



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**PROJETO INTEGRADO**  
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS  
**FONSECA SUPERMERCADOS**

POÇOS DE CALDAS, MG  
SETEMBRO, 2019

UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**PROJETO INTEGRADO**  
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS  
**FONSECA SUPERMERCADOS**

MÓDULO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA – PROF<sup>a</sup> LEONOR  
CRISTINA BUENO

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS  
– PROF<sup>a</sup> LEONOR CRISTINA BUENO

ESTUDANTES:

Gleicce Saggiorato Moraes da Silva, RA 1012019100021  
Lucas Natanael dos Santos, RA 1012019100013

POÇOS DE CALDAS, MG  
SETEMBRO, 2019

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	1
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	2
3. PROJETO INTEGRADO .....	3
3.1 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA .....	3
3.1.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS .....	3
3.1.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS .....	6
3.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS ....	8
3.2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	8
3.2.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO .....	9
4. CONCLUSÃO .....	11
REFERÊNCIAS .....	12
ANEXOS .....	14

## 1. INTRODUÇÃO

Os processos de recrutamento e de seleção constituem-se um diferencial para as empresas que sabem escolher os indivíduos apropriados para o trabalho a ser executado, as quais identificam a importância da cooperação dos mesmos para o alcance de seus objetivos. No momento em que a empresa procura por profissionais dentro ou fora da organização, ocorre o recrutamento, podendo o mesmo ser do tipo interno, externo ou misto.

As empresas, portanto, precisam atentar-se aos mecanismos empregados na seleção de candidatos, analisando se são compatíveis às pretensões da empresa e com os valores por ela difundidos. Ressalvados tais aspectos, salienta-se que o presente estudo objetiva identificar como é realizado o processo de recrutamento e seleção de pessoas e a sua importância. Com as informações levantadas, é possível concluir que o processo de recrutamento e seleção tem extrema relevância para as empresas, pois se encarregam pelo recrutamento, entrevistas com os selecionados e treinamentos para o desenvolvimento dos cargos disponíveis. É imprescindível que as empresas tenham um programa de estratégia organizacional, que deixem bem evidenciados suas metas e seus objetivos.

Para que isso ocorra é essencial o envolvimento de todos, principalmente os profissionais do RH.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

Fundado no ano de 1961 e inscrito no CNPJ 57.032.427/0005-12 o Fonseca Supermercados atua no ramo de comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios. Com sede na Av. Painguás, 1354 Vila Steola Pirassununga – SP, está presente também com filiais em São José do Rio Pardo – SP e Poços de Caldas –MG.

Hoje o Fonseca Supermercados tem como seus maiores objetivos a promoção de bom atendimento aliado a qualidade, preços competitivos e o bem estar dos seus clientes e colaboradores.

Aplicando a tecnologia a serviço de seus clientes e colaboradores com toda infraestrutura desde o recebimento das cargas até a mesa de seus clientes.

No ano de 2017 o Fonseca Supermercados entra no seleto grupo das 100 maiores redes de supermercados do país, Segundo ranking da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) e está também classificado entre as 25 maiores redes do estado de São Paulo.

Sua razão social está registrado como PEDRO MARCIO DA FONSECA & CIA LTDA FONSECA SUPERMERCADOS.

### **3. PROJETO INTEGRADO**

#### **3.1 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA**

Um dos fatores que define a eficácia de uma empresa é uma administração racional de pessoal, ela envolve o complexo problema “salário” e umas das formas de amenizar as influências desse fator na produtividade dos trabalhadores é através de uma boa Administração de Cargos e Salários (NASCIMENTO, 2001).

Nascimento (2001), afirma que a Administração de Cargos e Salários tem o papel de inserir um plano de remuneração que cultive o equilíbrio na relação vertical entre salários, que esteja adequado à realidade do mercado e que sirva como estímulo para maior produtividade e eficiência do colaborador.

Levando em consideração que a manutenção de um trabalhador representa uma “parcela” significativa nos custos da organização, sobre a Administração de Cargos e Salário, Zimpeck (1990, p. 14) afirma que:

[...] está se constituindo em componente vital das peças que estimulam o crescimento e o progresso da organização. Aliando fatores de controle financeiro ao atendimento equitativo das necessidades humanas das equipes de trabalho, a Administração de Salários é instrumento que provê meios para a obtenção de melhor produtividade, controles de custo adequados e melhor satisfação profissional.

Pontes (2000), afirma que “manter um equilíbrio salarial interno e externo deve ser a principal preocupação da Administração de Cargos e Salários”.

“Uma organização só pode remunerar de forma adequada e justa conhecendo o valor do cargo em relação aos demais cargos da organização e à situação na qual se encontra mercado”. (CHIAVENATO, 2009),

Pontes (2000, p. 41) ainda diz que a “eficiência da administração de cargos e salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos”. Ele afirma que através da correta descrição e especificação de cargos, poderá ser feita uma avaliação dos cargos que resulte no estabelecimento de salários coerentes dentro da organização.

##### **3.1.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**

O Plano de Cargos e Salários é um instrumento que admite obter o desejado equilíbrio dos salários da organização. A implantação deste plano, deve ser realizada com

o apoio da gerência, sendo a responsável pela motivação e produtividade dos trabalhadores tendo que conviver com as regras traçadas através do plano. (PONTES, 2000).

Existem múltiplos passos e modelos de plano de cargos e salários propostos por alguns autores. Marras (2009) diz que o PCS “é o instrumento fundamental para a administração de cargos e salários de uma organização” e propõe fases para o mesmo: análise de função, descrição de cargos, avaliação de cargos, pesquisa de salários, política de remuneração e construção de estrutura salarial.

Já Zimpeck (1990) diz que as etapas do plano devem ser:

- Organização da administração de salários;
- Elaboração de objetivos e diretrizes;
- Comunicação;
- Análise e descrição de cargos;
- Avaliação de cargos;
- Pesquisa de salários;
- Escalas de salários;
- Avaliação de desempenho;
- Controles administrativos.

Pontes (2000), propõe um modelo para o desenvolvimento do plano de cargos e salários que contempla demonstrado a seguir.

**Quadro 1 – Etapas para a implantação do plano de administração de cargos e salários**

PLANEJAMENTO E DIVULGAÇÃO DO PLANO	Elaboração do plano Discussão do plano com as gerências Aprovação do plano Divulgação do plano aos colaboradores
ANÁLISE DOS CARGOS	Coleta de dados Descrição de cargos Especificação dos cargos Titulação dos cargos Classificação dos cargo conforme os grupos ocupacionais Catálogo de cargos
AVALIAÇÃO DOS CARGOS	Escolha dos cargos-chave Formação do Comitê de avaliação

	Escolha do método de avaliação Avaliação dos cargos-chave Avaliação dos demais cargos
PESQUISA SALARIAL	Escolha dos cargos Escolha das empresas Elaboração do manual de coleta de dados Coleta de dados Tabulação de dados Análise dos resultados Relato às empresas participantes
ESTRUTURA SALARIAL	Cálculo da curva básica Determinação do número de graus Cálculo das amplitudes dos graus Análise de sobreposição dos graus
POLÍTICA SALARIAL	Salário de admissão Promoção horizontal e vertical Reavaliação de cargos Reajustes salariais Nível hierárquico das aprovações
POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO	Definição do pacote de benefícios Composição da remuneração (salário + benefícios)
CARREIRAS PROFISSIONAIS	Sucessão de cargos Divulgação das carreiras aos colaboradores Definição do planejamento de recursos humanos Programa de desempenho Programa de treinamento e desenvolvimento
PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS	Definição da estrutura do programa

**Fonte:** Pontes (2000, p. 32)

Segundo Pontes (2000), antes de implantar o plano de cargos e salários, é preciso planejamento do trabalho e a divulgação dele. Ele afirma que deve ser feito em três etapas: discussão do programa com as gerências (onde o plano é apresentado e são coletadas as sugestões), aprovação (o plano deve ser aprovado pela alta gerência da organização) e divulgação aos colaboradores (neste momento é explicado aos colaboradores quais são os objetivos do plano, a fim de evitar ansiedade ou insegurança).

### 3.1.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS

Dentro de uma organização cada colaborador cumpre com um papel específico e é muito importante que este conjunto de atividades a serem desempenhados sejam bem definidos, para que os trabalhadores consigam cumpri-los com máxima eficácia (GIL, 2001).

Para Franco (2008), “cargo é o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e as especificações exigidas dos ocupantes”.

Marras (2009) defende a ideia de que, antes de tudo, faz-se necessário definir o que é tarefa, função e cargo para que se dê prosseguimento aos estudos relativos à análise e descrição. No Quadro 2, constam as definições de alguns autores para esses termos.

**Quadro 2: Definições de função, tarefa e cargo**

TAREFA	<p>“É a atividade executada por um indivíduo na organização, como por exemplo: atendimento telefônico ao cliente, arquivo de documentos, manutenção de equipamentos.” (PONTES, 2000, p. 41-42).</p> <p>“É o conjunto de elementos que requer esforço humano para determinado fim.” (OLIVEIRA, 2001, p. 13).</p> <p>“São as atividades individualizadas executadas por um ocupante de cargo.” (GIL, 2001, p. 172).</p>
FUNÇÃO	<p>“É o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização, por exemplo, serviços de secretaria da área comercial, serviços de secretaria da área de marketing.” (PONTES, 2000, p. 42).</p> <p>“Função é atribuição específica; inclui deveres e responsabilidades requeridas das atividades de um indivíduo.” (OLIVEIRA, 2001, p. 13).</p> <p>“Conjunto de tarefas ou atribuições que são exercidas de maneira sistemática reiterada por um indivíduo numa organização” (GIL, 2001, p. 172).</p>
CARGO	<p>“É o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza, das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes.” (PONTES, 2000, p. 42).</p> <p>“É a ocupação oficial do cargo.” (OLIVEIRA, 2001, p. 13).</p> <p>“Conjunto de funções definidas em determinada estrutura organizacional.” (GIL, 2001, p.172)</p>

Fonte: Vasconcelos (2015).

Com as definições citadas acima, Marras (2009) faz um detalhamento sobre a descrição de cargos:

O trabalho de prospectar todos os detalhes de cada uma das funções que compõem um cargo, estudando-lhe os contornos do ‘que’, ‘como’ e ‘para que’ se faz, registrando todas as exigências em termos de características exigidas para a obtenção dos resultados esperados. (MARRAS, 2009, p. 94).

Para Oliveira (2001) a descrição de cargos irá definir as responsabilidades e as atividades que os colaboradores deverão desempenhar. Para o mesmo autor, será a partir dela que se obtém as informações que servirão de base para fins de remuneração, seleção, treinamento e etc.

De acordo com Pontes (2000), a descrição de cargos pode ser sumária e detalhada. A descrição sumária irá apresentar um breve resumo que permite uma rápida compreensão do conteúdo do cargo. Já a descrição detalhada é aquela que responde às questões “o que faz”, “como faz” e “porque faz”, sendo assim, as atividades devem ser descritas por ordem de importância. A definição “o que faz”, são as ações ou tarefas desenvolvidas pelo colaborador do cargo. “Como faz”, é a maneira ou método utilizado para que o responsável realize a tarefa. E o “por que faz” relata a razão ou finalidade da execução das atividades.

A análise de cargos também pode ser entendida como um esboço das atividades do empregado, pois determinado as atribuições e principais exigências, “como as de ordem mental e de responsabilidade, conhecimento e demais requisitos exigidos para cada cargo da empresa” (ZIMPEC, 1990).

Gil (2001, p. 175) expõe de forma mais detalhada várias utilidades da análise e descrição de cargos, comentando que ela “[...] pode ser concebida como o ponto de partida para o tratamento da maioria dos problemas no campo dos recursos humanos. Entre as funções estão:

- a) Determinação do perfil do ocupante para definir os procedimentos para a seleção do pessoal;
- b) Fornecimento dos dados necessários para o levantamento de necessidades e seleção dos conteúdos dos programas de treinamento de pessoal;
- c) Fornecimento de dados para subsidiar os programas de higiene e segurança no trabalho;
- d) Fornecimento de informações para o supervisor e o empregado acerca dos padrões de desempenho no trabalho;

e) Fornecimento de subsídios para avaliação de cargos e determinação das faixas salariais;

f) Determinação de linhas de autoridade e responsabilidade na organização;

g) Fornecimento de subsídios para a implantação de sistemas de avaliação e mérito.”

Todo o trabalho de análise e descrição de cargos deve ser realizado de forma minuciosa e precisa, pois os dados obtidos através dele irão servir de base para o desenvolvimento de um sistema de avaliação de cargos.

### **3.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS**

A empresa escolhida trabalha com todos os tipos de recrutamento citados, com um processo seletivo bem rigoroso, e em várias etapas, afinal uma seleção bem feita não escolhe apenas os melhores profissionais para os cargos ofertados, impactando diretamente na produtividade das equipes, como também ajuda a empresa a economizar tempo e dinheiro.

Ao selecionar certo, a chance de um recém-empregado pedir demissão é muito menor.

#### **3.2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Segundo Milkovich e Bordreau (2000), “os processos de recrutamento e de seleção constituem um procedimento que mobilizam os funcionários não somente para dentro da organização, como também em seu interior, de modo a determinar um conjunto de pessoal da dimensão e da especificidade desejada.”

O processo de recrutamento e de seleção, conforme observam Limongi França e Arellano (2002), correspondem a processos que integram o costume de preenchimento de vagas em aberto, ou seja, da contratação de pessoal.

A diferença entre recrutamento e seleção de pessoal são evidenciadas por Ribeiro (2005), que ressalta, o recrutamento é um sistema de informações que tende a aproximar candidatos qualificados, entre os quais é possível selecionar posteriores funcionários da organização. De outro modo, o processo de seleção implica em selecionar a pessoa adequada para o cargo adequado, ou seja, entre os candidatos recrutados, dos mais apropriados aos cargos que existem, com a finalidade de conservar ou alargar, tanto a produtividade quanto os efeitos.

Segundo os autores mencionados, para que o processo de seleção ocorra de forma efetiva o procedimento de recrutamento tem que ser de alta eficácia no intuito de que as duas fases ocorram satisfatoriamente para a organização. Os processos de recrutamento e de seleção conforme Limongi França e Arellano (2002) constituem-se ferramentas que podem ser utilizadas na integração da estratégia de negócios da organização. De qualquer forma, segundo Ribeiro (2005), o papel do recrutamento é prover os candidatos ao emprego. Os procedimentos de recrutamento e seleção visam esquadrihar no mercado de trabalho os profissionais que se encaixam melhor ao perfil demandado pela vaga a ser ocupada na empresa.

### 3.2.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO

Segundo CHIAVENATO (2000), recrutamento é

“O conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É através do processo de recrutamento e seleção que o gestor consegue efetivamente verificar se um candidato tem ou não o perfil necessário para preencher uma vaga de trabalho na empresa. Recrutamento é a condição para que a empresa possa escolher a pessoa certa para o cargo adequado. [...] O recrutamento interno é utilizado para preenchimento de vagas, através de remanejamento dos quadros existentes na organização. Já o recrutamento externo é utilizado para atrair os candidatos que estão fora da instituição” CHIAVENATO (2000).

A maior parte das empresas através do seu recrutador primeiramente busca um candidato interno. O custo da logística de contratação externa é bem mais oneroso para a organização, porém se o mesmo não conseguir um candidato que consiga preencher os quesitos para o cargo será necessário o suprimento do cargo com algum pretendente externo. O recrutamento externo pode desmotivar os colaboradores da empresa que ao preencherem uma vaga buscam reconhecimento e plano de carreira. Em determinadas situações não há como colocar um colaborador interno quando perfil desejado não é encontrado.

Vantagens e desvantagens dos recrutamentos:

Recrutamento interno – vantagens

- Aproveita melhor o potencial humano da organização;
- Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;
- Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários na organização;
- Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental;

- Não requer socialização organizacional de novos membros;
- Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos.

#### Recrutamento interno – desvantagens

- Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;
- Facilita o conservativíssimo e favorece a rotina atual;
- Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;
- Ideal para empresas burocráticas e mecanísticas;
- Mantém e Conserva a Cultura organizacional existente.

#### Recrutamento externo - vantagens

- Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas;
- Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades;
- Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas;
- Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações;
- Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

#### Recrutamento externo – desvantagens

- Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização;
- Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidade a estranhos;
- Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais;
- Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários;
- É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Recrutamento misto é quando a organização não faz apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo, um método completa o outro, pois, ao se fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição vaga precisa ser substituído em sua posição atual. Se for substituído por outro empregado, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida. Quando se faz recrutamento interno, em algum ponto surge sempre uma posição a ser preenchida com recrutamento externo, a menos

que seja cancelada. Por outro lado sempre que se faz um recrutamento externo, algum desafio, alguma oportunidade ou algum horizonte deve ser oferecido ao novo empregado, sob a pena de procurar desafios e oportunidades em outra organização que lhe pareça melhor.

O recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistema (CHIAVENTATO, 1991):

A) Inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso aquele não apresente resultados desejáveis;

B) Inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, a organização dá prioridade a seus empregados na disputa das oportunidades existentes;

C) Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente: É o caso em que a organização está mais preocupada com o preenchimento de vaga existente.

Segundo Aquino (1980 p. 159) “Recrutamento visa atrair para a organização bons candidatos, e a seleção, escolhe entre os melhores apresentados pelo recrutamento, daí o caráter de complemento entre eles.”

#### **4. CONCLUSÃO**

Com a contratação de profissionais adequados e bem qualificados, as empresas diminuem os custos com pessoal, melhorando assim a qualidade dos serviços prestados e sua imagem junto ao mercado. Por isso os processos internos de uma organização devem ser extremamente criteriosos. Assim verifica-se a importância de planejar a captação de novos funcionários para as empresas por se tratar de uma atividade com metodologia própria para o preenchimento de vagas. A área de recrutamento e seleção propicia um rápido conhecimento da cultura organizacional, seus objetivos, conhecimentos de pessoas, informações do mercado de trabalho e o contato com todos os níveis internos e externos.

O mercado está cada vez mais competitivo e rápido, sendo assim, o profissional da área de Recursos Humanos, deve apresentar uma postura mais atuante e preparada para os desafios diários.

**REFERÊNCIAS**

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.

CHIAVENATO, Idalberto **Recursos Humanos na Organização: Recrutamento, Planejamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de Pessoas**. São Paulo, Elsevier 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.

FRANCO, J. O. **Cargos, Salários e Remuneração**. 1 ed. Curitiba: Iesde, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos**. São Paulo: Atlas, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 8. ed. São Paulo: Ltr, 2000

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

**ANEXOS**