



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

**Unimed Leste Paulista Cooperativa de Trabalho
Médico**

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

**Unimed Leste Paulista Cooperativa de Trabalho
Médico**

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

ESTUDANTE:

DAIANA NOGUEIRA DA SILVA, RA
1012019100186

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
3. PROJETO INTEGRADO	5
3.1 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA	5
3.1.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	8
3.1.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS	11
3.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	13
3.2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	14
3.2.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO	15
4. CONCLUSÃO	18
REFERÊNCIAS	19
ANEXOS	20

1. INTRODUÇÃO

Neste Projeto Integrado irei apresentar a Descrição de cargos e salários, Plano de carreira, Recrutamento e Seleção, assim como suas etapas e tipos de recrutamento de uma empresa real.

A empresa apresentada será a Unimed Leste Paulista, sendo assim, será abordado neste Projeto Integrado como a empresa desenvolve e pratica os tópicos acima descritos.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

UNIMED LESTE PAULISTA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO, CNPJ 53.678.264/0015-60, com sede administrativa localizada na Rua Coronel Ernesto de Oliveira, 745 , Vila Conrado em São João da Boa Vista - SP. Inaugurada em 1984 com a união de 44 médicos com o objetivo de proporcionar qualidade de vida, segurança e bem-estar aos clientes, administrando de modo a respeitar os princípios cooperativistas. Hoje a rede conta com mais 289 médicos cooperados. Atualmente a Unimed Leste Paulista é líder no mercado de planos de saúde.

O Hospital e Maternidade Unimed foi inaugurado no ano de 2000, localizado na Rua Orlando Fracari, 730, Recanto do Bosque em São João da Boa Vista - SP. Com o objetivo de oferecer toda assistência para tratamento médico e recuperação, proporcionar serviços que contribuam para o bem estar de seus pacientes. O hospital é referência em toda região e conta com equipes multidisciplinares que atuam no setores de Pronto Atendimento, UTI, Maternidade, Internações Clínicas e Cirúrgicas e Pediatria. Além do hospital próprio, a Unimed Leste Paulista conta com outros credenciados em sua área de atuação, além de laboratório de análises clínicas, postos de coleta de exames, programas de medicina preventiva e uma rede com mais de 100 recursos credenciados.

A partir de 2020 a Sede Administrativa e o Hospital Unimed foram unificados, tornando-se uma só empresa. Portanto seguem as mesmas diretrizes, normas e código de conduta.

A Unimed Leste Paulista é acreditada com o selo ouro de Governança e Sustentabilidade e também com o selo de qualidade ONA nível 3, que significa Gestão de Excelência.

3. PROJETO INTEGRADO

Nesta etapa do Projeto Integrado será descrito o Plano de Cargos e Salários, assim como, o Plano de Carreira e Recrutamento e Seleção da Unimed Leste Paulista. Abaixo serão abordados especificamente cada tópico, descrevendo com detalhes a política de Gestão de Pessoas da empresa.

3.1 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

O objetivo da Unimed Leste Paulista é promover um clima organizacional favorável, garantindo a disseminação da cultura, conforme os valores da cooperativa entre todos os colaboradores. A partir da estratégia da cooperativa, são estruturadas as áreas, cargos, definidas atribuições e responsabilidades necessárias para atingir os objetivos da Unimed Leste Paulista.

Diretrizes:

O colaborador deverá conhecer as oportunidades que terá dentro da empresa, além de serem estimulados a buscar as competências necessárias para o crescimento profissional. Assim, o colaborador será o responsável pelo planejamento e gestão de sua carreira e terá a empresa como parceira e co-patrocinadora, desde que observados os seguintes critérios:

- Existência de oportunidade/cargo disponível por meio de recrutamento interno;
- Compatibilidade da oportunidade/cargo com o perfil.

Remuneração e Carreira

A Unimed Leste Paulista prioriza manter o equilíbrio interno entre os cargos e níveis praticados na Cooperativa.

Cargos e Carreira

Após o mapeamento das áreas e seus grandes processos são detalhadas as atividades dos cargos. Os cargos são definidos conforme os objetivos de sua criação na cooperativa.

Cada cargo terá uma descrição, que deve conter:

- Qualificação;
- Os requisitos mínimos de conhecimentos técnicos e as competências necessárias;
- Responsabilidade;
- Atividades do cargo e a complexidade da atuação no cargo;
- Informações que irão direcionar o processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores.

As descrições de cargo serão elaboradas pela área de Gestão de Pessoas em conjunto com os Gestores e após validação destes, serão registradas no formulário de Descrição de Cargo.

Havendo a necessidade, os cargos são submetidos a uma pesquisa salarial para comparação com o mercado.

Criação de Cargo

A criação de novos cargos na estrutura de cargos da Unimed Leste Paulista poderá ocorrer em função de mudanças nas atividades da cooperativa.

Para toda e qualquer criação de cargo, será necessária a análise crítica da área de Gestão de Pessoas e Gerência da área solicitante, para tomada de decisão positiva ou negativa.

Nos casos de cargos de gestão, a análise deve ser submetida à aprovação da Diretoria.

Reclassificação de Cargo

A reclassificação de cargo ocorrerá quando o conteúdo do cargo sofrer alterações significativas relativas à natureza, complexidade das atribuições, aumento de responsabilidade, dentre outras.

Não será permitida a reclassificação de cargo para grau salarial menor que o atual salário do colaborador.

Extinção de Cargo

A exclusão de determinado cargo da estrutura de cargos da Unimed Leste Paulista poderá ocorrer quando o gestor do cargo identificar que as tarefas do mesmo não mais serão executadas na empresa.

Progressão Horizontal (Mérito)

Progressão horizontal é a elevação do salário do colaborador para o "step" imediatamente superior ao do salário atual, na classe salarial do seu cargo.

A progressão horizontal por mérito é a recompensa salarial concedida aos colaboradores que tenham desempenho acima de um padrão considerado como normal aferido através de sistema de avaliação de desempenho e preenchimento dos pré-requisitos descritos.

Progressão Vertical (Promoção)

A promoção representará, sempre, a passagem de um colaborador para cargo de maior nível de complexidade e responsabilidade, ou seja, a mudança de um cargo para outro, de classe salarial superior.

As alterações entre uma classe e outra ocorrerão sempre em ordem crescente, exemplo: um colaborador que ocupa um cargo classificado na classe 2 deverá ser promovido para cargo da classe 3.

A promoção poderá ocorrer quando:

- O colaborador preencher os requisitos essenciais definidos para o cargo;
- Existência de vaga no quadro de pessoal da área.

As promoções deverão ser efetivadas de forma a não ultrapassar mais que uma classe subsequente à do cargo atual, deverão ser avaliadas e autorizadas pela Gerência/Diretoria Executiva.

Em casos excepcionais, quando ocorrer promoção que ultrapasse mais de uma classe, a progressão será avaliada e autorizada pela Gerência/Diretoria Executiva.

Para solicitação de promoção deverão ser analisados os seguintes requisitos:

- Compatibilidade do colaborador em relação à descrição de cargos do cargo;
- Resultado da avaliação de desempenho;
- Existência da vaga prevista em orçamento;
- Prazo mínimo de um ano de tempo no cargo anterior;

As requisições de promoção deverão ser preenchidas pela área requisitante e aprovadas conforme a seguinte tabela hierárquica:

Cargo	Aprovação
Gerência	Diretor Presidente em conjunto com o Diretor da área.
Coordenador ou Supervisor	Diretor Presidente em conjunto com o Diretor da área.
Demais cargos	Coordenação/Gerência/Diretor Presidente em conjunto com o Diretor da área.

3.1.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Política Salarial

A política salarial determina as regras para a administração dos salários na empresa. De forma geral, as regras estipulam o salário de admissão, as promoções, reclassificações e atualizações dos salários em função do mercado.

Tabela Salarial

Definição: É a estrutura de salários, composta de classes e "steps" salariais, base para a administração da remuneração e carreira, bem como a evolução dos colaboradores.

A Tabela Salarial será atualizada sempre que houver necessidade, em função do Acordo Coletivo da Categoria e/ou ajuste das faixas salariais com base em pesquisa de mercado.

O reajuste coletivo da categoria é a recomposição salarial advinda do acordo com o Sindicato da Categoria ou na ausência do acordo, o Dissídio Coletivo garantido por Lei.

A variação salarial de cada classe poderá ser reajustada em função do salário oferecido pelo mercado para cargos similares.

A pesquisa de mercado será conduzida pela área de Gestão de Pessoas, podendo ser geral ou específica, esporadicamente, ou sempre que houver a necessidade de comparar os procedimentos internos com os do mercado.

Step Salariais: são níveis salariais progressivos na tabela salarial, que possibilita crescimento do colaborador na classe salarial correspondente a seu cargo.

Salários

A evolução do salário dos cargos, dentro da Tabela Salarial, está associada ao potencial, maturidade, nível de complexidade, desempenho e estratégia de cada carreira.

As alterações salariais poderão ocorrer pelos seguintes motivos:

- Por acordo coletivo da categoria;
- Por promoção;
- Por enquadramento (progressão horizontal);
- Por reclassificação do cargo.

Salário de Admissão Acima do Nível Inicial

Excepcionalmente poderá ser efetuada a admissão de colaborador com salário superior ao nível de admissão ("salário normativo - step 0"), quando:

- O candidato à vaga a ser preenchida possuir qualificação excepcional, e quando a empregadora o necessitar para uma posição-chave;
- Em posição extremamente competitiva no mercado de trabalho, ficar comprovado que o nível salarial ofertado seja impedimento significativo para o preenchimento adequado da vaga;
- Não existir outro colaborador no mesmo cargo com salário inferior.

Mesmo em situações excepcionais, não será possível a admissão de novos colaboradores com salários superiores aos percebidos por colaboradores mais antigos, no exercício do mesmo cargo.

Reajuste Automático

O reajuste automático é a passagem do colaborador do nível salarial de admissão ("step 0") para nível imediatamente superior ("step 1"), na mesma faixa salarial, após ter completado 90 (noventa) dias de trabalho.

O intervalo de tempo para progressão a partir do step 1 até atingir o step 2 será de seis meses e a adequação final para o step 3 será após 01 (um) ano.

Os Steps 4 (excelência) em diante, correspondem à política de “mérito” que a empresa poderá adotar, mediante resultado a avaliação de desempenho/performance do colaborador e pré-requisitos descritos no conteúdo d Plano Diretor.

Salário Indireto – Benefícios

Os benefícios auxiliam a vida dos colaboradores não só no exercício do cargo, e fora do cargo, mas dentro da cooperativa e fora dela, ou seja, na comunidade.

Os objetivos básicos dos benefícios são:

- Melhoria da qualidade de vida;
- Melhoria do clima organizacional;
- Redução da rotação de pessoal e do absenteísmo;

- Facilidade na atração e na manutenção de recursos humanos; e
- Aumento da produtividade em geral.

Para a organização gera:

- Elevação do moral dos empregados;
- Redução da rotatividade;
- Elevação da lealdade do empregado para com a empresa;
- Aumento do bem-estar do empregado;
- Retenção do pessoal; e
- Aumento da produtividade e outros.

A Unimed Leste Paulista oferece aos colaboradores da cooperativa, plano de saúde ao colaborador e dependentes, vale transporte, vale alimentação, auxílio creche ao colaborador que tiver filhos até 18 (dezoito) meses de idade, seguro de vida, quinquênio, uniforme, PLR (Participação nos Lucros e Resultados), e aos colaboradores do Hospital Unimed Leste Paulista vale transporte, refeitório próprio, cesta básica e plano de saúde ao colaborador.

3.1.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS

A descrição de cargos é um processo super importante dentro da área de Gestão de Pessoas. Através dele que são feitos os processos de recrutamento e seleção, onde o recrutador terá qual o perfil a ser buscado, competências e técnicas necessárias para o cargo que está sendo trabalhado. Também poderá acompanhar o desempenho dos colaboradores e se os departamentos estão alinhados com o objetivo e estrutura da empresa.

Abaixo está relacionado como a Unimed Leste Paulista realiza as descrições de cargos.

Cada cargo terá uma descrição, que deve conter:

- Qualificação;

- Os requisitos mínimos de conhecimentos técnicos e as competências necessárias;
- Responsabilidade;
- Atividades do cargo dentro da área e de complexidade da atuação no cargo;
- Informações que irão direcionar o processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores.

As descrições de cargo serão elaboradas pela área de Gestão de Pessoas em conjunto com os Gestores e após validação destes, serão registradas no formulário de Descrição de Cargo.

Havendo a necessidade, os cargos são submetidos a uma pesquisa salarial para comparação com o mercado. Em anexo, segue o modelo da Ficha de Descrição de Cargos.

3.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS

O processo de recrutamento e seleção de profissionais tem como objetivo triar o melhor perfil do mercado externo ou interno, do ponto de vista técnico e comportamental para atender as demandas internas e contribuir para a busca dos resultados da organização.

Recrutamento

As vagas abertas serão analisadas pela Gerência e se aprovadas por esta, poderão ser divulgadas para recrutamento interno e externo, garantindo igualdade de condições de participação no processo seletivo a todos os candidatos inscritos e será priorizada a contratação dos candidatos internos aprovados em caso de empate com os externos. Todo recrutamento deverá ser feito sem discriminação de idade, cor, sexo e limitações físicas, minorias, religião, orientação sexual, estado civil e/ ou lugar de origem, prevalecendo os critérios de segurança e qualidade relacionados ao perfil da vaga.

Nota: Só deverá ocorrer o processo de recrutamento, caso não haja colaboradores na linha de sucessão que atendam aos requisitos do cargo.

Seleção

A seleção consistirá em entrevistas por competência, realizadas pelo recrutador e pelo supervisor da área; Testes de conhecimentos gerais e/ou específicos, conforme as especificidades de cada cargo; Teste de informática (quando a vaga exigir); Teste de Perfil Comportamental; Avaliação médica e Aprovação da Diretoria Executiva

Regras do Processo

- RH deverá entrevistar no mínimo 3 (três) candidatos para cada vaga;
- Supervisor deverá entrevistar no mínimo 2 (dois) candidatos para cada vaga;
- Gerência deverá entrevistar no mínimo os candidatos à vaga de supervisão.

3.2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A Unimed Leste Paulista possui algumas etapas determinantes para a realização do processo de Recrutamento e Seleção, desde a solicitação e abertura das vagas até a aplicação do processo seletivo, onde todos os candidatos, sem exceção, deverão realizá-las.

Abertura de vagas:

Toda contratação deve ser aprovada pela Diretoria Executiva. O gestor interessado deverá preencher o Formulário de Requisição de Pessoal, este será apresentado à Diretoria para aprovação e liberação da abertura da vaga. O departamento de Gestão de Pessoas responderá pelo processo seletivo, seguindo as seguintes etapas:

- Formulário de Requisição de Pessoal aprovada pelo Gestor/Gerencia da Área/Diretoria;
- Abertura de vaga no sistema;
- Analisar e compreender a estrutura de processos da área, através do gerenciamento de cargos;
- Levantar o nível de complexidade dos processos/atividades em conjunto com o gestor da área;
- Avaliar a descrição do perfil e competências necessárias para a vaga, conforme os itens abaixo relacionados:
 1. Formação;
 2. Conhecimentos técnicos;
 3. Competências;
 4. Padrões/níveis de complexidade;
 5. Descrição das atividades;
 6. Principais interfaces;
 7. Possibilidades de crescimento (carreira);
 8. Remuneração.
- Seleção de currículos no sistema e/ou arquivo;
- Contato com os candidatos e agendamento de entrevistas;
- Realização de entrevistas por competências;

- Lançar o Perfil de Gerenciamento de Cargos no sistema e providenciar que o candidato responda o teste on-line.

Após o recrutador ter, no mínimo, três candidatos para cada vaga, serão aplicadas as seguintes etapas, sendo todas eliminatórias:

- **1ª etapa:** preenchimentos das fichas de seleção e realização de testes específicos da área e teste de informática (quando a vaga exigir);
- **2ª etapa:** entrevista com a Psicóloga e/ou recrutador e realização do teste de Perfil Comportamental;
- **3ª etapa:** entrevista com o gestor da área;
- **4ª etapa:** exame médico admissional dos 2 (dois) candidatos pré-selecionados;
- **5ª etapa:** aprovação da Diretoria Executiva do candidato selecionado;

3.2.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO

A Unimed Leste Paulista desenvolve o recrutamento interno e externo em seus processos seletivos. A empresa aposta no recrutamento interno, pois acredita que a valorização do capital humano já existente na empresa traz benefícios a instituição, proporcionando o desenvolvimento e satisfação de seus colaboradores, assim como, tornando o processo seletivo mais rápido e otimizando os recursos financeiros.

Para realização de um processo de Recrutamento e Seleção, primeiramente a empresa verifica se não possui colaboradores na linha de sucessão do cargo, estuda a possibilidade de realização de recrutamento interno e somente após essas possibilidades serem anuladas, a Unimed realizará o processo seletivo de forma externa.

Recrutamento Interno

Para realização no processo de recrutamento interno, a empresa desenvolveu algumas regras de participação, buscando com que a realização do processo seja de forma igualitária a todos os participantes. Sendo elas:

1. A condução do processo seletivo será realizada pela área de Gestão de Pessoas, não sendo permitida a negociação do candidato pelas áreas de maneira autônoma;
2. As vagas disponibilizadas serão divulgadas por meio dos canais de comunicação interno, constando os requisitos para função e as competências técnicas que serão avaliadas no processo seletivo.
3. A divulgação da(s) vaga(s) interna(s) ficará disponível para consulta e candidatura até a data definida e descrita no anúncio. Após este prazo não serão aceitas mais inscrições.

Só poderão se candidatar a vaga os colaboradores que:

- Atuam há no mínimo um ano no cargo atual;
- Cuja remuneração seja igual ou superior ao salário atual;
- Que participe de um processo por vez, e no máximo de 3 (três) processos por ano;
- Atenda aos requisitos necessários para a vaga, conforme divulgação e descrição do cargo.

Os colaboradores que se interessarem deverão preencher o Formulário de Recrutamento Interno, em seguida, dar ciência ao seu Gestor e colher assinatura do gestor no Formulário. Posteriormente, deverá entregar junto com o currículo na área de Gestão de Pessoas para a análise sobre sua elegibilidade.

Em caso de empate de colaboradores aprovados no processo, o critério de desempate será o que apresentar o maior percentual do teste de perfil comportamental alinhado com o perfil da vaga e conhecimentos técnicos.

O prazo de transferência da liberação do candidato aprovado deverá ser negociado entre as gerências solicitante e cedente por intermédio da área de Gestão de Pessoas.

Caso o colaborador não seja aprovado no processo seletivo, o recrutador, dará o feedback para o candidato.

Recrutamento Externo

A condução do processo seletivo externo será realizada pela área de

Gestão de Pessoas. Os colaboradores podem indicar pessoas para as vagas em aberto, porém os indicados não terão nenhum tipo de benefício ou vantagem no processo seletivo. Os candidatos indicados serão avaliados igualmente aos outros concorrentes.

As vagas externas podem ser divulgadas através do site da Unimed Leste Paulista, mural, anúncio em jornal, ou conforme estabelecido pela instituição e seguirá todas as etapas descritas no tópico anterior.

A Unimed Leste Paulista também executa a Movimentação de Pessoal (Remanejamento Interno), com base nas necessidades organizacionais e de acordo com o perfil do cargo. A solicitação de remanejamento podem ocorrer por parte do colaborador ou da empresa e seguem as seguintes regras:

- Concordância dos Supervisores das áreas atual/proposta;
- Concordância do Colaborador;
- Concordância entre as áreas quanto ao prazo para realização da transferência;
- Aprovação da Diretoria.

Nota: Quando a empresa identificar oportunidade que se adeque ao perfil profissional de algum colaborador, poderá oferecer a oportunidade em primeira mão, antes de divulgá-la.

Recrutamento dentro do Sistema Unimed

A Unimed Leste Paulista não utilizará da prática de hunting (caça de talentos) junto às outras cooperativas do Sistema Unimed nos processos de recrutamento e seleção.

Se o colaborador de uma Unimed for aprovado no processo seletivo da Unimed Leste Paulista, a área de Gestão de Pessoas deverá entrar em contato com o Departamento de Recursos Humanos da respectiva cooperativa/Unimed para solicitar autorização, antes do anúncio da aprovação do candidato.

4. CONCLUSÃO

A empresa Unimed Leste Paulista, estudada e apresentada neste Projeto Integrado, demonstrou ter seus processos totalmente alinhados, com regras claramente estabelecidas. O propósito da instituição é realizar seus processos de forma correta, clara, igualitária e respeitando as leis vigentes.

Foi possível perceber que a empresa possui descrições de cargos alinhadas e estruturadas, facilitando o alinhamento do perfil de cada cargo no momento do processo seletivo. As descrições também são utilizadas na avaliação de desempenho dos colaboradores, acompanhando-os e desenvolvendo-os para as atividades de seu cargo.

A empresa tem como prioridade a linha de sucessão de colaboradores e o recrutamento interno para preencher uma vaga, somente após a impossibilidade dessas alternativas que recorrem ao recrutamento externo. Foi observado que a Unimed Leste Paulista possui seu processo de Recrutamento e Seleção, seja interno ou externo, bem estruturado, com etapas definidas e regras claras, possibilitando uma maior assertividade na hora de contratar.

A Política de Gestão de Pessoas da Unimed Leste Paulista é de livre acesso aos colaboradores, inclusive é um dos itens de leitura e ciência obrigatória aos iniciantes na empresa. Com isso todos possuem conhecimento das normas da instituição, como acontecem os processos seletivos, plano de salários e carreira, entre outros tópicos.



Foi possível perceber, na prática, a importância de ter os processos alinhados e de como estão interligados dentro de uma empresa. Uma descrição de cargo bem desenvolvida facilita e aumenta a assertividade de um processo seletivo, o recrutamento e seleção bem alinhado otimiza o tempo e recursos financeiros da empresa. Já o plano de cargos e salários e plano de carreira possibilita a valorização e desenvolvimento dos colaboradores, controle orçamentário da empresa e claro não deixando de seguir as leis vigentes.

REFERÊNCIAS

POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS- Unimed Leste Paulista, 2021.


ANEXOS

Segue abaixo o modelo do Formulário de Descrição de Cargos disponibilizado pela empresa.



DESCRIÇÃO DE CARGO


Revisão nº:
Data:


1. Identificação do Cargo



LÍDER DE ALMOXARIFADO




CBO: 4102-05



DIRETORIA: SAÚDE

ÁREA: ALMOXARIFADO



TRAJETÓRIA DE CARREIRA: GESTÃO

2. Missão do Cargo

Garantir e controlar todo o estoque do hospital quanto à logística e funcionamento de entrada e saída de produtos