização. Resumindo, descreve o que o colaborador deve fazer, como, quando e para quem deve ser feito. Deve ser adequada e coerente com o negócio da empresa, pois ela serve de base para diversos processos internos, como o recrutamento e seleção, análise de desempenho dos colaboradores, plano de carreira, entre outros. Além disso, trata-se de uma ferramenta fundamental para o setor de RH e para a gestão de pessoas.

São diversos os benefícios de se ter a descrição dos cargos:

- Uma gestão mais clara, organizada e transparente;
- Direcionar treinamentos com mais assertividade;
- Gerenciar planos de desenvolvimento individual;
- Realizar processos seletivos e recrutamentos baseados em competências;
- Promover um plano de carreira;
- Aumentar a produtividade;
- Valorizar o trabalho em equipe;
- Administrar promoções e salários de maneira técnica e eficaz;
- Resolver problemas de turnover;
- Criar políticas de atração para novos colaboradores;
- Transmitir a cultura e a identidade da empresa;
- Coordenar mudanças organizacionais frequentes, sempre atualizando as diretrizes conforme a dinâmica do mercado.

É muito importante o conhecimento do colaborador quanto à realização de suas atividades e análise da empresa em relação ao desempenho dos colaboradores, sabendo até onde pode cobrar ou não o resultado. Além disso, fica mais fácil identificar quais tarefas e competências são necessárias para o aperfeiçoamento e desenvolvimento da equipe. Quando os profissionais não possuem em sua rotina de trabalho uma clareza dos requisitos que necessitam para o cargo, os colaboradores podem não conhecer algumas das tarefas designadas a sua função, deixando de realizá-las, prejudicando tanto o seu desempenho quanto a entrega dos resultados.

O que se espera de uma descrição de cargos bem feita não é somente uma melhoria das condições de trabalho, mas também um aumento da produtividade dos profissionais, a redução da rotatividade e absenteísmo, qualidade das atividades e elevação da motivação e satisfação no trabalho.

Estrutura de uma descrição de cargos

- Identificação: é onde aparece o nome do cargo. A ideia é ser o mais objetivo possível aqui, colocando o nome por completo e escrito de forma correta.

-Organograma: o organograma é um esquema que mostra a estrutura hierárquica do cargo dentro da empresa. Ele detalha quem são os superiores e os subordinados, ou seja, deixa claro quem deve se reportar a quem.

-Missão do cargo: explica qual é o principal objetivo do cargo. O ideal é que traga também uma breve descrição, contando por que esse objetivo existe e qual é a sua abrangência.

-Atividades do cargo: diz o que fazer para atingir a missão determinada, ou seja, esmiúça todas as atividades que competem ao posto de trabalho, assim como aquelas que não devem ser desempenhadas por ele.

-Experiência: aborda a vivência profissional recomendada para ocupar aquele cargo. Essa experiência pode ser descrita em tempo (anos no mercado) ou em função (tipo de trabalho desempenhado).

-Formação acadêmica: determina qual é o grau de instrução mínimo para assumir aquele cargo. Precisa de ensino superior completo? Somente segundo grau é suficiente? Ou é uma atividade que exige pós-graduação?

-Competências: enumera quais são as principais habilidades necessárias para atuar no cargo. Essas competências podem ser tanto técnicas quanto comportamentais.

-Treinamentos obrigatórios: descreve se o cargo demanda algum tipo de preparação obrigatória para a atuação e qual deve ser ela. Os treinamentos podem ser aplicados antes de o candidato assumir ou nas primeiras semanas depois de admitido.

Para montar a descrição de cargos, podemos citar três pontos valiosos nesse processo:

Escolha do método de coleta de dados ideal: existem basicamente três formas de coletar os dados para descrição de cargos: observação local, questionário e entrevista. Cada uma delas tem os seus pontos fortes e fracos, então, cabe à empresa escolher a que mais satisfaça suas necessidades. As duas últimas levam em conta também a opinião de terceiros. Mas nada impede que se utilize mais de um dos métodos e até mesmo os três.

Realizar uma descrição de cargos atraente: quando voltada para o recrutamento, a descrição de cargos tem que ter uma característica importante: ela precisa chamar atenção, para além de informar.

Decidir a melhor forma de divulgar: a linguagem também está muito atrelada ao canal no qual a descrição de cargos vai ser veiculada. Por isso, a decisão na hora de escolher a melhor plataforma de divulgação também é importante. Os canais mais acessados para esse fim são as redes sociais, páginas de vagas de empregos e os próprios sites das empresas, especialmente na aba “trabalhe conosco”.

Assim como todo planejamento organizacional, a descrição de cargos carece de uma revisão periódica, que pode ser anual ou conforme a necessidade exigir. O campo “competências” é o que merece mais atenção. Dependendo da situação, habilidades podem ser adicionadas, retiradas e substituídas para uma maior adequação à realidade. Além disso, quando a empresa vai criar ou alterar uma descrição de cargos, é indispensável envolver todos os setores responsáveis, até porque se o objetivo é deixar as especificações mais exatas o possível, todos diretamente ligados devem participar. Ou seja, membros do RH e colaboradores com funções semelhantes às do cargo em questão podem e devem ajudar a refinar as exigências. É recomendado usar palavras e termos universais, que possibilitem o entendimento de todos, e ter muita atenção aos textos, pois há termos que podem ser interpretados como discriminatórios e excluir uma

parcela da população ao cargo em disputa. A empresa deve tomar como base a Lei 9.029, que diz que todo e qualquer acesso à relação de trabalho ou de sua manutenção deve se valer apenas de requisitos técnicos para admissão ou não de candidatos.

A empresa Raia Drogasil possui diversos cargos divididos em seus vários setores, como: administrativo, centros de distribuição, lojas, etc. Esses cargos passam por revisão e novas análises sempre que necessário, passando por mudanças, exclusão ou criação de cargos de acordo com as necessidades do momento, sempre deixando claro para o colaborador todos os seus aspectos. Essa política proporciona, entre tantos benefícios à empresa e aos funcionários, um plano de carreira claro e acessível aos colaboradores, o que é um ponto forte e marcante da RD: a possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional.

A filial Droga Raia 393, de Vargem Grande do Sul, conta com os seguintes cargos:

OPERACIONAL

- Assistente operacional (vaga PCD):

Requisitos: Maior de 18 anos; ensino fundamental incompleto.

Principais atividades: Recepção e atendimento ao cliente; recebimento, conferência e reposição de mercadorias; organização dos produtos na loja e estoque.

- Atendente 1

Requisitos: 18 anos completos; ensino médio completo. Não é necessário experiência anterior.

Principais atividades: Atendimento ao cliente; operação de caixa; abastecimento, organização e limpeza do setor de perfumaria.

- Atendente 2 (vagas ocupadas por recrutamento interno)

Principais atividades: Atendimento ao cliente; leitura e dispensação de receitas; reposição e organização de medicamentos e itens de perfumaria.

GERENCIAL

- Supervisor de loja

Principais atividades: Atendimento ao cliente; organizar, distribuir e coordenar funções; execução de loja (exposição de produtos, marketing, etc.).

ADMINISTRATIVO

- Farmacêutico

Requisitos: Superior completo em Farmácia; CRF ativo; disponibilidade de horário.

Principais atividades: Atendimento farmacêutico; responsabilidade, organização e controle dos psicotrópicos e antibióticos; administração de injetáveis; treinamento da equipe.

-Gerente de loja

Principais atividades: administrar pessoas e negócios; planejar, definir e controlar estratégias; organização geral de loja e pessoal; acompanhar os indicadores para buscar atingir os objetivos organizacionais.

O recrutamento externo da empresa geralmente é feito através das vagas de farmacêutico e atendente 1, podendo ser feito também com frequência através das vagas de jovem aprendiz ou assistente operacional. Após a entrada de um novo colaborador, a empresa oferece todo suporte e treinamento necessário para que o funcionário avance para os demais cargos. Veremos, mais adiante, um pouco mais sobre recrutamento externo e interno, e como se aplica à empresa.

3.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS

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

Suas principais funções são:

- Admissão de pessoal;
- Atualização cadastral;
- Gerenciamento de arquivo;
- Acompanhamento de férias e contratos;
- Folha de pagamento;
- Desligamento.

Enfim, são diversas as responsabilidades na área de administração de pessoal. Otimizar cada uma delas transforma processos minuciosos em processos eficientes, ágeis e mais estratégicos. Veremos mais a fundo, como um bom processo de recrutamento e seleção de pessoal proporciona benefícios à empresa, e como a Droga Raia 393 realiza esse processo.

3.2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

As empresas têm investido cada vez mais no seu ativo humano: a equipe. Hoje mais do que nunca, já ficou claro que encontrar o talento certo para fazer parte do time de colaboradores é fundamental para construir uma empresa de destaque no mercado. E é aí que entra a importância de um processo de recrutamento e seleção de pessoas.

Recrutamento e seleção de pessoas é um processo da área de recursos humanos que tem a função de atrair e escolher o profissional ideal para um determinado cargo. Ou seja, esse processo é a peça-chave para realizar contratações de sucesso. Selecionar, da maneira mais eficaz e assertiva possível, significa para a empresa bom uso de recursos e redução de gastos. Para o novo colaborador, significa grandes possibilidades de satisfação com o trabalho e de desenvolvimento. Embora muitas pessoas confundam esses dois processos ou acreditem que eles sejam a mesma coisa, recrutamento e seleção são métodos com conceitos bem distintos.

Recrutamento: o recrutamento de novos talentos pode ser definido como a etapa de busca. Essa parte do processo tem como objetivo primordial atrair potenciais profissionais. A captação desses candidatos é feita através da divulgação da vaga, seja por e-mail, divulgação em sites de emprego, fóruns e redes sociais. É caracterizada pela busca por candidatos com conhecimentos, habilidades, competências e experiências específicas para ocupar as vagas disponíveis em uma empresa. Em geral, existem três tipos de recrutamento: recrutamento externo, recrutamento interno e recrutamento misto. Mais detalhes de cada tipo deles, veremos mais à frente.

Seleção: depois do período de recrutamento e de todas as etapas de um processo seletivo, chega o momento da escolha de qual profissional ocupará a vaga em aberto. Durante o processo de recrutamento, diversas atividades e tecnologias são utilizadas como suporte na filtragem de potenciais colaboradores, avaliando a sua compatibilidade técnica e comportamental com as expectativas e necessidades de um time. Para a seleção, podem ser usados alguns métodos, como: entrevistas, dinâmicas de grupo, testes de aptidão, avaliações psicológicas, testes de personalidade e comportamentais, vídeos de apresentação. É durante a seleção que as informações descritas nos currículos, por exemplo, são verificadas. Nesse momento, os recrutadores conseguem confirmar se o candidato está realmente apto. O processo de seleção consiste na avaliação de candidatos até o passo final, que é a escolha e contratação do profissional ideal para um determinado cargo. A partir daí, é feita a admissão da pessoa escolhida.

No decorrer do processo seletivo, diversos traços de personalidade e comportamentos dos candidatos podem ser revelados. Características como capacidade de trabalhar sob pressão, foco em resultados, facilidade de trabalho em equipe e match com a empresa, são descobertas à medida que testes são aplicados. Estrategicamente, o recrutamento e seleção passou a ser o principal aliado da empresa na busca por

diferenciais competitivos. É por meio dos talentos que a organização pode mostrar todo o seu potencial de inovação e entrega de resultados, conquistando vantagem de mercado. O capital humano se tornou o bem mais valioso das organizações, o que fez com que o recrutamento e seleção conquistasse grande relevância corporativa, gerando inúmeros benefícios para a empresa, entre eles:

- Aumento da produtividade: ao contar com um time de alta performance, a tendência é que a empresa passe a produzir mais e com maior nível de excelência. Isso porque os profissionais estão preparados não apenas para realizar entregas de qualidade, mas também para lidar com as mais diversas situações, demandas e desafios;

- Eficiência profissional: em um processo de recrutamento e seleção bem estruturado, os currículos são selecionados com base nas características e qualificações previamente levantadas com os gestores das áreas. Dessa forma, serão recrutados somente profissionais com aptidões similares, assim como formação, conhecimento e experiência desejados;

- Redução do turnover: profissionais satisfeitos dificilmente pedem desligamento. Isso significa que o perfil adequado na vaga certa faz com que o colaborador não sinta a necessidade de buscar por novas oportunidades;

- Satisfação dos clientes: os clientes percebem quando os funcionários estão satisfeitos por trabalhar na empresa, o que pode motivar a fidelização. O consumidor está em busca não apenas de produtos ou serviços de qualidade, mas de um tratamento humanizado e diferenciado;

- Redução de custos: Se o processo de recrutamento e seleção tem um custo elevado, as despesas com o desligamento de funcionários são ainda maiores. Nenhuma empresa deve contratar profissionais com a ideia de demissão caso não dê certo. É importante dar ênfase ao acerto, em vez do erro. Dessa forma, o tempo empregado em uma formulação mais detalhada de perfil e avaliação dos currículos de candidatos pode não só evitar retrabalho, mas reduzir os custos com novos processos e substituições.

ETAPAS PARA UM BOM PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Antes de colocar um processo de recrutamento e seleção em prática é primordial realizar o planejamento passo a passo. Dessa forma, você consegue evitar retrabalho e

prejuízos. Para estruturar bem o processo é preciso determinar primeiro se o recrutamento será interno, externo ou misto, pois geram diferentes impactos na empresa. A partir da definição da vaga e do modelo de recrutamento, será possível iniciar o processo efetivamente. Com um passo a passo bem definido, a organização conseguirá realizar um processo de recrutamento e seleção inteligente, enxuto e direcionado de acordo com os propósitos da empresa. São etapas importantes:

Mapeamento de cargos: um procedimento importante e que precede qualquer ação em direção aos potenciais candidatos é identificar, descrever e configurar os cargos da empresa. Ainda que já se tenha um desenho de cargos, antes de iniciar a busca por uma nova contratação, o cargo vago deverá ser revisado. Dessa maneira, será possível identificar o perfil buscado, assim como oferecer aos potenciais candidatos todas as informações necessárias.

Divulgação da vaga: para divulgação da vaga disponível, deve-se elaborar uma descrição com todas as informações essenciais para os candidatos, de maneira transparente e atrativa. Além disso, pesquise e descubra onde o perfil de profissional que a empresa quer, procura por emprego. Com essa visão, será possível escolher os meios de divulgação mais eficientes.

Seleção de currículos: considerando que a empresa tenha realizado um bom trabalho nas etapas anteriores, é hora de selecionar os melhores currículos entre os recebidos. Nesse momento, considera-se aspectos como experiência, qualificação e afins. Dependendo do nível do cargo e da natureza da função, pode-se pedir na etapa de divulgação que, além do currículo, o candidato envie uma carta de apresentação ou interesse. Com isso, a empresa terá informações mais ricas sobre quem está se candidatando. Afinal, nem sempre tempo de experiência e cursos significam excelência profissional.

Entrevista, dinâmica e outras interações: é possível que a empresa, após os procedimentos mencionados, prossiga com uma ou mais etapas do processo de recrutamento e seleção. A entrevista é a mais tradicional e indispensável. Consiste em arguir o candidato com mais detalhes sobre o que foi mencionado em seu currículo. O entrevistador deve também elaborar perguntas que permitam perceber o quanto aquele perfil é adequado à vaga. É possível que se deseje filtrar melhor os candidatos, avaliar a

competência para trabalho em equipe, tomada de decisão e afins. Nesse caso, o ideal é preceder a entrevista com uma dinâmica de grupo ou outro tipo de teste coletivo.

Outras etapas do processo de recrutamento e seleção: Com todas as informações levantadas nas ações anteriores, a empresa terá o suficiente para selecionar os melhores candidatos. Nesse momento é interessante arquivar o cadastro de profissionais qualificados que não foram selecionados. Fora isso, ao entrar em contato com o selecionado, é ideal tirar todas as dúvidas dele. Isso é importante para entender se ele realmente aceita a vaga com todas as suas condições. Ademais, não se deve esquecer de apresentar e integrar o novo colaborador à empresa no momento da contratação.

Embora não seja prática comum nas empresas, é fundamental oferecer um feedback para os candidatos não selecionados. Essa atitude demonstra ética e profissionalismo por parte da empresa. Além disso, ela estará contribuindo para o desenvolvimento de melhores profissionais que, futuramente, poderão ser úteis.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EMPRESA

A empresa RD conta com processo de recrutamento e seleção bem estruturado, trabalhando com o recrutamento misto, pois além de inserir novos colaboradores em suas diversas áreas, também conta com plano de carreira e plano de expansão, em que permite seus funcionários crescerem profissionalmente mudando de cargo, seja na sua cidade ou indo para outras onde haja vagas de seu interesse. A empresa disponibiliza canais internos para divulgação de vagas nesse caso. No quesito recrutamento externo, utiliza de suas plataformas digitais para divulgação de vagas disponíveis. Como a empresa conta com diversos setores, onde disponibiliza vagas com necessidades e qualificações diferentes, focaremos no processo de recrutamento externo de loja, que costuma ser mais padronizado, mas em específico da filial 393 Droga Raia.

1ª etapa- Cadastro do currículo: atualmente, interessados em ingressar na empresa devem cadastrar seus dados previamente no site www.vagas.com.br/drogaraia e se candidatarem às vagas de interesse quando elas estão abertas/disponíveis.

2ª etapa- Prova escrita: hoje em dia é realizada de forma digital. O sistema, que também considera a localização das vagas disponíveis, encaminha aos candidatos passíveis de contratação, uma prova com questões de português e matemática, que visa

avaliar as habilidades necessárias em relação a essas duas temáticas. Atingindo 70% de acerto, o candidato segue no processo.

3ª etapa- Entrevista: os aprovados na prova são divididos em grupos, e encaminhados para entrevista com os responsáveis pela loja. Nessa etapa avalia-se o comportamento em grupo, a desenvoltura do candidato em responder às perguntas feitas e as características pessoais de cada um. Também é passado aos candidatos as tarefas que o escolhido irá executar, condições de trabalho (como os horários, sistema de folgas, etc.), os benefícios oferecidos (salário, convênios médico e odontológico, vale alimentação, benefício farmácia, entre outros) e é apresentado um pouco da história da empresa, sua missão, visão e valores, pois se busca colaboradores que se encaixem com a essência e propósito da organização.

4ª etapa- Feedback: após selecionar os que serão contratados, os responsáveis entram em contato com todos os candidatos que participaram da entrevista, dando a boa notícia e boas vindas aos que entraram na empresa, e passando um feedback aos que naquele momento não foram selecionados. Os novos contratados recebem toda orientação com os procedimentos necessários para a consolidação do vínculo trabalhista, e contam com programa de apresentação e adaptação quando começam o trabalho em loja.

Uma das características fortes da empresa, como já foi citado, é seu plano de carreira bem estruturado, dando ao novo colaborador total possibilidade de crescimento pessoal e profissional, e o ajudando em seu desenvolvimento em todas as áreas. Veremos adiante, também, de que forma o uso de recrutamento misto impacta a empresa.

3.2.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO

O 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, existam diferentes tipos de recrutamento. Saber o que é recrutamento e como ele impacta o bom desempenho da

empresa é essencial. A alta competitividade atual, as pressões por transformações e adequações constantes ao mercado consumidor exigem a presença de profissionais cada vez mais qualificados e dinâmicos dentro das organizações. Além disso, eles precisam estar alinhados à cultura organizacional para que possam desenvolver um trabalho de alta qualidade.

É necessário que a empresa conheça cada tipo de recrutamento e analise com cautela os benefícios e desvantagens de cada um, para decidir qual forma será mais vantajosa para utilizar em seus processos. Vejamos as características de cada tipo de recrutamento:

Recrutamento interno- Esse tipo de recrutamento é realizado dentro da própria empresa, onde será realizado entrevistas com os funcionários que têm interesse em uma mudança de cargo ou até mesmo uma promoção, são feitos os anúncios da vaga através de e-mail, jornal da empresa e murais.

Vantagens: valorização dos funcionários, motivação dos funcionários, custos reduzidos, menos rotatividade.

Desvantagens: pode gerar conflitos entre os colaboradores, a escolha pode ser questionada pelos participantes, e não tendo integração de novos candidatos.

Recrutamento externo - Esse tipo de recrutamento é direcionado em atrair candidatos fora da empresa, visando característica, experiências para o cargo, os anúncios da vaga são feitos através de redes sociais, sites de emprego e jornais. Desta forma o candidato que tiver interesse na vaga divulgada poderá enviar seu currículo por meio do contato disponível no anúncio.

Vantagens: aumento de novos talentos, motivação, novas ideias.

Desvantagens: longa duração do processo de recrutamento, desmotivação dos funcionários internos, maior custo com o processo seletivo.

Recrutamento misto- Esse tipo de recrutamento é a junção do recrutamento interno e externo buscando candidatos tanto fora quanto dentro da empresa, a divulgação da vaga interna e externa é feita pelos meios mais apropriados, dessa forma ambas as partes têm as mesmas chances, podendo começar pelos candidatos internos

caso não consiga encontrar o candidato desejado as buscas continuam externas e vice versa.

Vantagens: variedades de candidatos, clima de competição saudável.

Desvantagens: encontrar um equilíbrio para que o candidato tanto interno quanto externo possa ter a mesma chance para alcançar o cargo pretendido.

Conforme citado anteriormente, a Raia Drogasil trabalha com o recrutamento misto, abrindo vagas para novos colaboradores e também possibilitando crescimento profissional dos que já fazem parte da empresa.

A Raia Drogasil é, atualmente, a maior rede de farmácias do país, e portanto conta com diversos setores, que trabalham em todas as áreas necessárias para que aconteça o pleno funcionamento de suas lojas. Essa forma de recrutamento utilizada a torna extremamente atrativa aos novos colaboradores, que ingressam na organização cientes das possibilidades de crescimento que terão.

Especificamente em relação a loja Droga Raia 393, em Vargem Grande do Sul, o recrutamento misto traz mais vantagens do que desvantagens. Como desvantagem fica apenas o fato de que o recrutamento externo praticado é mais oneroso para a empresa, já que o plano de carreira bem definido não traz desmotivação aos funcionários com a entrada dos novos colaboradores. Assim, a loja consegue diversos benefícios: oxigenar o quadro, trazendo novos perfis e novas ideias; manter seus antigos colaboradores motivados e engajados; contar sempre com bons profissionais, pois retém seus talentos; e se manter uma empresa atrativa aos olhos dos interessados em ingressar no mercado de trabalho.

4. CONCLUSÃO

Tendo em vista o que foi apresentado, o projeto teve como foco subsistemas da área de recursos humanos, e objetivou abordar determinados temas a fim de apresentar sua extrema importância na administração das empresas. Observamos o quanto os conhecimentos sobre os assuntos abordados contribuem para uma administração mais eficaz da organização, além de trazer diversos outros benefícios, com ênfase no quadro de colaboradores.

O projeto foi realizado com base em pesquisas verídicas, com relatórios e entrevista com uma gestora da área de recursos humanos, responsável pela loja Droga Raia 393, situada em Vargem Grande do Sul/SP, que nos deu total apoio e conhecimento para o enriquecimento do trabalho.

Dessa forma, enfrentando as dificuldades em obter informações internas da empresa, conseguimos avaliar e compreender a importância dos temas abordados, e ampliar nosso conhecimento com dados enriquecedores.

REFERÊNCIAS

BLOG SENIOR. Recrutamento e seleção de pessoas: o que você precisa saber. 2019. Disponível em: <[Recrutamento e seleção de pessoas: o que você precisa saber \(senior.com.br\)](#)>. Acesso em 10 set. 2021

BORGES, Dayane. Raia Drogasil. 2020. Disponível em: <[RaiaDrogasil - RADL3 - \(r7.com\)](#)>. Acesso em 03 set. 2021.

CALIPER. Implantação de um plano de cargos e salários em 5 passos. [2021?]. Disponível em: <[Implantação de um Plano de Cargos e Salários em 5 passos - Caliper](#)>. Acesso em 08 set. 2021.

CIAPE. Hierarquia administrativa. 2020. Disponível em: <[Hierarquia administrativa | Portal Ciape](#)>. Acesso em 23 set. 2021.

DIAS, Elisângela. Quais os tipos de recrutamentos mais utilizados. 2017. Disponível em: <<https://www.todacarreira.com/tipos-de-recrutamento>>. Acesso em 08 set. 2021.

DROGA RAIA. Nossa história. [2021?]. Disponível em: <[Nossa História | Droga Raia](#)>. Acesso em 03 set. 2021.

EQUIPE IMPULSE. Plano de cargos e salários: o que é, qual a importância e como implementar? 2020. Disponível em: <[Plano de cargos e salários: o que é, qual a importância e como implementar? \(impulse.net.br\)](#)>. Acesso em 08 set. 2021.

GRUPO SELPE. Recrutamento e seleção de pessoas: o que é e como fazer de forma estratégica? [2021?]. Disponível em: <[Recrutamento e Seleção: o que é, as melhores técnicas e mais! - Grupo Selpe](#)>. Acesso em 10 set. 2021.

INFORME DE RENDIMENTOS. CNPJ Raia Drogasil. [2018?]. Disponível em: <[CNPJ Raia Drogasil: 61.585.865/0001-51 \(informederendimentos.com\)](#)>. Acesso em 03 set. 2021.

NAVARRO, Leonardo. As principais etapas do processo de recrutamento e seleção. [2021?]. Disponível em: <[As principais etapas do processo de recrutamento e seleção - IDEBRASIL](#)>. Acesso em 10 set. 2021.

RAIA DROGASIL. Quem somos. [2021?]. Disponível em: <[Quem Somos - RD – Gente, Saúde e Bem-Estar](#)>. Acesso em 03 set. 2021.

RH PORTAL. Cargos e salários. 2015. Disponível em: <[Cargos E Salários - RH Portal](#)>. Acesso em 23 set. 2021.

SBCOACHING. Descrição de cargos: o que é, como elaborar, exemplos e dicas. [2021?]. Disponível em: <[Descrição de cargos: o que é, como elaborar, exemplos e dicas - Sbcoaching](#)>. Acesso em 07 set. 2021.

SÓLIDES. Quais os tipos de recrutamento mais comuns nas empresas? 2021. Disponível em: <[Quais os tipos de recrutamento mais comuns nas empresas? \(solides.com.br\)](#)>. Acesso em 22 set. 2021.

TALENT MANAGEMENT. Você sabe a real importância da descrição de cargos? Descubra agora! 2020. Disponível em: <[Você sabe a real importância da descrição de cargos? Descubra agora! \(sertms.com\)](#)>. Acesso em 07 set. 2021.

ZANOL, Salete Caren; PERINI, Morgana. Plano de cargos e salários: o que é e como fazer? 2021. Disponível em: <[Plano de Cargos e Salários: o que é e como fazer? \(metadados.com.br\)](#)>. Acesso em 05 set. 2021.

ANEXOS