



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Lojas Americanas

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2022

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO

OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Lojas Americanas

MÓDULO DE GESTÃO DE CARREIRA

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

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

ESTUDANTES:

George Wilson Vieira, RA1012019200127

Giovanni Battistini, RA 1012020100149

Gustavo Endrigo Costa Bertheim, RA 1012021200117

Thiago da Silva Gularte RA 1012019100279

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	6
3. PROJETO INTEGRADO	7
3.1 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA	7
3.1.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	9
3.1.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS	15
3.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	19
3.2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	22
3.2.2 DEVOLUTIVA DE PROCESSO SELETIVO	27
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: GERENCIANDO SUA CARREIRA	31
3.3.1 GERENCIANDO SUA CARREIRA	31
REFERÊNCIAS	36
ANEXOS	37

1. INTRODUÇÃO

. No decorrer desse projeto, será abordado a estrutura de cargos e salários da Americanas e como abordar o seu processo de recrutamento e seleção.

A empresa foi fundada em 1929, pelos americanos John Lee, Glen Matson, James Marshall e Batson Borger que partiram dos Estados Unidos em direção a Buenos Aires com o objetivo de abrir uma loja no estilo Five and Ten Cents (lojas que vendiam mercadorias a 5 e 10 centavos, na moeda americana). A ideia era lançar uma loja com preços baixos, no modelo que já fazia sucesso nos Estados Unidos e na Europa no início do século. No navio em que viajavam, conheceram os brasileiros Aquino Sales e Max Landesman que os convidaram para conhecer o Rio de Janeiro.

Na visita ao Rio de Janeiro, os americanos perceberam que havia muitos funcionários públicos e militares com renda estável, porém com salários modestos, e a maioria das lojas não eram destinadas a esse público. As lojas existentes, em geral, vendiam mercadorias caras e especializadas, o que obrigava uma dona de casa ir a diferentes estabelecimentos para fazer as compras. Foi assim que decidiram que o Rio de Janeiro era a cidade perfeita para lançar o sonhado empreendimento – uma loja de preços baixos para atender aquela população “esquecida” e que vendesse vários tipos de mercadorias. Eles desejavam oferecer uma maior variedade de produtos a preços mais acessíveis.

Assim, no ano de 1929, inauguraram a primeira Lojas Americanas, em Niterói, com slogan “*Nada além de 2 mil réis*”. No fim do primeiro ano, já eram quatro lojas: três no Rio e uma em São Paulo.

Em 1940, a Lojas Americanas tornou-se uma sociedade anônima, abrindo seu capital. Em 1982, os principais acionistas do Grupo Garantia entraram na composição acionária de Lojas Americanas como controladores.

No primeiro semestre de 1994, concretizou a formação de uma “joint venture” com o nome de Wal Mart Brasil S/A, e 60% por parte da Wal Mart Store Inc. na composição do capital.

Em dezembro de 1997, por decisão do Conselho de Administração da empresa, foi aprovada a venda total da participação de 40% na “joint venture” para o Wal Mart Inc. Essa decisão foi tomada após a conclusão de que seria necessário a total concentração de recursos no próprio negócio da companhia.

Em agosto de 1998, o Conselho de Administração aprovou a venda total da participação acionária das Lojas Americanas na empresa 5239 Comércio e Participações S.A, subsidiária que detinha o controle acionária de suas 23 lojas de supermercado, para a empresa francesa Comptoirs Modernes (pertencente ao Grupo Carrefour). A decisão pela saída do segmento supermercadista deve-se ao processo de consolidação pelo qual passa este setor no Brasil com a entrada de grandes concorrentes internacionais, o que exigiria expressivos investimentos para a manutenção da posição de mercado da Companhia. Dessa forma, a Lojas Americanas decidiu novamente focar em seu principal negócio: lojas de descontos.

Em julho de 1999, a companhia decidiu pela segregação de seu negócio imobiliário, tendo o seu capital social reduzido em R\$493.387 mil, valor correspondente ao investimento possuído pela São Carlos Empreendimentos e Participações S.A.

No final do ano de 1999, iniciou a venda de mercadorias através da Internet, criando a controlada indireta <http://www.americanas.com.br> . Em 2000, a <http://www.americanas.com.br> teve seu capital aumentado através da subscrição integral feita pelas empresas Chase Capital Partners, Next International, Global Bridge Ventures e Mercosul Internet S/A, que juntas subscreveram por US\$40 milhões, ações correspondentes a uma participação final de 33% do capital social da <http://www.americanas.com.br> .

O ano de 2003 teve como principal característica a aceleração do programa de expansão. Com o objetivo de expandir a rede de lojas, foram inauguradas 13 lojas convencionais, fortalecendo a presença da companhia em mercados importantes das

regiões Sudeste e Sul do país. Duas outras lojas foram reformadas para possibilitar um melhor atendimento aos clientes. O conjunto de inaugurações contemplou também a abertura das três primeiras lojas “Americanas Express”, concebidas segundo o “conceito de vizinhança” no Rio de Janeiro. As lojas são compactas, com sortimento selecionado, mas com os mesmos padrões de qualidade e preço que diferenciam a atuação das Lojas Americanas.

Em 2004, deram continuidade ao processo de expansão através da abertura de 35 lojas e da conclusão do novo Centro de distribuição em Barueri, na grande São Paulo, visando suportar numa primeira fase, o crescimento orgânico da companhia, tanto das lojas físicas como da loja virtual.

O ano de 2005 foi um ano de importantes realizações para maximizar o valor de Lojas Americanas: foram inauguradas 37 novas lojas, foi adquirido o canal de TV e site de comércio eletrônico Shoptime e foi realizada uma joint venture com o Banco Itaú, criando a Financeira Americanas Itaú, ou Americanas Taií.

Em 2006, dando prosseguimento aos nossos Sonhos para a geração de valor de Lojas Americanas S.A., prosseguiram com a expansão orgânica inaugurando 45 novas lojas e criaram uma nova empresa, a B2W, companhia Global de Varejo, produto da fusão <http://www.americanas.com.br> e do Submarino.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa LOJAS AMERICANAS S.A. popularmente conhecida pelo mesmo nome, porém tendo como razão social o nome: “LOJAS AMERIC”, registrada na Receita Federal no (CADASTRO NACIONAL DE PESSOAS JURÍDICAS), CNPJ:33.014.556/0001-96, foi fundada em 1929 e é uma das principais redes varejistas do Brasil. Com sede no Rio de Janeiro, conta com quase 19 mil colaboradores distribuídos em seus mais de 13.000 estabelecimentos, a rede trabalha com dois modelos de lojas: a Tradicional e o modelo Americanas Express. Tem como atividade principal o comércio em geral, inclusive supermercados e lanchonetes, lojas de conveniência, no varejo e no atacado através de lojas e depósitos de quaisquer mercadorias, bem como a realização de serviços. Os modelos Tradicional contam com um catálogo de 60 mil itens e o modelo Americanas Express (lojas compactas) com 15 mil itens.

3. PROJETO INTEGRADO

Nesta etapa do PI são apresentados os conteúdos específicos de cada unidade de estudo e como são aplicados no respectivo estudo de caso, utilizando para isso, uma empresa real.

3.1 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

Plano de Cargos e Salários é onde se descreve cada posição de trabalho que existe dentro de uma organização e juntamente com o salário correspondente a ela, garantindo a igualdade entre os funcionários e atua como um instrumento importante de gestão, tanto para o financeiro quanto para recursos humanos da empresa. A parte de planos de cargos e salários é feita com objetivo de controlar e organizar as questões referentes aos funcionários e seus devidos cargos e pagamentos, para que não haja nenhum tipo de mal entendido ajudando, inclusive, a promover a cultura de talentos e a diminuir a rotatividade de funcionários.

Esse tipo de planejamento de cargos e salários pode ser feito por um gestor em

conjunto com o setor de RH (Recursos Humanos), os quais apresentam maior conhecimento nesse processo, por conhecer quem são e o que querem os atuais funcionários da empresa, além de conseguir fazer outros tipos de pesquisas dentro do mercado de trabalho. O departamento de RH também é responsável por selecionar, contratar, remunerar e comunicar todos os acontecimentos da corporação ao colaborador e, além disso, a empresa que possui este departamento estruturado conquista a confiança e fidelidade do funcionário, o que interfere diretamente no desempenho, motivação e expectativas do mesmo.

Com tudo isso as pessoas não correm o risco de estarem nas mesmas funções e cargos e receberem salários diferentes, além de organizar o processo de hierarquia, que poderá ser mostrada de forma transparente a questão de pagamento aos interessados.

Além disso, esse planejamento permite que as empresas ofereçam aos seus colaboradores um plano real de carreira, mostrando de forma clara e objetiva o tempo estimado para possíveis promoções, isso ocorre independentemente do tamanho da empresa. Certas práticas são sempre essenciais para motivar os colaboradores, levando-os a vestir a camisa do negócio e conseqüentemente geram melhores resultados.

Por fim, o Plano de Cargos e Salários nada mais é que a definição de cada cargo da empresa demonstrando a responsabilidade de quem à exercerá e seus respectivos salários.

Hoje as lojas americanas são uma das maiores redes de comércio varejista do país. Trabalha com quatro tipos de categorias de vagas a serem preenchidas de acordo com cada perfil e capacitação profissional. O candidato, no momento da seleção passa por situações criadas pelos funcionários, neste momento sua criatividade será necessária para lidar com diversos tipos de desafios, diariamente. Seus quatros tipos de categorias para vagas são para jovem aprendiz, estagiário, trainee e funcionário.

3.1.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Com a evolução da competitividade, inflamada pela era do conhecimento e pela tecnologia, percebeu-se na área de Recursos Humanos a chave de transformação das empresas. Na era da informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudança necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência. O segredo do sucesso não está no maquinário e nos processos, mas nas pessoas que operam as máquinas e administram os processos. E a gestão de pessoas veio para eclodir todo potencial de um colaborador em um ambiente que não o inspira PCS (Plano de cargos e salários).

A era do conhecimento transformou completamente todos os setores de nossa sociedade. A informação passou a ser o cerni de qualquer integração social e econômica cultural. E as empresas tiveram que adaptar-se a esta nova realidade. O DP (Departamento Pessoal) transformou-se em RH (Recursos Humanos), que evoluiu para GP (Gestão de Pessoas). Que ganhou um upgrade transformando-se na atual Gestão Estratégica de Pessoas (GEP).

As empresas cada vez mais estão exigindo do colaborador, a capacidade de dominar sua área. Mas também, de ser capaz de acumular funções e tarefas. Por conta da quantidade de profissionais no mercado, a empresa pode exigir que o colaborador de determinada função saiba fazer de forma completa; que saiba agir, mobilizar recursos, comunicar-se, aprender, comprometer-se e assumir responsabilidades.

A cada dia, surgem novos modelos, empresas virtuais, gestão do conhecimento e ideias complexas. Não basta ter informação, mas saber usar essa informação de forma sábia e estratégica para alcançar vantagem competitiva. Nessa era percebeu-se que nenhuma informação ficará guardada para sempre. Que os concorrentes copiam

modelos, equipamentos, estratégias e formas. Mas o que não se pode copiar é a pessoa certa, no lugar certo, com o conhecimento certo e a motivação certa.

Por isso, as empresas estão constantemente focadas em duas ações quanto ao colaborador.

Primeiramente, em atrair colaboradores que possuam competências que possam trazer inovações e visões que resultem em alguma vantagem competitiva.

E o segundo foco é em manter os colaboradores que são de extrema importância e que agreguem valor para a empresa.

A competência essencial é o que a organização ou o indivíduo faz que ninguém mais faz igual. É um diferencial extremamente positivo que o coloca muito à frente no mercado e diante dos concorrentes, seja enquanto profissional ou organização.

A constatação de uma competência essencial é identificada quando gera valor percebido pelo cliente, provoca diferenciação entre concorrentes e possui capacidade de expansão.

Não há dúvida, de que para uma empresa montar uma equipe extraordinária de colaboradores considerados competentes e diferenciados, terá que montar uma estratégia para ser tornar atraente a estes colaboradores.

José France de Oliveira, possui quase 30 anos de experiência na área de RH exercendo cargo de Gerente de RH em empresas de médio e grande Porte. Desenvolveu projetos de Remuneração, Avaliação de Desempenho, Competências, Treinamento e Desenvolvimento. Professor universitário, consultor, palestrante nessas áreas e autor de alguns livros. Franco (2011) disse que para uma empresa alcançar resultados com rapidez e eficiência, deve buscar nos colaboradores uma entrega muito maior de contribuição.

A necessidade de satisfazer os desejos e aspirações dos colaboradores dentro da empresa não pode ser ignorada como fator de vantagem competitiva. Quando um colaborador entende claramente as vantagens dos benefícios que são propostos e consegue enxergar o caminho de progressão e crescimento na empresa, pode traçar um plano estratégico pessoal de treinamentos, estudos e atitudes para galgar patamares elevados dentro dessa carreira de progressão. Ele terá um sentimento de que seu futuro dependerá de suas escolhas, a satisfação de progredir na empresa, através de ganho de conhecimento, habilidade e formação, e a auto realização de progredir. E o colaborador competente da era do conhecimento, que busca alcançar o topo conforme a definição do conceito da pirâmide de Maslow; destacar-se como a descrição de ergonomia, das previsões de Faith Popcorn; se sentirá valorizado e atraído neste sistema de gestão.

O PCCS serve para trabalhar com seu sonho, seu projeto, sua expectativa e seu esforço. Tendo em vista que em inúmeros casos, o colaborador iniciou suas atividades em uma determinada empresa, em um cargo com salário, função, responsabilidade, capacidade e autonomia abaixo do seu sonho ou de sua capacidade.

Mas ele saberá identificar com clareza os diversos papéis dos colaboradores na organização, os caminhos e requisitos da carreira existente, bem como critérios para promoção, progressão, mapa de carreira e benefícios.

Além disso, define as regras para a administração salarial e estabelece parâmetros técnicos e justos para a diferenciação da remuneração entre os colaboradores e os cargos; e busca isometria salarial entre os cargos de empresas da região. O objetivo é que o colaborador não se sinta injustiçado ao achar que um colega de trabalho ganha mais realizando a mesma tarefa. Ou ainda, perceber, através de anúncios, que empresas concorrentes ou de outros segmentos oferecem uma remuneração muito mais atraente para funções e cargos compatíveis com o seu atual. As vantagens são inúmeras:

> A motivação da equipe (pessoas motivadas são mais eficientes, produtivas e comprometidas com sua função);

> Redução de “turnover” (redução da rotatividade de entrada e saída de pessoas na empresa);

> Retenção de talentos;

Desse modo, cada colaborador tem a capacidade de gerir sua empregabilidade (a capacidade de se manter atraente e interessante para uma empresa ou para seu ramo de atuação). E a empregabilidade faz com que o colaborador esteja em constante aperfeiçoamento profissional, técnico e intelectual.

Baseado nas análises feitas através dos autores mencionados, identificamos que o PCCS é extremamente necessário para empresas competitivas. E o impacto, naquelas que não possuem esta ferramenta, afetará diretamente a produtividade delas.

Fez-se uma pesquisa aplicada (foco investigativo) com o objetivo de conhecer e analisar as consequências geradas pela falta de um PCCS na motivação e ânimo dentro da empresa GOLGRAN. E foi quantificado (análise através de dados e o entendimento dos comportamentos sobre o problema-questão) o percentual dos colaboradores que fizeram curso técnico, faculdade, pós-graduação ou similar, enquanto pertencentes ao quadro de funcionários. E suas motivações ou desmotivações para suas escolhas e ações. O método realizado foi a pesquisa documental, nos registros e banco de dados da empresa, referente aos colaboradores. Segundo Gil (2002), a pesquisa documental é extremamente valiosa por ser uma fonte muito rica e por possuir dados estáveis.

Também foi feito um levantamento direto com eles através de questionário com perguntas abertas. A população foi feita por amostragem dos

funcionários que se voluntariaram. Dos 86 funcionários, foram entrevistados 24 pessoas: 14 mulheres e 10 homens; dos diversos setores da empresa.

A empresa estudada é uma empresa privada brasileira de origem familiar, constituída desde 1.975, com sede em São Caetano do Sul – SP. Sua área de atuação é o território nacional inteiro.

Primeiramente foi realizada uma análise no banco de dados da empresa para verificar o percentual de colaboradores que deixaram a empresa por solicitação. Esse dado indica os colaboradores que saíram por vontade própria (insatisfeitos com a empresa; ou migraram para outra empresa por entenderem que receberam algum benefício mais atraente e interessante que a atual). Nenhum colaborador pode solicitar o desligamento de uma empresa, por interesse próprio, caso não seja vantajoso ou necessário para ele.

Verificando o gráfico abaixo com os dados do histórico de desligamento entre 2012 e 2016, é possível realizar uma análise e os motivos de desligamento, dentro do universo dos desligamentos a cada ano.



O gráfico 2 indica uma comparação percentual durante 5 anos (2012 a 2016). Sendo assim, fica nítido de perceber que o maior fator de desligamento da empresa foi a justa causa, que representa 74,14%. Na segunda posição encontra-se a pedido por interesse pessoal 17,24%; e por último com 8,62%, por término de contrato de trabalho.



Dispensar um colaborador por justa causa geralmente acarretara algum benefício para empresa, seja no financeiro ou no clima organizacional. Dispensar um colaborador por término de contrato é algo que a empresa fez por necessidade de mão de obra em períodos de picos sazonais. Caso alguém se destaque e possa ser de interesse para a empresa, ele será solicitado para a contratação.

Entretanto, o desligamento de um colaborador gera para a empresa inúmeros prejuízos, tais como: perda de mão de obra experiente; gasto com tempo e recurso em recrutamento, seleção, treinamento. E esse prejuízo é muito maior quando a empresa tem interesse em manter o colaborador, mas este não pretende mais permanecer. Nesse caso, ocorre o desligamento por interesse próprio do colaborador. E durante os últimos 5 anos, a GOLGRAN teve um prejuízo operacional de 17,24% de desligamento por este motivo, anteriormente mencionado.

3.1.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS

Ter as funções administrativas bem específicas é de extrema importância, pois evita a sobrecarga de funcionários com tarefas que não estão relacionadas a seus respectivos cargos. A partir de uma Análise e Descrição de Cargos, levantamos o mapeamento do que os cargos exigem de seus ocupantes em termos de conhecimentos, habilidades e competências, assim podendo desempenhá-las adequadamente. A realidade atual da organização e as definições da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) são comparadas, e então validadas com os gestores da empresa. Estabelecendo um perfil profissional para cada cargo, é possível melhorar a estrutura organizacional de sua empresa, além de auxiliar na realização de um Recrutamento e Seleção plenamente com as demandas da organização.

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, oferecendo alguns benefícios:

>Possibilidade de uma distribuição justa dos lucros da empresa entre os colaboradores;

>Definição de um plano de carreira para cada cargo na empresa;

>Melhor compreensão dos colaboradores sobre seus respectivos salários e projeção de ascensão de cargos na empresa.

Hoje, os cargos requerem maior flexibilidade e participação contínua das pessoas, transformando-as em equipes multidisciplinares mutáveis com o ambiente. O cargo pode se analisar numa maneira global onde todas as atividades são executadas por um ocupante e que se situa em uma posição no organograma organizacional.

Dessa forma, a posição do cargo no organograma define o nível de hierarquia do ocupante como a quem reportará e sobre quem exercerá autoridade que pode ser localizado num departamento ou divisão.

Envolve-se a especificação do conteúdo de cada cargo na empresa, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos. O desenho de cargos constitui na maneira como cada cargo é estruturado e dimensionado, dentre disso precisa-se definir quatro condições básicas;

-Qual é o conteúdo do cargo, ou seja, o conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante desempenhara;

-Quais são os métodos e processos de trabalho, ou seja, como as tarefas deverão ser desempenhadas;

-A quem o ocupante do cargo deve prestar responsabilidade, isto é, quem é o seu superior imediato;

-Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir autoridade, ou seja, quem serão os seus subordinados.

Os modelos de desenhos de cargos existem três tipos: o Clássico, o Humanístico e o Contingencial, sendo que o Clássico foram criados pelos engenheiros da Administração Científica com certos princípios de racionalização do trabalho para projetar cargos, definir métodos padronizados, treinar as pessoas para obter máxima

eficiência e usavam incentivos salariais para assegurar a adesão aos métodos de trabalho.

No entanto, o modelo humanístico é denominado pelas relações humanas através da experiência de Hawthorne, tendo o objetivo de substituir a engenharia industrial pelas ciências sociais, a organização formal pela informal, a chefia pela liderança, etc.

Já o modelo contingencial representa a abordagem mais ampla e complexa pelo fato de considerar três variáveis simultaneamente: as pessoas, a tarefa e a estrutura organizacional. O desenho do cargo é dinâmico e se baseia na contínua mudança e revisão do cargo como uma responsabilidade básica colocada nas mãos do gerente ou de sua equipe de trabalho.

Isso faz do modelo contingencial mutável em decorrência do desenvolvimento pessoal do ocupante e do desenvolvimento tecnológico da tarefa.

O desenho contingencial de cargos é dinâmico e privilegia a mudança em função do desenvolvimento pessoal do ocupante, ou seja, permite a adaptação do cargo ao potencial de desenvolvimento pessoal do ocupante.

Basicamente, essa adaptação contínua é feita pelo enriquecimento de cargos que significa a reorganização e ampliação do cargo para proporcionar adequação ao ocupante no sentido de aumentar a satisfação intrínseca, através do acréscimo de variedade, autonomia, significado das tarefas, identidade com as tarefas e retroação.

Tem como objetivo aumentar as responsabilidades e desafios das tarefas do cargo para ajustá-los às características progressivas do ocupante.

Portanto, a adequação do cargo ao ocupante melhora o relacionamento interpessoal dentro do trabalho e visam novas oportunidades de mudanças para uma

melhor qualidade de vida no trabalho. O que se espera é um aumento de produtividade e redução das taxas de rotatividade e de absenteísmo do pessoal.

Para isso precisará introduzir uma nova estratégia que faça uma reeducação dos cargos de gerente e chefia, descentralização das pessoas dando empowerment e maiores oportunidades de participação.

Os estudantes devem descrever sobre os métodos para a realização desta primeira fase da descrição de cargos e salários, e verificar se a empresa possui a descrição de todos os cargos existentes nos departamentos.

De posse dessas informações, devem realizar uma breve análise dos cargos classificando-os em gerência, administrativo e operacional.

3.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS

Para entender o que é administração de pessoal, vamos começar por uma das principais etapas do setor. A admissão de pessoal. Ela é exercida pelo profissional competente que que inicia seu papel logo no início em que o novo funcionário é contratado pela empresa. Tendo como atividades básicas, os cuidados de documentos admissionais, férias, pagamento de salários e até mesmo o eSocial.

De maneira geral, esse profissional torna - se responsável por registrar todos os documentos de um colaborador e fazer todas as tratativas que envolvem a folha de pagamento. O registro destes documentos, são de suma importância pois servem para que o profissional seja identificado dentro da organização e também, pelo ministério do trabalho, para que seja liberado seus direitos trabalhistas e suas contribuições. E Para que os seus direitos e contribuições sejam calculados de forma correta. Salário família, pensão, IRRF entre outros, é importante que a empresa saiba todos os dados as informações do empregado e de seus dependentes.

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

A administração de pessoal é um subsistema importante do RH, responsável principalmente pelo cumprimento da legislação trabalhista e previdenciária de qualquer empresa.

Em resumo suas rotinas envolvem os processos desde recrutamento e seleção como folha de pagamento, licença, décimo terceiro salário, benefícios, treinamento, além de atualizações da documentação exigida pelo governo. Sua importância vai além

do mercado de trabalho e da gestão de pessoas, o profissional responsável pela administração de pessoal é fundamental para o bom funcionamento da empresa.

Obrigações trabalhistas

Entender quais são as obrigações trabalhistas é essencial para qualquer empresa se manter em dia com a legislação. Elas consistem nas regulamentações que devem ser cumpridas pelas companhias que possuem colaboradores.

Parte dos deveres do empregador está em cumprir com as obrigações trabalhistas impostas pela lei. A partir do momento em que a empresa registra seu primeiro colaborador, precisa passar a conhecer essas obrigações para estar em dia com a legislação e evitar a aplicação de multas e ações trabalhistas.

Essas obrigações têm como finalidade garantir alguns direitos aos profissionais, como aposentadoria e seguro desemprego, por exemplo. Servem também para evitar que a empresa contratante exerça práticas ilegais e abusivas.

A seguir algumas obrigações básicas que devem ser cumpridas ao contratar um colaborador:

FGTS

O fundo de garantia por tempo de trabalho (FGTS) faz parte dos direitos dos funcionários e deve ser recolhido mensalmente pela empresa. É necessário que a companhia faça o depósito no dia 7 de cada mês e que o valor corresponda a 8% do salário bruto do colaborador. O FGTS tem a função de proteger o trabalhador que for demitido sem justa causa. O valor depositado ao longo dos meses de trabalho fica retido em uma conta da caixa econômica federal e pode ser disponibilizado ao profissional e em outras situações que não sejam de demissão.

INSS

Já a obrigação cobrada pelo Instituto Nacional Seguro Social (INSS) se refere a aposentadoria do trabalhador. O valor deve ser pago até o dia 20 do mês e varia

conforme a faixa salarial do colaborador. A empresa pode consultar o site do INSS para saber mais sobre os valores e as alíquotas da obrigação. Segundo a legislação, o INSS também dá direito ao auxílio doença para o empregado nos de afastamento por incapacidade. Nesses casos, o INSS garante renda à família do contribuinte.

IRRF

O imposto de renda retido na fonte (IRRF) também faz parte dos recolhimentos trabalhistas e é descontado diretamente da folha de pagamento dos trabalhadores. Deve ser pago até o dia 20 de cada mês e sua alíquota pode variar conforme a remuneração bruta de cada profissional. Para que a empresa faça o pagamento correto dessa obrigação o mais recomendado é consultar o site da Receita Federal e verificar quais são os valores atualizados.

CAGED

No caso do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados, o envio é feito diretamente pelo departamento pessoal da Companhia. No CAGED estão todos os empregados registrados, contratados e demitidos do mês anterior. Essa obrigação deve ser enviada atualizada para o ministério do trabalho até o dia 7 de cada mês, e tem a finalidade de monitorar a mão de obra formal no país. Além disso, esses dados são utilizados para fazer a conferência vínculo trabalhista, possibilitando o pagamento do seguro desemprego.

RAIS

O Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS) é uma das obrigações trabalhistas que tem como finalidade identificar os dados estatísticos sobre o emprego no Brasil. Também serve para que o governo seja capaz de criar ações baseadas nesses resultados. O RAIS é uma obrigação anual. Por esse motivo é necessário que a companhia faça seu envio no dia 28 de fevereiro do ano subsequente ao das informações que constam no documento.

O Magazine Luiza o candidato cadastra seu currículo no site ou por outros meios de canal de vagas, sendo selecionado passa por alguns processos de seleção, dinâmicas, entrevista com gerente. Sendo aprovado o candidato é cadastrado seus documentos para que seja reconhecido dentro da empresa, para que possa receber seu devido pagamento.

O Magazine Luiza, assim como toda empresa com renome, anda com suas obrigações trabalhistas em dia (FGTS, INSS, CAGED, RAIS, IRRF, etc...). Sendo assim o colaborador sendo beneficiado de todos os benefícios.

33

3.2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A verdade é que existem diferentes perfis que executam o processo.

Por isso, embora seja uma forma de expressão, não é certo limitarmos o trabalho apenas ao “recrutador”.

Cada profissional envolvido exerce uma função específica. Veja só:

Recrutador

O recrutador é o profissional responsável por atrair novos talentos.

É ele quem “vende” a empresa e a vaga, com o intuito de despertar o interesse para o trabalho em determinada organização.

Headhunter

O headhunter tem o papel parecido com o do recrutador, mas a atuação dele é mais exclusiva.

O profissional, geralmente, tem a missão de preencher vagas estratégicas, como posições de liderança.

Business Partner

O profissional chamado de Business Partner, por sua vez, é uma espécie de consultor interno.

Isso porque ele trabalha bem próximo da diretoria para estabelecer as vagas e critérios necessários para as contratações.

Analista

Já o analista é o braço operacional do processo de recrutamento e seleção.

Ele apoia os demais profissionais em suas tarefas e contribui com a realização de atividades mais funcionais, como organizar os currículos e marcar as entrevistas.

Psicólogo

Por fim, o psicólogo, que tem o compromisso de participar das entrevistas e testes com o objetivo de fazer uma avaliação comportamental do candidato.

Além de ajudar a encontrar o profissional mais adequado à empresa e à vaga, ele também é capaz de identificar desvios de conduta que possam ser prejudiciais no ambiente de trabalho.

Como executar o processo de recrutamento e seleção?

Agora que você já sabe o que é o processo de recrutamento e seleção e conhece os principais benefícios e profissionais envolvidos, é hora de pularmos para a próxima etapa: a execução.

O que faz a área de Recrutamento e Seleção?

Antes de colocar a mão na massa, você precisa ter clareza quanto às atividades da área de Recrutamento e Seleção.

Então, saiba que é papel do departamento iniciar o processo seletivo, acompanhá-lo durante todas as etapas e fazer o encerramento depois da admissão.

Em outras palavras, a área de R&S é responsável por atrair os talentos, filtrar os candidatos, selecionar o profissional e efetivar a contratação dele.

Para isso, algumas técnicas são aplicadas.

Quais são as técnicas de recrutamento e seleção?

Cada empresa pode estabelecer seu próprio fluxo de recrutamento e seleção, considerando todas as técnicas listadas abaixo, apenas algumas ou, ainda, com outras adicionais.

Mas, no geral, os métodos são:

- **Divulgação da vaga:** consiste em comunicar a abertura da vaga em diferentes canais, a fim de atrair candidatos interessados

- **Triagem de currículos:** pode ser uma tarefa automatizada ou não, e diz respeito ao trabalho de filtrar os currículos mais compatíveis à vaga em questão
- **Entrevista por telefone:** o primeiro contato pode ser feito por telefone para entender se o profissional é um candidato potencial para o cargo
- **Dinâmicas de grupo:** são atividades aplicadas a um grupo de pessoas (os candidatos, no caso) para avaliar aspectos diversos, sobretudo comportamentais
- **Análise comportamental:** pode ser feita individualmente ou de forma coletiva para identificar as competências socioemocionais dos candidatos
- **Teste de conhecimento técnico:** é uma espécie de prova que avalia o domínio das habilidades técnicas que a função exige
- **Solução de case:** esta técnica simula uma situação para analisar como o candidato se sairia no caso de um cenário real parecido
- **Entrevista individual:** depois da entrevista por telefone e das demais etapas de avaliação (se houver), é marcada uma conversa (até mais de uma) presencialmente
- **Proposta:** após selecionar o profissional para ocupar o cargo, é chegado o momento de fazer uma proposta formal com todas as condições estabelecidas para a vaga
- **Contratação:** trata-se da entrega de documentos e assinatura do contrato de trabalho e outros termos relacionados
- **Integração:** também parte importante do processo, baseia-se no acolhimento do novo funcionário na empresa e função.

Quais são os tipos de recrutamento e seleção?

Até aqui, falamos do processo de recrutamento e seleção de uma forma geral.

Agora, vale entrarmos no detalhe sobre os tipos existentes:

- **Externo:** é o processo seletivo aberto apenas ao público externo. Ou seja, para os profissionais que não fazem parte da empresa
- **Interno:** é o oposto do externo. Nele, somente os funcionários da organização podem concorrer às vagas abertas
- **Misto:** é a junção do externo e do interno. Isso significa que profissionais do mercado e funcionários participam do processo seletivo
- **Online:** o processo é conduzido de forma remota, por meio da internet. É bastante comum para a seleção de profissionais que moram em outros estados ou países
- **Às cegas:** esta tática consiste em fazer a seleção dos candidatos, principalmente na fase da triagem de currículos, sem considerar informações como gênero, idade e raça, por exemplo.

Nas Lojas Americanas é adotado o sistema de recrutamento misto, a vaga é divulgada interna e externamente. Os candidatos externos chegam via currículos e inscrições em banco de currículos online, após feita a seleção de possíveis colaboradores é feita entrevistas presenciais ou por telefone, sendo as mesmas eliminatórias. Depois os finalistas realizam uma prova de português e matemática e caso estejam bem nesta prova, são chamados para uma entrevista presencial e serão feitas perguntas de conhecimentos gerais e caso se saem bem serão chamados para estar levando toda a documentação necessária para a integração.

3.2.2 DEVOLUTIVA DE PROCESSO SELETIVO

De forma resumida, o *feedback* nada mais é do que o retorno dado às pessoas que estão envolvidas num determinado projeto, processo, trabalho ou atividade, seja ele negativo ou positivo.

Sempre que você fornece um *feedback* para alguém você está oferecendo a oportunidade de reparação de um possível erro, aprendizado, reflexão, autoconhecimento e principalmente desenvolvimento tanto profissional como pessoal.

Nos processos seletivos não é diferente, pois através do *feedback* o candidato pode ter um posicionamento sobre a sua evolução no processo e caso o mesmo não avance em uma determinada etapa, uma devolutiva mais assertiva poderá ser crucial para a sua evolução em processos futuros.

É importante ressaltar que embora nem sempre seja possível que o recrutador disponibilize um *feedback* personalizado e assertivo nas primeiras etapas de um processo para todos os participantes, dada a quantidade de candidatos envolvidos, a devolutiva ainda que padronizada e por e-mail é uma forma de demonstrar respeito e agradecimento pela participação do candidato, além de diminuir a ansiedade do mesmo no momento de recolocação profissional que gera tanta expectativa.

Caso o profissional tenha avançado para a etapa final (normalmente composta por uma entrevista com o gestor requisitante) e não tenha sido aprovado, o *feedback* também é importante pelos mesmos motivos citados anteriormente, mas sugiro que esta devolutiva em específico seja feita por telefone e de forma personalizada para que o profissional compreenda o motivo de ter sido reprovado mesmo após ter avançado em diversas etapas no processo, demonstrando estar bastante aderente àquela posição até então.

O *feedback* constante durante a participação do candidato no processo é uma forma de deixá-lo mais seguro e mesmo que ele esteja participando de outros processos ao mesmo tempo, o respeito demonstrado através dos *feedbacks* constantes poderá incliná-lo a optar pela empresa que o deixou mais confortável durante todo o processo.

Mesmo que o profissional tenha sido aprovado, o *feedback* constante durante o seu período de experiência e toda a sua jornada na empresa é imprescindível para que as expectativas da empresa, do gestor e do profissional estejam sempre alinhadas de forma clara e transparente.

Embora a importância do feedback seja clara, infelizmente nem todos os recrutadores e gestores conseguem incluir essa prática em seu cotidiano, o que pode impactar negativamente na imagem da empresa enquanto marca empregadora e provocar desalinhamentos e falhas constantes na comunicação.

De forma resumida, o feedback nada mais é do que o retorno dado às pessoas que estão envolvidas num determinado projeto, processo, trabalho ou atividade, seja ele negativo ou positivo.

Sempre que você fornece um feedback para alguém você está oferecendo a oportunidade de reparação de um possível erro, aprendizado, reflexão, autoconhecimento e principalmente desenvolvimento tanto profissional como pessoal.

Nos processos seletivos não é diferente, pois através do feedback o candidato pode ter um posicionamento sobre a sua evolução no processo e caso o mesmo não avance em uma determinada etapa, uma devolutiva mais assertiva poderá ser crucial para a sua evolução em processos futuros.

É importante ressaltar que embora nem sempre seja possível que o recrutador disponibilize um feedback personalizado e assertivo nas primeiras etapas de um processo para todos os participantes, dada a quantidade de candidatos envolvidos, a devolutiva ainda que padronizada e por e-mail é uma forma de demonstrar respeito e agradecimento pela participação do candidato, além de diminuir a ansiedade do mesmo no momento de recolocação profissional que gera tanta expectativa.

Caso o profissional tenha avançado para a etapa final (normalmente composta por uma entrevista com o gestor requisitante) e não tenha sido aprovado, o feedback também é importante pelos mesmos motivos citados anteriormente, mas sugiro que esta devolutiva em específico seja feita por telefone e de forma personalizada para que o profissional compreenda o motivo de ter sido reprovado mesmo após ter avançado em diversas etapas no processo, demonstrando estar bastante aderente àquela posição até então.

O feedback constante durante a participação do candidato no processo é uma forma de deixá-lo mais seguro e mesmo que ele esteja participando de outros processos ao mesmo tempo, o respeito demonstrado através dos feedbacks constantes poderá incliná-lo a optar pela empresa que o deixou mais confortável durante todo o processo.

Mesmo que o profissional tenha sido aprovado, o feedback constante durante o seu período de experiência e toda a sua jornada na empresa é imprescindível para que as expectativas da empresa, do gestor e do profissional estejam sempre alinhadas de forma clara e transparente.

Embora a importância do feedback seja clara, infelizmente nem todos os recrutadores e gestores conseguem incluir essa prática em seu cotidiano, o que pode impactar negativamente na imagem da empresa enquanto marca empregadora e provocar desalinhamentos e falhas constantes na comunicação.

Uma das características de um processo seletivo é que ele seja o mais transparente possível, os profissionais que realizam o recrutamento devem estar cientes que também são responsáveis por pessoas que estão emocionalmente envolvidas, devendo se colocar no lugar do outro e pensar que gostariam de ser bem tratados em todas as fases do processo. Lembrando que a devolutiva também colabora com a autoestima do profissional, pois pode simplesmente não estar aderente com o perfil de uma determinada vaga. Isto não é um “bicho de sete cabeças”, é uma das coisas mais naturais que acontecem, já que somente um será aprovado para uma vaga.

Em algumas pesquisas foi possível notar que as pessoas esperam por uma resposta e não recebem, alguns exemplos de devolutivas que podem ser usadas:

Feedback de confirmação de candidatura

Olá, _____!

Muito obrigada(o) por se candidatar à vaga _____ aqui no/na nome da empresa! Ficamos muito felizes em saber que cada vez mais pessoas querem fazer parte de nossa equipe.

Recebemos seu/sua inscrição / currículo / portfólio. e agora iremos analisar todas as candidaturas recebidas. Planejamos agendar a próxima etapa até a data.

Se você estiver entre os perfis que desejamos, você será avisado(a). De qualquer modo, vamos manter você informado(a) sobre o status da sua inscrição.

Obrigado(a), novamente, por dedicar um tempo para se inscrever. Boa sorte!

3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: GERENCIANDO SUA CARREIRA

A Formação para a Vida é um dos eixos do Projeto Pedagógico de Formação por Competências da UNIFEOB.

Esta parte do Projeto Integrado está diretamente relacionada com a extensão universitária, ou seja, o objetivo é que seja aplicável e que tenha real utilidade para a sociedade, de um modo geral.

3.3.1 GERENCIANDO SUA CARREIRA

- **Tópico 1:** Biografia profissional

Uma empresa criada em 1.929 nos Estados Unidos, decidiu fazer investimentos na América do Sul.

Para atrair um público com preços baixos já existentes nos Estados Unidos.

Nos anos de 1.940 tornou-se sociedade anônima abrindo seu capital.

Com a expansão dos negócios teve aumento com a aceleração do programa de expansão criando varias lojas no país.

Com expansão orgânica inaugurando mais de 40 Lojas Americanas S.A no país.

- **Tópico 2:** Fatores de sucesso na carreira

Tente expor a sua oferta de ajuda de uma forma clara e assertiva, que seja amigável e sucinta, mas que seja também explícita e específica em como você está disposto a ajudar.

Tente expor a sua oferta de ajuda de uma forma clara e assertiva, que seja amigável e sucinta, mas que seja também explícita e específica em como você está disposto a ajudar.

O ato de tomar a frente de alguma tarefa, solução ou projeto. Isto é: um profissional que tem iniciativa é aquele que está sempre apresentando propostas para a equipe, que identifica determinado problema e busca resolvê-lo o quanto antes. Quem tem iniciativa no trabalho em equipe não espera o outro agir.

Ouvir” corretamente o cenário geral permite tomadas de decisões mais acertadas, melhores práticas de trabalho e aproxima as metas do sucesso. Para isso, é preciso ir além do que está sendo falado: expressões faciais e corporais, o que é dito nas entrelinhas, o comportamento do interlocutor e o ambiente.

Comprometimento no trabalho: o que é? No geral, comprometimento é uma palavra que nos faz agir com vigor, motivação e identificação com algo ou alguém. É uma promessa recíproca de alguém que tende a cumprir com os seus acordos, independentemente da forma que eles sejam feitos.

A definição de autoliderança está explícita no próprio termo: é a habilidade de se liderar. Com ela, o indivíduo assume o controle e a responsabilidade sobre sua trajetória profissional.

- **Tópico 3:** Como construir um currículo de destaque

Coloque os dados pessoais sempre no início. É desnecessário colocar números de documentos ou referências pessoais;

Crie um e-mail profissional. Evite e-mails do tipo umagatinha@provedor.com.br;

Indique somente uma área de interesse. Caso queira se candidatar a oportunidades de áreas diferentes, é recomendável ter mais de um currículo com objetivos distintos;

Destaque no máximo quatro principais qualificações adquiridas em experiências de trabalho formais e informais. Suas inúmeras habilidades poderão ser demonstradas ao longo do processo seletivo;

Ordene de sua atual ou última graduação para a primeira, obedecendo à sequência: Curso, Instituição de Ensino, ano de conclusão ou ano de início e término.

Coloque nível técnico ou ensino médio apenas quando for relacionado à formação atual ou área de interesse. O mesmo vale quando já tiver cursado mais de uma graduação;

Mencione o nome da empresa e o período em que atuou lá. Colocar informações sobre a empresa mostra que você se preocupou em contextualizar quem analisa o currículo;

Ao citar idiomas, detalhe seu nível de proficiência. Experiências de intercâmbio também são muito valorizadas;

Inclua os treinamentos e cursos que fizer, desde que tenham afinidade com a futura área de atuação;

Aproveite o espaço de Atividades Complementares para valorizar atividades exercidas por você no meio acadêmico e social

- **Tópico 4:** Fui chamado para uma entrevista de trabalho. E agora?

O principal objetivo de criar empatia numa entrevista é aumentar a impressão de que pensa da mesma forma que o entrevistador, mostrando que partilha uma mesma perspectiva profissional e forma de trabalhar.

Saber o que falar em uma entrevista de emprego é um diferencial do qual nenhum candidato pode abrir mão. Para tanto, é preciso se dedicar à preparação. Isso implica pesquisar a empresa e conhecer seus valores, sua missão e os seus processos de uma forma geral.

Para ajudar nessa etapa, a internet é uma forte aliada. Tanto na página institucional quanto na aba de notícias do site de buscas é possível encontrar informações que podem ser muito úteis em uma conversa com recrutadores.

Para gerar empatia com os entrevistadores, se possível, pesquise sobre eles também. Tente conhecer a sua trajetória profissional e procure assuntos de interesse em comum, isso, é claro, sem invadir a sua vida pessoal. Esse é um passo muito importante para vencer a timidez nas entrevistas de emprego.

3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

<https://youtu.be/8NZORvxncYE>

4. CONCLUSÃO

Conclui-se que para se realizar um planejamento de cargos, salários e planos de carreira, é necessário uma organização interna bem feita, considerando um plano de longo prazo e pré estabelecido entre gestão empresarial e colaboradores. Para montagem de equipe e padronização das descrições de cargos é necessário um plano único de gestão e sem mudanças durante o tempo de criação e estabelecimento dos padrões da empresa, sendo assim, chegando em um melhor resultado, onde os colaboradores saberão onde estão, onde querem chegar e como podem chegar, através do tempo, aumentando seu conhecimento e também se aprofundando ainda mais no seu conhecimento de trabalho. Em relação a recrutamento e montagem de equipe é necessário um setor responsável com alta experiência em que esteja alinhada com a gestão da empresa para que todos os colaboradores sejam contratados alinhados com os valores e princípios da empresa, para que nenhum destoe dentro da realidade empresarial.

REFERÊNCIAS

https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/11786/1/VITOR_L_OPES_DE_OLIVEIRA-ARTIGO > Acesso em 19 setembro de 2022.

<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/descricao-de-cargo/>> Acesso em 19 setembro 2022.

PUCPR/EAD- Recrutamento e seleção: Disponível em:

<<https://ead.pucpr.br/blog/recrutamento-e-selecao> >. Acesso em 10 setembro de 2022.

INDEED- Devolutiva de processo seletivo: Disponível em:

<<https://br.indeed.com/cmp/Americanas-S.a./faq/como-%C3%A9-o-processo-de-entrevista-na-empresa-americanas-s-a?quid=1c3is3snod0178dc>> Acesso em 12 setembro de 2022.

<<https://pt.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-do-feedback-processo-seletivo-b%C3%A1rbara-gomes-pongiluppi>> acesso em 12 setembro de 2022.

ANEXOS

Essa parte está reservada para os anexos, caso houver, como figuras, organogramas, fotos etc.