



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

DRM DE LIMA ZELADORIA PATRIMONIAL

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

DRM DE LIMA ZELADORIA PATRIMONIAL

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:

Alessandro Santana Gomes, RA 1012021100028

Ana Paula Leôncio S de Lima, RA 1012021100535

Beatriz Casagrande, RA 1012021100186

Bruniele de Oliveira, RA 1012021200094

Gisele Marques de Souza, RA 1012021200154

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	7
3.1.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	8
3.1.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS	10
3.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	14
3.2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	16
3.2.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO	20
4. CONCLUSÃO	22
REFERÊNCIAS	24
ANEXOS	25

1. INTRODUÇÃO

Neste projeto integrado vamos analisar a estrutura do plano de cargos e salários, assim como o processo de recrutamento e seleção da empresa DMR DE LIMA ZELADORIA PATRIMONIAL. Um dos principais motivos que levou à escolher essa empresa, foi pelo fato de ser um empreendimento de um dos integrantes do grupo, assim conseguimos melhores informações para agregar valor ao trabalho. Desta forma, tendo o intuito de ampliar o conhecimento do leitor.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A DRM DE LIMA ZELADORIA PATRIMONIAL foi registrada na receita federal em 27/06/2008 e sua única sede está localizada em São José dos Campos, uma das principais cidades do estado de São Paulo, possui aproximadamente 700.000 habitantes e está cerca de 100 quilômetros da Capital.

2.1 - Dados do Empreendimento

- Nome da Empresa: DRM DE LIMA ZELADORIA PATRIMONIAL
- Nome Fantasia: STAFF
- CNPJ: 10.173.073.0001-39
- Endereço: Avenida Doutor Nelson D'avila 1837 Sala 314 Jardim São Dimas

São José dos Campos SP

Cep:12245-030

2.2 - Setor de Atividades

- Principal: 81.11-7-00 - Serviços combinados para apoio a edifícios, exceto condomínios prediais

Secundária(s):

80.20-0-01 - Atividades de monitoramento de sistemas de segurança eletrônico

43.99-1-02 - Montagem e desmontagem de andaimes e outras estruturas temporárias

81.21-4-00 - Limpeza em prédios e em domicílios

2.3 - Capital Social-

- Nome do Sócio: Denis Ricardo Miranda de Lima
- R\$ 106.410,00
- % de Participação: 100 %
- Total: R\$ 106.410,00

2.4 – Classificação quanto ao tipo da empresa

- De acordo com o critério do SEBRAE, a DRM DE LIMA ZELADORIA pode ser considerada como uma Microempresa- ME pois possui um total de 21 empregados e o faturamento anual está acima de R\$ 500.000,00.

2.5 – Denominação e forma de constituição

- Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI)

3. PROJETO INTEGRADO

A proposta do projeto é abordar uma gestão detalhada sobre cargos, salários e plano de carreira que é cada vez mais uma necessidade para empresas de qualquer porte e faz toda a diferença na atração e retenção de talentos. Construir uma sistemática eficaz e mantê-la funcionando tem sido um desafio para muitos profissionais de RH, a definição de Cargos e Salários estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos, além de subsidiar o desenvolvimento do plano de carreiras.

Como é feito o recrutamento e seleção, trata da procura pelo profissional desejado e da definição de divulgação de uma vaga. Essa procura é baseada no perfil do profissional determinado pelo gestor da área que faz a solicitação os tipos de seleção existentes pode ser interno ou externo o recrutamento interno é um processo de seleção de funcionários que ocorre dentro da própria empresa para preencher vagas de emprego e o externo são métodos abordados estão a publicação de anúncios na mídia, o recrutamento eletrônico, as agências de emprego, as empresas de recrutamento de executivos, os eventos especiais de recrutamento e os estágios em período de férias escolares.

Sobre administração de pessoal e obrigação trabalhista veremos como é feito o contrato de trabalho e a prestação de serviço do empregado para com o trabalhador, portanto veremos que uma boa gestão nos permite introduzir melhorias para qualquer empresa. Buscando conhecimentos sobre a empresa, estudando e elaborando o projeto, mostra que uma boa administração nos dá a confiança de tomar decisões corretas, entre elas opções de decisões. O projeto foi feito em cima de uma empresa de Zeladoria Patrimonial que é uma empresa que busca excelência em atendimento e muito comprometimento com consumidor e para isso tem que existir talentos nas propostas de seus atendimentos.

3.1 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

O plano de cargos e salários é um método para controlar e organizar os deveres e direitos entre os colaboradores e sua organização, também de administrar os cargos e os salários dentro da empresa, com o intuito de alcançar um equilíbrio interno e externo, por meio de deveres, definição de atribuições e responsabilidades dentro de cada cargo, como resultado os diferentes níveis salariais. Estimulando o colaborador a ter um conhecimento mais detalhado dos seus direitos, responsabilidades e possíveis desenvolvimentos dentro de uma organização, o que pode resultar em uma melhor produtividade e qualidade de serviços. Para compreender o cargo, é preciso detalhá-lo, todas as informações expostas no detalhamento devem apresentar habilidades, capacidades e o conhecimento necessário para realizar as atribuições (FIORAVANZO, et al; 2020).

Todo processo de seleção deve possuir um planejamento estratégico, com as metas de longo prazo para que possíveis eventos não resultem em prejuízos do andamento da empresa. Inicialmente, é fundamental ter-se em mente o principal objetivo para se realizar a seleção, como a contratação dos melhores candidatos. A seleção é o método em que é feita a escolha dos candidatos que tenham um perfil necessário para ocupar o cargo, e quando realizada de forma correta, assegura a entrada de pessoas de qualidade e alto potencial na organização (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005)

O processo de recrutamento (identificar e encontrar talentos) e de seleção (determinar os melhores entre os identificados), é uma importante ferramenta na gestão, pois é através destes que a organização irá identificar e desenvolver as habilidades que irão fazer a diferença no mercado (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005)

DRM DE LIMA ZELADORIA PATRIMONIAL não possui um plano de carreira, pois os únicos cargos ocupados são o de líder, onde os proprietários ocupam e o cargo de auxiliar de serviços gerais, onde todos possuem o mesmo salário e afazeres dentro da empresa.

3.1.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

O plano de cargos e salários, também conhecido como remuneração funcional, consiste em uma ferramenta utilizada para determinar e sustentar as estruturas de cargos

e salários de uma organização. Seu objetivo deve ser alcançar o equilíbrio interno e externo por meio da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e, conseqüentemente, os seus respectivos níveis salariais (PONTES, 2021).

Pensando no equilíbrio interno, é de suma importância que uma empresa tenha um estruturado plano de cargos e salários, pois garante maior engajamento e satisfação de seus colaboradores em realizar suas atividades. Já o equilíbrio externo consiste em adequar a remuneração funcional com as praticadas no mercado, uma vez que os colaboradores julgam suas respectivas remunerações comparando-as com ocupantes de cargos semelhantes em outras organizações. Além disso, quando não é mantido o equilíbrio externo, a organização tem dificuldades de atrair novos talentos (PONTES, 2021).

O plano de cargos e salários possuem as seguintes etapas:

- Análise de cargos

Envolve a primeira fase e é responsável em ser referência na avaliação de cargos, deve conter informações que possam situar o cargo em relação aos demais. Sem uma exata análise de cargos é difícil obter uma coerente análise desses cargos, e como resultado, uma definição de salário ideal (PINHEIRO, 2002).

- Descrição de cargos

É primordial que cada organização tenha desenvolvido um fundamento detalhado da localização e natureza no organograma de cada cargo. Depois de determinada a forma de coletar os dados já embasados nos dados colhidos pela observação, entrevista e/ou questionário, existe um padrão, com a finalidade de elaborar a descrição de modo organizado. Para descrever um cargo, é necessário relacionar o que o ocupante faz, onde faz, como faz e por que faz, desempenhando assim um modelo simplificado das principais responsabilidades e do conteúdo do cargo (GIRARDI et al, 2001).

- Avaliação de cargos

Pelo método de avaliação é estabelecido o valor compatível a cada cargo, com o objetivo de idealizar uma hierarquia entre eles. Portanto, nesse processo, os cargos são

comparados e analisados de modo que se posicionem em grau de importância. Para ser eficiente é necessário a formação de um comitê de avaliação que terá como principal propósito a manutenção de princípios uniformes na avaliação, responsabilidade das avaliações das participações dos indivíduos de diversas áreas da empresa (PINHEIRO, 2002).

- Pesquisa salarial

Por meio da pesquisa salarial que o salário praticado nas outras empresas no mercado de trabalho são vistas. Desse modo, permite o alcance do equilíbrio externo, posto que é baseado nos resultados da pesquisa que a empresa vai definir sua política salarial. Os dados provenientes da pesquisa salarial servirão de suporte para a avaliação salarial pelo método de pontos (VASCONCELOS, 2016).

O propósito para a implantação do plano de cargos e salários é que o colaborador não se sinta desvalorizado ao achar que um colega de trabalho receba mais por realizar a mesma tarefa, ou até mesmo, notar que outras empresas que trabalham no mesmo ramo oferecem remuneração mais atraente. As vantagens são inúmeras, dentre elas a motivação da equipe (colaboradores motivados são mais produtivos, eficientes e comprometidos com a empresa), ocorre a redução da rotatividade de entrada e saída de pessoas da empresa, seleção de talentos, definir uma política salarial baseado em competências (OLIVEIRA, 2017).

Segundo entrevista, a empresa DRM DE LIMA ZELADORIA PATRIMONIAL não possui um plano de cargos e salário definidos, dito que como a empresa é de porte pequeno, todos os salários se enquadram no piso salarial da categoria definidos pelo sindicato.

3.1.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS

Para uma organização obter sucesso na implantação do plano de cargos e salários, primeiramente é necessário realizar uma descrição detalhada e especificada de

todos os cargos que a organização possui, contendo um relato das atividades, responsabilidades e pré-requisitos dos cargos de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades descritas. PONTES (2021) afirma que “As descrições e especificações dos cargos fornecem o alicerce firme para avaliação dos cargos, no qual resultará a fixação de salários internamente corretos”.

O primeiro passo para elaboração da descrição dos cargos é realizar uma coleta de informações, para reunir todos os dados possíveis sobre a estrutura de cada setor da organização, identificando os tipos de cargos, as atividades realizadas pelos colaboradores, a quantidade de cada cargo que existe em sua estrutura organizacional e os salários pagos aos funcionários. Para realizar a coleta de informações existem três métodos que podem ser utilizados:

Método de questionário: deve ser criado um formulário padrão para auxiliar no levantamento de informações como: responsabilidades, atividades, salários e entre outros dados de cada colaborador. A vantagem da aplicação deste questionário é que possibilita conhecer melhor seu quadro de funcionários, ele serve também como base para a descrição de cargos e salários. É importante aplicar o questionário com todos colaboradores da empresa, para assim entender melhor as atribuições exercidas por cada um dos funcionários.

Método de entrevista: é o método mais eficaz, ele complementa o método de questionário, pois após receber todos os questionários devidamente preenchidos, convida-se individualmente os colaboradores da empresa para conversar. O objetivo dessa conversa é obter informações essenciais do cargo em análise e conhecer melhor sobre as atribuições e características da área onde os colaboradores estão inseridos. Para conseguir maiores informações na entrevista é importante que a mesma seja em formato individual, para que o colaborador se sinta mais à vontade.

Para conseguir o resultado esperado com a entrevista, a mesma deve estar muito bem estruturada em todas suas etapas, que são:

1ª etapa - Informações gerais

O responsável de RH deve decidir junto com o gerente do setor, qual colaborador será entrevistado e informações gerais atribuídas ao trabalho ali executado.

nessa parte do processo deve ser agendada a entrevista, explicando ao colaborador a finalidade da entrevista, e solicitar que ele se prepare pensando em suas atividades e responsabilidades.

2ª etapa - Quebra gelo

Para que a entrevista possa ocorrer bem o entrevistado deve estar confortável na conversa, por isso o entrevistador deve conquistar sua confiança, expondo os objetivos da entrevista, que é de coletar informações para realizar a descrição do seu cargo, e que a melhor pessoa para descrever as atividades do trabalho é quem realmente a realiza no dia a dia. É importante deixar claro que as respostas dadas serão registradas para realizar a descrição e especificações do seu cargo, que serão posteriormente criticadas por ele.

3ª etapa - Análise das tarefas do cargo

Aqui são obtidos dados referentes às atividades atreladas ao cargo, uma maneira prática de obter esses dados é solicitar que o colaborador liste suas tarefas. No caso do entrevistado ser um Instrutor de treinamento, será pedido que ele liste suas tarefas, por exemplo:

- Atender as necessidades de treinamentos do dia a dia
- Realizar o plano anual de reciclagem
- Acompanhamento de novos colaboradores
- Realizar integração para novos colaboradores
- Arquivar documentos
- Corrigir avaliações
- Responder auditorias

4ª etapa - Análise da especificação do cargo

Nessa etapa, o entrevistador fornece uma presunção de discriminação do cargo. É importante ressaltar ao entrevistado que não se trata de experiência, nível de escolaridade, etc. dele, mas sim do que o cargo exige. As perguntas devem ser elaboradas de modo aberto ou seja, não permitir respostas como “sim” e “não”.

5ª etapa - Encerramento da entrevista

Aqui o entrevistador faz o encerramento da entrevista, mais uma vez relembrando que os dados coletados por ele irão elaborar a descrição do cargo, e que se for necessário ele retornará para esclarecer eventuais dúvidas que possam surgir. As vantagens para este método é que as informações obtidas são mais confiáveis, possibilita esclarecimento de dúvidas com o ocupante do cargo, além de poder ser aplicado a todas áreas da empresa. Por outro lado, se a entrevista não for bem estruturada, pode causar uma reação negativa com os colaboradores.

Método de observação: esse método é posto em prática somente quando a entrevista e o questionário, não traz um retorno efetivo, e ainda existem dúvidas sobre a descrição de determinado cargo. A finalidade desse método é eliminar todas dúvidas existentes sobre as atividades de determinado funcionário, para isso o profissional de RH responsável precisa se deslocar até o local de trabalho do colaborador e observe suas atividades, assim pode avaliar o que realmente o ocupante realiza no trabalho, assim como o grau de complexidade de seu trabalho.


Para dar continuidade na descrição de cargos, após o levantamento das informações será preciso realizar uma análise de dados, fase em que são exploradas as atividades individuais e coletivas dos trabalhadores da organização. Nessa segunda fase da descrição de cargos é possível definir os padrões para cada tipo de classe e cargos, conforme sua natureza, podendo ser:

- Gerencial - diretores, gerentes, coordenadores, líderes e supervisores
- Administrativo - técnicos de nível superior e administrativos gerais
- Operacional - cargos de nível fundamental e operacional


Além de definir também a nomenclatura dos cargos e de conhecer as características de representatividade dos cargos.

A empresa DRM DE LIMA ZELADORIA PATRIMONIAL abordada neste trabalho, conta com 25 colaboradores em seu quadro de funcionários, sendo divididos em dois cargos diferentes descritos nos quadros 1 e 1.2 abaixo:

Quadro 1 - Descrição de cargo

DESCRIÇÃO DE CARGOS		
		FORMULÁRIO DATA: 22/09/2021 DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO
CARGO: Auxiliar de serviços gerais		
SUPERIOR IMEDIATO:	CARGO(S) SUBORDINADOS:	NATUREZA:
Líder	0	Operacional
PERFIL PROFISSIONAL		PERFIL PSICOLÓGICO
REQUISITOS MÍNIMOS:		PERFIL COMPORTAMENTAL DESEJAVEL
Ter experiência na área de limpeza Saber trabalhar em equipe Ensino fundamental completo		Responsabilidade Pontualidade Pró - ativo Operar com respeito
REQUISITOS DESEJAVEIS:		
Possuir CNH A/B Residir em São José dos Campos Disponibilidade de Horário		Bom senso Organização
DESCRIÇÃO DAS ROTINAS DE TRABALHO		
Tem como tarefa prestar ajuda imediata em diversas funções de uma empresa e também garantir o suporte necessário a quem precisa. Além disso, esclarecer as dúvidas, auxilia na carga e descarga de mercadorias, e realiza pequenos serviços de manutenção e limpeza.		

Quadro 1.2 - Descrição de cargo

DESCRIÇÃO DE CARGOS		
		FORMULÁRIO DATA: 22/09/2021 DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO
CARGO: Líder		
SUPERIOR IMEDIATO:	CARGO(S) SUBORDINADOS:	NATUREZA:
Empresário	23	Operacional
PERFIL PROFISSIONAL	PERFIL PSICOLÓGICO	
REQUISITOS MÍNIMOS:	PERFIL COMPORTAMENTAL DESEJAVEL	
Ter experiência na área de limpeza	Responsabilidade	
Saber trabalhar em equipe	Pontualidade	
Ensino médio completo	Pró - ativo	
Ter boa comunicação	Operar com respeito	
REQUISITOS DESEJAVEIS:	Bom senso	
Possuir CNH A/B	Postura positiva	
Residir em São José dos Campos	Organização	
Disponibilidade de Horário		
DESCRIÇÃO DAS ROTINAS DE TRABALHO		
Liderar e orientar equipe de trabalho na realização das atividades de conservação e limpeza e acompanhar o check list das rotinas. Controla a distribuição de materiais e tarefas e escalas de colaboradores.		

3.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS

O Recrutamento se trata da procura pelo profissional desejado e da definição de divulgação de uma vaga. Essa procura é baseada no perfil do profissional determinado pelo gestor da área que faz a solicitação. Limongi- França(2008)

Quando se inicia a fase de recrutamento é necessária a correta divulgação da vaga, e com a descrição detalhada do cargo com os pré-requisitos e as competências necessárias. Já no processo de seleção se trata da escolha do candidato mais adequado para a vaga.

As etapas mais importantes que compõem o recrutamento e seleção são:

- requisição de pessoal
- definição de estratégia
- recrutamento
- triagem dos candidatos
- seleção de pessoal
- escolha do candidato
- comunicação do resultado aos candidatos não escolhidos.

Para Limongi- França (2008) existe alguns fatores críticos de sucesso do processo seletivo que são:

- alinhamento com a estratégia corporativa e as políticas de RH;
- informações sobre as atividades e as habilidades da posição;
- contato com a área requisitante durante todo o processo;

- ética na divulgação de detalhes da posição e comunicação de resultados.

Outro ponto interessante a se pensar a se pensar no momento do recrutamento é: quão conhecida é a minha empresa? Quando as pessoas têm interesse em trabalhar na sua organização? Existem pessoas que são “sonhos de consumo” para os candidatos - normalmente empresas que têm boa visibilidade e muita credibilidade.

O processo de seleção da DRM DE LIMA ZELADORIA PATRIMONIAL em grande parte é feito diretamente pelo proprietário, é um processo bem simples e objetivo e na maioria das contratações a exigência mínima seria ter experiência, ainda não existe um planejamento estratégico no processo de seleção a forma que é feita a divulgação da vaga seria publicar em rede sociais ou por indicação. Dentre de uma série de variedade importante para o recrutamento e seleção, vemos que a empresa aqui, ainda necessita de uma melhoria no processo de seleção mais eficiente.

Assim sendo veremos a seguir como é feita as etapas do recrutamento e seleção da DRM DE LIMA ZELADORIA PATRIMONIAL.

3.2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Para Chiavenato (1999, p.99), o recrutamento não é uma atividade que possa ser isolada da estratégia da empresa. Como os negócios mudam e surgem novas funções a cada dia, torna-se imprescindível contar com pessoas flexíveis, capazes de adaptar-se a essas mudanças constantes. Para tanto, prevalece o lema utilizado por muitas empresas: “Recrute hoje o executivo de amanhã”. O desafio principal do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas.

Como toda e qualquer atividade importante, o recrutamento deve proporcionar resultados para ambas as partes. A avaliação dos resultados é importante para aferir se o recrutamento está realmente cumprindo a sua função e a que custo. O recrutamento influencia uma parcela considerável do MRH. No enfoque quantitativo, quanto mais candidatos influenciar, melhor será o recrutamento. Contudo, no enfoque qualitativo, o mais importante é trazer candidatos que sejam triados, entrevistados e encaminhados ao

processo seletivo. É incrível a proporção entre os candidatos que se apresentam e os que são aproveitados para disputar o processo de seleção.

Os esforços de recrutamento são mais bem-sucedidos quando os recrutadores são escolhidos e treinados. Embora a eficácia do recrutamento seja importante, é necessário considerar que a qualidade do processo de recrutamento produz forte impacto sobre os candidatos. Os recrutadores provocam fortes impressões nos candidatos - que podem ser positivas ou negativas. Além do mais, a cooperação entre a linha de staff no recrutamento é essencial. O consultor de RH e o pessoal de linha que recruta precisam saber exatamente o que o cargo exige e o que se procura nos candidatos. (CHIAVENATO, 1999, p.99). Apesar dos custos e do tempo despendido no recrutamento, todo o processo é compensador nos resultados finais para a Empresa.

Seleção:

No que diz respeito ao conceito de seleção, descreve-se como o processo de escolha de candidatos entre aqueles recrutados. Segundo Werther e Davis, citado em Chiavenato (1983, p.89) “o processo de seleção é uma série de passos específicos, para decidir que recrutados devem ser contratados”. Já Chiavenato (1983, p.89) considera como “a escolha o homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente a entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização”. Já Santos (1985, p.156) diz sobre seleção:

É o processo pelo qual são escolhidas as pessoas adaptadas a uma determinada ocupação ou esquema operacional, segundo ainda o autor, nem sempre significa escolher os que revelam aptidões ou capacidades nos seus índices mais elevados e, sim, os mais adequados a uma situação predeterminada. No conceito de Pontes (2001, p.89):

É a escolha dos candidatos dentre os recrutados, uma série de passos específicos, para decidir que recrutados devem ser recrutados, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal.

As pessoas têm necessidades diferentes e isso deve ser levado em conta no processo seletivo, uma vez que vão influenciar no seu desempenho futuro. É preciso averiguar se as suas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e auto-realização podem ser satisfatórias no cargo e na empresa. (Pontes 2001, p.89)

Tipos de seleção:

O ponto de partida de todo processo seletivo fundamenta-se em dados e informações baseados na análise e especificações do cargo a ser preenchido. As exigências de seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, uma vez que a finalidade destas é proporcionar maior objetividade e precisão à seleção das pessoas para aquele cargo. Se de um lado tem-se a análise e as especificações do cargo a ser preenchido, informam-se os requisitos indispensáveis ao futuro ocupante do cargo,

têm-se, de outro lado, os candidatos, profundamente diferentes entre si, disputando o mesmo emprego. Nesses termos, a seleção passa a ser configurada como um processo basicamente de comparação e de decisão.

Seleção como um processo de comparação

A melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis (CHIAVENATO, 1999, p.108); de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção.

A seleção – tal como ocorre, com a RH - é uma função de staff. Em outras palavras, o órgão de RH presta assessoria aplicando provas e testes, enquanto o gerente de linha toma as decisões a respeito dos candidatos. A comparação é quase sempre uma função de staff executada pelo órgão de seleção de pessoal, que deve contar com especialistas e psicólogos para tal tarefa com a finalidade de tornar a seleção um processo fundamentado em bases científicas e estatisticamente definido. A comparação permite indicar os candidatos aprovados no processo de seleção, isto é, aqueles cujos resultados se aproximam do nível ideal de qualificações. Quando se trata de vários candidatos aprovados para um mesmo cargo, surge o problema de escolher um deles. Assim, além de ser um processo de comparação, a seleção é também um processo de escolha: um dos candidatos deverá ser escolhido em detrimento dos demais. (CHIAVENATO, 1999, p.108).

Seleção como um processo de decisão

Ainda de acordo com os fundamentos de Chiavenato (2000, p.226), uma vez feita a comparação entre as características exigidas pelo cargo e as oferecidas pelos candidatos, pode acontecer que vários destes tenham condições aproximadamente equivalentes para serem indicados ao órgão requisitante para ocupar o cargo vago. O órgão de seleção (staff) não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar serviço especializado, aplicar técnicas de seleção e recomendar aqueles candidatos que julgar mais adequados ao cargo. A decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre de responsabilidade do órgão requisitante. Assim, a seleção é responsabilidade de linha (de cada chefe) e função de staff (prestação de serviço pelo órgão especializado).

A seleção de pessoal comporta três modelos de comportamento (CHIAVENATO 2000, p.227):

a) Modelo de colocação, quando não inclui a categoria de rejeição. Neste modelo há um só candidato e há uma só vaga, que deve ser preenchida por aquele candidato. Em outros termos, o candidato apresentado deve ser admitido sem sofrer rejeição alguma.

b) Modelo de seleção, quando existem vários candidatos e apenas uma vaga a preencher. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher, ocorrendo às alternativas de aprovação ou rejeição. Se rejeitado, é dispensado do processo, porque, para o cargo vago, há vários candidatos, e apenas um poderá ocupá-lo.

c) Modelo de classificação. É a abordagem mais ampla e situacional, em que existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher. Ocorrem duas alternativas para o candidato: ser aprovado ou rejeitado para aquele cargo. Se rejeitado passa a ser comparado com os requisitos exigidos por outros cargos que se pretende preencher, até se esgotarem os cargos vacantes, advindo daí a denominação de classificação. Para cada cargo a ser preenchido ocorrem vários candidatos que o disputam, sendo que apenas um deles poderá ocupá-lo, se vier a ser aprovado.

O modelo de classificação se fundamenta no conceito ampliado de candidato, ou seja, a organização não o considera como voltado apenas para determinado e único cargo, mas como um candidato da organização que será posicionado no cargo mais adequado às suas características pessoais. Assim, dois requisitos se colocam na base de qualquer programa de classificação:

C1) Técnicas de seleção capazes de proporcionar informações relacionadas com os vários tratamentos e permitir comparações dos vários candidatos em relação aos vários cargos.

C2) Existência de modelos de seleção que permitam o ganho máximo nas decisões sobre candidatos ou simplesmente padrões quantitativos de resultados. O modelo de classificação é superior aos modelos de colocação e de seleção no que tange ao aproveitamento dos candidatos à eficiência dos processos (por envolver a totalidade de cargos vacantes a serem preenchidos) e a redução dos custos envolvidos (pode evitar duplicidade ou repetição de despesas com o processo).

Importância da Seleção: Como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, segundo Gil (2001, p.91) elas devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente.

Recusa por parte da empresa

Ocorre, porém, que com a nova postura adotada em relação à gestão de pessoas, as atividades de recrutamento e seleção em muitas empresas não vêm sendo mais confiadas a um órgão específico, mas às chefias imediatas. Como consequência, nem

sempre as pessoas incumbidas dessas atividades dispõem dos conhecimentos e da experiência necessária.

De acordo com Gil (2001, p.92), não se quer dizer que essa nova postura em relação à seleção dos recursos humanos seja equivocada. A descentralização é inerente ao próprio processo de maturação do sistema. O que cabe considerar, entretanto, é que, se num sistema descentralizado, todas as gerências e chefias passam a ter atribuições referentes à seleção, deverá haver como contrapartida a competência técnica nesta área.

Para Gil (2001, p.921), é natural que nas organizações onde gerentes e chefes passam a assumir essas novas responsabilidades, sem a devida capacitação, sejam cometidos erros na contratação de pessoas. Verifica-se que nem sempre eles utilizam adequadamente as fontes de recrutamento, o que acaba por reduzir o número de candidatos. Muitas vezes selecionam exclusivamente com base no currículo, eliminando candidatos com boa potencialidade. Ou, então, utilizam a entrevista de maneira imperfeita, deixando de obter informações relevantes.

Quando as pessoas incumbidas da seleção não dispõem de conhecimentos técnicos relativos à entrevista, tendem a contratar com base em sua experiência pessoal ou na própria imagem, mesmo que inconscientemente. Resulta daí que muitas das pessoas admitidas não desempenham de maneira adequada as tarefas que lhe são confiadas. E em alguns setores a rotatividade de pessoal atinge níveis inaceitáveis.

Empregar pessoas sem a qualificação requerida custa muito dinheiro à organização. Pode acarretar problemas na produção e no atendimento, gerar hostilidade por parte de clientes e fornecedores, favorecer conflitos interpessoais e intergrupais, o que acaba por aumentar a rotatividade de pessoal e gerar outras complicações (GIL, 2001, p. 92).

3.2.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO

Para que a empresa tenha um bom desenvolvimento e cresça no mercado é necessário um conjunto de fatores. Uma das principais fases e mais importantes é o recrutamento, onde o empregador utilizará de etapas de seleção e recrutamento para integrar o candidato que melhor se adequar a vaga pretendida.

O recrutamento é composto por três tipos: recrutamento interno, externo e misto.

- Recrutamento interno: a vaga é preenchida por candidatos dentro da empresa, sendo promovidos ou transferidos para outra oportunidade. Gerando uma carreira de oportunidades para os funcionários;

- Recrutamento externo: a vaga é preenchida por novos candidatos, através de seleções e entrevistas;
- Recrutamento misto: a vaga é disposta para ambos, buscando os mais adequados para preenchê-la.

Todos os tipos de recrutamento são eficazes, mas têm suas vantagens e desvantagens. Por isso é importante averiguar qual se adequa melhor à empresa.

Recrutamento interno:

- Vantagens: estímulo para que os funcionários se dediquem e se esforcem sabendo que na empresa têm a oportunidade necessária para seu crescimento profissional;
- Desvantagens: aumento da competitividade entre os colaboradores e a falta de novas visões de negócios.

Recrutamento externo:

- Vantagens: traz novas visões de negócios, novos talentos e maiores opções de profissionais para o processo de recrutamento;
- Desvantagens: é um processo demorado, pois requer mais tempo para avaliação e triagem. Além de ser mais arriscado por não saber como será a adaptação do candidato e causar desmotivação dos funcionários internos.

Recrutamento misto:

- Vantagens: tem uma abrangência de público, pois é possível encontrar os melhores candidatos dentro e fora da empresa;
- Desvantagens: é importante ter muito cuidado, pois, nesse tipo de recrutamento todos precisam passar pelas mesmas etapas, não podendo haver distinção ou privilégios para os candidatos de dentro da empresa.

Na empresa DRM DE LIMA ZELADORIA PATRIMONIAL o tipo de recrutamento utilizado é o externo. A vaga é divulgada por meio das redes sociais e através de indicações dos funcionários.

Esse tipo de recrutamento tem como vantagem para a empresa a realização de seleção através de indicações de funcionários que conhecem o candidato e o indica sabendo que será adequado para a vaga, diminuindo assim, o tempo de recrutamento e seleção.

As desvantagens é que nesse tipo de recrutamento não é avaliado diversos candidatos externos com mais experiências e qualificações que poderiam preencher melhor a vaga.

4. CONCLUSÃO

Para uma empresa se desenvolver e crescer no mercado é necessário requisitos e etapas que são fundamentais para manter a organização e o bom andamento da instituição. Para isso, foram criados processos de recrutamento e seleção visando encontrar os melhores profissionais para atuar na empresa, e para selecionar esses profissionais é preciso criar um plano de cargos e salários visando atender tanto a empresa quanto o trabalhador.

Plano de cargos e salários nada mais é que uma ferramenta utilizada para determinar e sustentar as estruturas de cargos e salários de uma organização e tem como objetivo manter o equilíbrio distribuindo funções e cargos, e assim, definindo os salários conforme as funções exercidas.

Suas etapas foram definidas para manter um padrão de organização visando a maior efetivação dos objetivos da empresa. Elas são: análise de cargos, descrição de cargos, avaliação dos cargos e pesquisa salarial. Na descrição de cargos é necessário realizar pesquisas para definir os tipos de cargos, as funções realizadas, quantidade de funcionários para cada função e a base salarial. Essas pesquisas podem ser realizadas através de métodos de questionário que é um formulário utilizado para levantar informações, e o método entrevista que é feito uma reunião para debater sobre as informações contidas no formulário. Uma das fases mais importantes é que após o

levantamento de dados é necessário explorar atividades individuais e coletivas dos trabalhadores da organização, definir os padrões para cada tipo de classe e cargos.

O recrutamento é a procura por profissionais para atuar na área divulgada e a seleção é a escolha dos melhores candidatos para a vaga. As etapas que compõem o recrutamento e seleção são: requisição de pessoal, definição de estratégia, recrutamento, triagem dos candidatos, seleção de pessoal, escolha do candidato e o comunicado ao não escolhido.

Existem três tipos de recrutamento que são aplicados conforme adaptação da empresa e da maneira que melhor atendê-la. O recrutamento interno é a vaga preenchida por candidato dentro da empresa dando uma motivação aos funcionários, seu ponto negativo é gerar muita competitividade entre os colaboradores. O recrutamento externo é a vaga preenchida por novos candidatos, trazendo ideias novas para a empresa e tem como ponto negativo o tempo para adaptação, além da desmotivação dos funcionários. O último recrutamento é o misto a vaga é preenchida por ambos por isso tem mais abrangência de público e a desvantagem é um possível privilégio para os funcionários internos.

A empresa abordada DRM DE LIMA ZELADORIA PATRIMONIAL atua no mercado desde 27/06/2008 na cidade de São José dos Campos e é considerada uma microempresa ME. Ela atua na área de zeladoria e limpeza e tem como principais atividades o monitoramento de sistemas de segurança eletrônicos, montagem e desmontagem de andaimes, serviços combinados para apoio a edifícios e limpeza em prédios e em domicílios.

A empresa não possui um plano de carreira, pois tem somente dois cargos tendo uma mesma base salarial. O líder de limpeza que orienta e lidera a equipe na realização das atividades, controle e distribuição de materiais, tarefas e escalas dos colaboradores. E o auxiliar de serviços gerais que presta ajuda em diversas funções, auxilia na carga e descarga de mercadorias e faz manutenção e limpeza.

. Na DRM DE LIMA ZELADORIA PATRIMONIAL o processo de recrutamento e seleção é realizado pelo proprietário e passa por etapas simples, já que a exigência para a contratação é ter experiência na área e o processo de divulgação é através das redes sociais e por indicação. O tipo de recrutamento utilizado é o externo, a

empresa procura novos funcionários e com experiência na área diminuindo o tempo de treinamento e trazendo um novo membro com novas ideias.

Este PI abordou pontos necessários para o desenvolvimento e explicação sobre fatores importantes referentes ao início de um empreendimento e todas as etapas utilizadas em seu crescimento. Para maior entendimento a empresa DRM DE LIMA ZELADORIA PATRIMONIAL contribuiu atribuindo ainda mais conhecimento e exemplificação ao trabalho realizado.

REFERÊNCIAS

FIORAVANZO, Eduarda et al. A importância da administração de cargos e Salários nas organizações. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 4, p. 3957-3974, 2020. Disponível em: <<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJB/article/view/21275>>.

GIRARDI, Dante Marciano et al. Plano de cargos e salários para a Fepese. 2001. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/111140/CAD0446-M.pdf?sequence=1>>.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; DE OLIVEIRA ARIEIRA, Jailson. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 6, n. 2, 2005. Disponível em: <<https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/viewFile/309/280>>.

OLIVEIRA, Vitor Lopes. A importância do plano de cargos, carreiras e salários na gestão estratégica de pessoas. **Gestão de pessoas-Unisul Virtual**, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/11786>>.

PINHEIRO, Thais Novaes de Brito. Plano de cargos e salários para o Hospital de Caridade de Florianópolis. 2002.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: Carreiras e remuneração**. LTr Editora, 2021. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=hUE6EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA41&dq=plano+de+cargos+e+salarios+&ots=4FgyMatM0F&sig=cnh8pcIl8VLMD2NcbSIY7WrD7Ug#v=onepage&q&f=false>>.

VASCONCELOS, Waliane Lílian Tavares de. Elaboração de um plano de cargos e salários para uma microempresa de automação industrial no Estado da Paraíba. 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/1440/1/WLTV171016.pdf>>.

ANEXOS

Logomarca da empresa DRM DE LIMA ZELADORIA PATRIMONIAL:

