



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

COCA COLA

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2020

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS
<COCA COLA>

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:

CAMILA BEATRIZ VICENTE, RA 18001748
GABRIELI ROSA CORREIA, RA 1012018200178
JÉSSICA FONSECA PIRES, RA 1012018200113
MARIA LUIZA MASCARENHAS FERREIRA, RA18001785
RENAN DO PRADO CALZAVARA, RA 18000632
VINICIUS HENRIQUE DE OLIVEIRA, RA 1012018200315

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2020

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	8
3.1.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS	14
3.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	16
3.2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	17
3.2.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO	19
REFERÊNCIAS	29

1. INTRODUÇÃO

Qualidade na gestão de pessoas, ou de recursos humanos (RH), é fundamental à sobrevivência das organizações, pois é a mesma que cuida da relação de troca que há entre o trabalhador e a organização, onde o primeiro fornece o trabalho e o segundo fornece a remuneração por este trabalho. O papel do RH é fazer com que essa relação de troca seja justa e positiva, resultando no crescimento contínuo de ambos.

Diante do exposto, não apenas os empregados devem ser gerenciados, como também os empregadores, pois, embora o objetivo destes seja ver o crescimento do seu negócio em termos de qualidade, produtividade, economia e reconhecimento, elas necessitam dos serviços dos empregados para o alcance dos seus objetivos. Esses, por sua vez, visam o reconhecimento, o crescimento na carreira, uma boa remuneração, vantagens e benefícios e segurança do trabalho. Uma boa relação entre estas partes permitirá que os objetivos de ambos sejam alcançados.

Sabe-se que para o crescimento de uma organização é necessário, também, o crescimento da sua equipe. São as pessoas que definem o futuro da organização, e fazer com que as mesmas sintam-se valorizadas no trabalho, procurando meios para seu desenvolvimento e crescimento, é papel do RH. Uma das principais formas de recompensa associada à relação trabalhador-empresa é o salário, porém existem muitas outras formas de remunerações (que serão listados mais adiante) que podem ser oferecidos.

Uma das formas de determinar quais remunerações e benefícios oferecidos aos trabalhadores é através do Plano de Cargos e Salários (PCS). Para Silva (2002), o objetivo do PCS é alcançar tanto o equilíbrio interno como o externo, através da definição de deveres, responsabilidades e atribuições e as responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais. O equilíbrio procurado é tanto em termos da importância daquele cargo dentro da organização como também da remuneração justa do ponto de vista externo, levando-se em conta o que o mercado está pagando.

O Plano de Cargos e Salários é uma ferramenta que pode ser utilizada para facilitar a visualização das atribuições e tarefas de cada função dentro da organização e conseqüentemente fazer com que o trabalhador desempenhe melhor o seu papel, gerando uma maior confiança e segurança.

De acordo com Chiavenato (1997), uma administração saudável de cargos e salários traz benefícios, para a organização:

1. Estrutura de cargos enxuta;
2. Menores custos de pessoal;
3. Melhor retorno de cada real despendido com salários.

Nascimento (2001, p. 6) afirma que:

As finalidades da Administração de Cargos e Salários são: ordenar os salários dos trabalhadores de acordo com a maior ou menor habilidade e responsabilidade que o cargo exige de seu ocupante, atendendo ao preceito de igualdade salarial para trabalho igual; adequar os salários da empresa aos salários praticados no mercado, visando não perder seus funcionários para as empresas concorrentes; e utilizar os estímulos salariais objetivando aumentar a eficiência do trabalhador, melhorando a produtividade do trabalho como condição primordial ao crescimento e sobrevivência da empresa.

No cenário de micro e pequenas empresas, sabe-se que muitos empresários gerenciam, ao mesmo tempo, todas as áreas da organização. Investir em profissionais especializados para cada área da empresa pode sair muito caro, além de que, nem sempre há setores bem definidos e estruturados dentro da mesma. É comum empresas juntarem as áreas de RH, financeiro, vendas, compras (entre outras) em um único setor, que geralmente chamam de “administrativo”, o que contribui para uma gestão precária da organização.

Entretanto, a gestão de MPE vem ganhando a atenção de estudiosos, esses têm se empenhado para diferenciar os modelos de gestão ideais para pequenas e médias empresas dos modelos para empresas de grande porte. Em relação aos estudos sobre gestão de empresas, sabe-se que:

Boa parte dos estudos foram desenvolvidos com o intuito de focar o funcionamento geral dessas empresas, ora dedicando-se à análise de dificuldades específicas da gestão, ora buscando identificar

problemas e motivações de dirigentes na condução de seus negócios. Os estudos atuais além de se dedicarem a tais preocupações, procuram também oferecer aos administradores de pequenas empresas conhecimentos que lhes permitam gerenciar seus empreendimentos de maneira mais eficaz e eficiente, em ambientes altamente competitivos, dinâmicos e incertos. (HONÓRIO; MARQUES; MELO, 2001 apud LEONE, 1999).

Uma boa gestão de recursos humanos é fator determinante para o sucesso de uma MPE. Diante do crescimento do número desse tipo de empresas, a área de RH deve ir muito além da atração e retenção de pessoas, é nesse momento que a valorização das pessoas se torna um diferencial competitivo para as organizações.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Razão social: Coca-Cola Indústrias Ltda.

CNPJ: 45.997.418/0001-53

Tipo: Empresa de capital fechado

Slogan: Para todos

Atividade: Bebidas

Gênero: Subsidiária

Fundação no Brasil: 18 de abril de 1942 (78 anos)

Sede: Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil

Área(s) servida(s): Em todo o Brasil

Proprietário(s): The Coca-Cola Company

Presidente: Henrique Braun

Produtos: Refrigerantes; Sucos; Água mineral; Energéticos; Chás; Bebidas esportivas.

Website oficial: <https://www.cocacolabrasil.com.br>

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

É uma ferramenta de gestão utilizada pelo Recursos Humanos, com função de estruturar as tarefas e responsabilidades que serão exercidas por cada profissional, e também estabelece os salários que serão pagos. Essa ferramenta detalha todos os cargos da empresa, apresentando as atribuições, responsabilidades e salários correspondente a cada posição, garantindo a igualdade dos cargos e salários, possibilitando a construção de um plano de carreira dentro da organização, oferecendo diversos benefícios para ambos os lados.

O plano ajuda a informar as demandas de cada cargo, as competências que os ocupantes devem ter e a compensação financeira oferecida pela empresa, essas informações ajuda como um guia interno sobre os cargos e salários para auxiliar os gestores e funcionários no dia a dia.

Plano de cargos e salários não é igual ao plano de carreira, pois o plano de carreira é individual a cada profissional.

Há algumas etapas principais para elaborar um plano de cargos e salários. O gestor precisa descrever os cargos existentes, analisar o mercado e até acompanhar métricas de desempenho. As etapas são:

- Descrição de Cargos;
- Competências;
- Estabelecimentos dos níveis de cada cargo;
- Pesquisa de mercado;
- Mensuração da competitividade salarial;
- Pesquisa interna;
- Construção de organograma;
- Definição de salários.

É um programa estruturado que estipula o caminho que cada funcionário vai percorrer dentro de uma organização, determinando as competências necessárias para cada posição hierárquica e também na expectativa da empresa em relação aquele cargo.

De um lado, deve ser elaborado para atrair e reter talentos. De outro, o plano deve proporcionar a possibilidade de desenvolver cada vez mais os funcionários.

Uma empresa que tenha o plano de carreira, deixa claro ao profissional quais as etapas passará na hierarquia da empresa e quanto tempo ficará em cada uma.

Existem duas formas de plano de carreira que são utilizados nas empresas:

- **Plano de carreira Y.**

Inspirado pelo desenho da letra, partir de um determinado cargo o profissional encontra em uma bifurcação: ele precisa decidir seguir carreira como especialista ou gestor.

- **Plano de carreira W.**

Diferente do plano de carreira Y, que apresenta dois caminhos possíveis de crescimento, o plano de carreira W, sugere um terceiro que é o misto dos outros dois. Em vez de seguir como especialista ou gestor, o profissional pode se tornar um gestor de projetos.

Esse plano de carreira W não foi muito utilizado em várias empresas, porque funciona em setores específicos como por exemplo: área da tecnologia.

3.1.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

O plano de cargos e salários são importantes instrumentos gerenciais para as questões relacionadas à remuneração e carreira profissional dentro de uma organização.

Permite ao trabalhador enxergar a trajetória que tem pela frente, em termos de evolução salarial e sua perspectiva de carreira.

A carreira do trabalhador deve começar no processo de ingresso no exercício do cargo e prosseguir através do desenvolvimento profissional e de sua atuação dentro da empresa, seguindo até sua aposentadoria.

O pagamento por salário contrasta com o trabalho assalariado, no qual o empregador paga um montante acordado em intervalos constantes (como uma semana ou um mês), independentemente das horas trabalhadas com comissão que as condições pagam pelo desempenho individual e com compensação com base no desempenho da empresa como um todo.

Os funcionários remunerados também podem receber dicas ou gorjetas pagas diretamente pelos clientes e benefícios dos empregados que são formas de compensação não monetárias.

O desempenho positivo de uma empresa depende de diversos fatores, entre os mais importantes está o engajamento dos colaboradores que movem tornam real o modelo de negócio da corporação.

O RH - recursos humanos - é o departamento responsável por selecionar, contratar, treinar, remunerar e comunicar todos os acontecimentos da corporação ao colaborador, mas, além disso, uma empresa que possui este departamento estruturado conquista a confiança e fidelidade do funcionário.

O PCCS - Plano de cargos, carreiras e salários - analisa, atualiza e equaliza a estrutura de cargos e funções. Define as regras para a administração salarial e estabelece parâmetros técnicos e justos para a diferenciação da remuneração entre os colaboradores e os cargos, bem como critérios para promoção, progressão, mapa de carreira e benefícios.

Ajustado aos objetivos estratégicos da organização, possibilita equilíbrio com o mercado e segmento de atuação.

As políticas salariais são realizadas através do plano de cargos e salários o qual normatiza, internamente, a sistemática de promoção e progressão da carreira dos profissionais de uma empresa.

A gestão de cargos e salários ocupa uma posição-chave no recrutamento e manutenção dos recursos humanos das empresas, pois estas precisam propiciar um ambiente de motivação e produtividade, gerando expectativa de crescimento profissional e eliminando as incoerências e distorções que possam causar desequilíbrios salariais.

O plano de cargos e salários é uma ferramenta utilizada para determinar e sustentar as estruturas de cargos e salários de uma organização com o objetivo de 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.

Além de proporcionar a estruturação, o Plano também permite que a empresa ofereça ao colaborador um plano real de carreira, ou seja, de forma clara demonstra as possíveis promoções e o tempo para alcançá-las.

Como fazer:

- Organização e planejamento do trabalho: na primeira fase é necessário entender o atual funcionamento organizacional da empresa, hierarquias, políticas internas, aspectos estratégicos e administrativos, entre outros que envolvem o relacionamento com o colaborador, a fim de desenvolver um projeto que condiz com a empresa
- Divulgação: indispensável uma comunicação única, clara e transparente com o objetivo de envolver todos os colaboradores acerca dos objetivos e metodologia a serem empregados, bem como de buscar uma postura participativa e o comprometimento de todos, minimizando expectativas criadas por falta de informação.
- Levantamento de atribuições: fase de identificação e levantamento de todas as funções existentes na empresa em todos os níveis por meio de processos de entrevistas e/ou questionários para a elaboração das Descrições de Cargos.
- Descrições de cargos: trata-se da narrativa que contém os aspectos detalhados do cargo, seu conteúdo, ou seja, o que o cargo faz, como faz e

para que faz, além das especificações, competências e habilidades para o pleno desempenho do ocupante da posição. Este relatório também servirá como base para recrutamento.

- Avaliação e classificação dos cargos: momento de adequar o valor relativo de cada cargo (equilíbrio interno), ou seja, dimensionar e hierarquizar por ordem de importância todos os cargos da organização.
- Pesquisa salarial: tem finalidade de obter elementos de comparação entre a estrutura da empresa e os níveis de remuneração praticados pelas principais empresas do mercado na qual a organização se insere.
- Determinação de estrutura salarial: nesta fase os valores das faixas salariais para cada cargo ou grupo de cargos da empresa são calculados.
- Exercício de enquadramento de cargos e salários: todos os custos envolvidos na implantação do Plano de cargos e salários (PCS), são calculados, bem como a estratégia de implantação de acordo com as condições financeiras da empresa, tentando minimizar os impactos.
- Política de cargos e salários: finalização do processo de criação e implantação do PCS, bem como os mecanismos para a manutenção do mesmo. A política de cargos e salários consiste no conjunto de normas, procedimentos e ações que zelam pelas premissas básicas da administração de cargos e salários.

Muitas vezes as decisões de aumento salarial ou de promoção são unilaterais e sem critérios “achismo”, onde o superior imediato ou o gerente, por decisão própria, acaba promovendo um empregado e não outro, ainda que este possua maior merecimento pela competência técnica e habilidades profissionais, gerando descontentamento no grupo.

Tais situações é que deixam as empresas num “beco sem saída” perante a Justiça do Trabalho, onde o ex-empregado, que se sentiu lesado, pede a equiparação salarial com o colega de trabalho do mesmo setor ou até mesmo de setor diferente, mas que tinham atribuições e responsabilidades iguais, mesmo com cargos nominalmente diferentes.

A importância do plano de cargos e salários está justamente na possibilidade de se garantir esta isonomia, através do exercício da avaliação da estrutura funcional separando tarefas e responsabilidades que corresponderão a cada cargo.

Atribuindo-lhes valores justos e coerentes de forma a possibilitar que os empregados que demonstra maior habilidade, produtividade e que estejam realmente focados aos objetivos da empresa, possam ser devidamente reconhecidos.

Benefícios do Plano de Cargos e salário:

A implantação do Plano de Cargos e Salário dentro de qualquer organização mostra-se extremamente benéfica, uma vez que a empresa diminui os riscos de ações trabalhistas, aumenta a motivação dos colaboradores, atua no mercado de forma transparente e também possibilita a criação e valorização de talentos.

Uma empresa que adota práticas de Governança Corporativa deve priorizar uma comunicação clara e transparente e esta deve começar “dentro de casa”.

As mudanças políticas, econômicas, empresariais e sociais e o nível de exigências nos serviços, afeta firmemente o comportamento, as expectativas, anseios e as necessidades das pessoas e empresas.

Um bom plano de cargos e salários produz subsídios aos gestores e empresas BA administração de recursos humanos.

As mudanças políticas, econômicas, empresariais e sociais, além do nível de exigência de qualidade nos serviços, afeta firmemente o comportamento, as expectativas, os anseios e as necessidades das empresas e pessoas.

Neste contexto, os cargos requerem maior flexibilidade e participação contínua das pessoas, transformando-as em equipes multidisciplinares mutáveis com o ambiente.

O cargo pode-se analisar de maneira global, onde todas as atividades são executadas por um ocupante e que se situa em uma posição no organograma organizacional.

As normas e procedimentos de funcionamento do plano de cargos e salários servem para orientar as decisões das pessoas que tem atribuição de definir ou alterar os salários dentro da empresa.

Como resultado a empresa terá uma estrutura de cargos bem definida, permitindo melhorar seu organograma e a funcionalidade de todas as áreas da empresa, além disso, um programa de descrição e análise de cargos produz subsídios para recrutamento e seleção de pessoas.

Para identificação das necessidades e elaboração de programa de treinamento, para planejamento da força de trabalho, bem como avaliação de desempenho e remuneração variável.

O que esperar de um Plano de Cargos e Salários:

- Aumento da satisfação dos colaboradores atuais devido ao senso de justiça criado pelo plano;
- Aumento da produtividade, pois o colaborador entende que aumentar seu salário depende de seus resultados;
- Diminuição do “rádio peão”, pois todos sabem quais as possibilidades de ascensão da empresa.

A implantação e o gerenciamento do plano de cargos e salários devem ser bastante cautelosos, pois o não cumprimento do mesmo, bem como a falta de conhecimento e informação por parte dos funcionários, pode acarretar em problemas de insatisfação, desmotivação e altos índices de turnover.

Embora cada empresa tenha seu ritmo e suas peculiaridades, em se tratando da temática “cargos, salários, carreira e remuneração” que envolve a Gestão de Pessoas,

sabe-se que uma das tarefas mais árduas é sempre a efetiva prática dos programas e das políticas.

Seja por falta de rigor na execução dos mesmos, entendimento, ou ainda por conta do pouco preparo dos gestores e da ausência da correta disseminação e da implantação no ambiente corporativo.

Enfim, entende-se que, em meio a um cenário de competição entre as empresas, é imprescindível o pensamento sobre saídas promissoras ao negócio,.

Contudo espera-se que estas, de algum modo, favoreçam todos os que compõem a organização.

3.1.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS

A Coca-Cola FEMSA, engarrafadora de produtos Coca-Cola no Brasil, oferece vagas de emprego para trabalhar em diversas áreas de localidades do país. A quantidade de posições disponíveis pode sofrer alterações conforme o preenchimento dos cargos.

De acordo com a seção Trabalhe Conosco do site da Coca-Cola FEMSA Brasil, a empresa oferece vagas de emprego nas carreiras de analista de recursos humanos, motorista, ajudante operacional, conferente, supervisor, promotor comercial, promotor de vendas, vendedor externo, representante de vendas, auxiliar de manutenção, assistente de distribuição, analista de compras, entre outras profissões.

O destaque fica para o posto de promotor de vendas da Coca-Cola, que exige ensino fundamental completo, Carteira Nacional de Habilitação (CNH) – categoria B definitiva e carro próprio. O candidato deve ser proativo e ter bom relacionamento interpessoal, já que dentre as atribuições do cargo estão as de abastecer os produtos no PDV (ponto de venda) de acordo com a estratégia da empresa, atender os clientes de sua região, ativar campanhas promocionais nos postos de venda, entre outras atividades.

O nível de escolaridade exigido para as demais funções oferecidas varia de acordo com a vaga pretendida. Para algumas posições, como por exemplo a de motorista, também poderá ser solicitado ter outros requisitos, como CNH específica para pilotar caminhões e/ou cursos de direção defensiva.

O site Glassdoor reúne médias salariais da Coca-Cola FEMSA. Os valores são baseados nos salários cadastrados pelos funcionários da companhia. Confira uma média de ganhos de cada cargo:

- Promotor de vendas: R\$ 1.264
- Vendedor externo: R\$ 2.405
- Assistente administrativo: R\$ 2.322
- Conferente: R\$ 2.235
- Analista: R\$ 3.604
- Ajudante operacional: R\$ 1.562
- Motorista de caminhão: R\$ 2.003
- Operador de empilhadeira: R\$ 1.829
- Repositor: R\$ 1.180

Trabalhar como temporário na Coca-Cola em também garante uma série de benefícios. A empresa oferece vale-transporte, desconto em produtos, vale-refeição ou refeitório no local de trabalho, cesta básica e plano de saúde.

Os benefícios de trabalhar na Coca Cola Femsa são muitos, porém, variam conforme o cargo e a região do país.

3.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS

Trabalhar na Coca-Cola Brasil é um desejo de muitos profissionais. A maior produtora de bebidas não alcoólicas do país se esforça para oferecer um ambiente de trabalho inspirador, valoriza a diversidade e busca o que seus profissionais têm de melhor. Mesmo com a grande concorrência, candidatar-se a uma vaga é simples. Basta ficar atento aos cargos disponíveis. A empresa Coca cola usa uma página oficial de recrutamento, para informações de vagas e encontra profissionais.

Desde 2010, quando a Coca cola fez uma reestruturação de seu modelo de RH, passaram a ter uma figura chamada Talent Acquisition. São pessoas que trabalham na aquisição de talentos no mundo todo. A ideia é não fazer mais uso de headhunters, com exceção de uma ou outra posição mais complexa. Porque os profissionais de Talent Acquisition estão lá dentro, respiram o ar que eles respiram, conhecem a empresa de uma forma que nenhum consultor de fora vai conhecer. Acrescente-se a isto a uma relação custo x benefício com os consultores externos que se provou positiva para o recrutador interno.

Além disto, com as mídias digitais, eles têm acesso a ótimos profissionais em qualquer nível e mercado. Sobre o perfil de profissional a Coca-Cola Brasil busca como qualquer outra empresa, estão atrás de pessoas que sejam inquietas em relação a aprendizagem, que queiram ter experiências novas e ambientes novos, que tenham imensa curiosidade.

O que um funcionário faz hoje já será diferente amanhã e não dá para ficar nervoso porque não é mais como era antes. Pelo contrário, a mudança traz novas possibilidades o tempo todo, traz o inédito. É preciso lidar melhor com o fato de que as coisas não são mais previsíveis. O fato de os funcionários não saber exatamente o que vai acontecer tem de ser visto como algo bom, renovador. Desde 2010, quando a Coca cola fez uma reestruturação de seu modelo de RH, passaram a ter uma figura chamada Talent Acquisition. São pessoas que trabalham na aquisição de talentos no mundo todo. A ideia é não fazer mais uso de headhunters, com exceção de uma ou outra posição mais complexa. Porque os profissionais de Talent Acquisition estão lá dentro, respiram

o ar que eles respiram, conhecem a empresa de uma forma que nenhum consultor de fora vai conhecer. Acrescente-se a isto a uma relação custo x benefício com os consultores externos que se provou positiva para o recrutador interno.

3.2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização.

Falando de maneira generalizada, o recrutamento é um processo constante de procura de empregados para uma determinada organização sendo realizado com base nas requisições de pessoal emitidas pelo solicitante da vaga. Neste processo será considerado critérios de seleção solicitados pela empresa.

Identificar qual a melhor maneira de contratar e reter os talentos para a organização, sendo dividida em duas formas: Como contratar e Como reter.

Caracterizar e Inovar em processos de recrutamento e seleção como forma de medir a competência dos candidatos se tornou uma conduta comum nas organizações. Realizar isto de forma que a empresa encontre o profissional esperado e consiga retê-lo.

Para contratar, inicialmente as informações de cargo, salário, atividades desenvolvidas devem estar claras, as chances de crescimentos quais são, aplicar testes e realizar entrevista de forma a entender o perfil profissional. Após a contratação, este passar por integração na empresa de maneira a ser informado como funciona a trilha de carreira, quais possibilidades e expectativas e realizar periodicamente treinamentos, palestras para manter o colaborador atualizado, capacitado e ciente que este é valorizado.

A ação do recrutamento não se limita a identificar candidatos potenciais, mas em desenvolver competências no candidato para a determinada vaga para a empresa. Com isso, é possível entender que se faz necessário implantar e desenvolver programas internos, de forma a capacitar o colaborador e mantê-lo na empresa. Isto é possível com

treinamento, desenvolvimento, programas que valorizem o colaborador. Evitando que o mesmo vá em busca de uma oportunidade no mercado e a empresa acabe perdendo este potencial funcionário.

Em muitos casos, encontra-se o profissional com experiência, mas não com a formação exigida para tal função. O foco principal está sendo no recrutamento externo devido ser um dos mais utilizados pelas companhias possibilitando assim uma triagem mais complexas diferenciando-se assim nesse ponto do recrutamento interno.

O recrutamento e seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo, ou seja, a introdução de recursos humanos na organização.

Trabalhar na Coca Cola é um desejo de muitos profissionais. A maior produtora de bebidas não alcoólicas do país se esforça para oferecer um ambiente de trabalho inspirador, valoriza a diversidade e busca o que seus profissionais têm de melhor. Mesmo com a grande concorrência, candidatar-se a uma vaga é simples. Basta ficar atento aos cargos disponíveis.

A equipe usa uma página oficial de recrutamento para divulgar vagas e encontrar profissionais.

O primeiro passo é verificar as vagas disponíveis. Como a companhia é americana, com sede na cidade de Atlanta nos EUA, é importante que seus funcionários, mesmo no Brasil tenham conhecimento da língua inglesa. Parte das informações na página da companhia estão em inglês. O currículo do candidato, no entanto pode ser enviado em português. Ao encontrar uma vaga que interesse, é só enviar o currículo.

3.2.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO

Todo ano, a Coca-Cola busca profissionais para trabalhar nas suas unidades. O número de contratações é maior especialmente na temporada de verão, quando aumenta a demanda de produtos.

A companhia procura pessoas qualificadas e interessadas em construir uma carreira promissora. Ao longo de cada ano, são preenchidos postos de trabalho temporário e efetivo em diferentes cargos. Os interessados devem ficar de olho nas funções com vagas abertas e realizar a candidatura.

Antes de explicar as formas de trabalhar na Coca-Cola, é interessante entender o sistema da empresa no Brasil. A principal engarrafadora da marca é a FEMSA, que atende 72 milhões de consumidores nos estados de SP, SC, PR, RS, MG, MS e parte do RJ. A segunda maior é a Solar, que atende toda a região Nordeste, Mato Grosso, Tocantins e Goiás.

Existem 5 maneiras de conseguir participar do processo de recrutamento da Empresa, são eles :

Jovem Aprendiz

A Coca-Cola é uma das empresas que mais contratam aprendizes no Brasil. O seu programa segue à risca a lei da aprendizagem e facilita o ingresso de centenas de jovens no mercado de trabalho. Os participantes têm idade entre 16 e 23 anos. Além disso, geralmente pertencem a famílias de baixa renda.

É desejável que o jovem aprendiz tenha conhecimentos básicos de Pacote Office, pois geralmente ele precisa elaborar planilhas, enviar documentos por e-mail e oferecer apoio ao gestor. O atendimento telefônico também costuma ser uma das suas responsabilidades.

Estágio

A companhia recruta estudantes de graduação para atuar em diferentes áreas de

negócio, como Marketing, Administração Supply Chain, Recursos Humanos, Comercial e Financeiro.

Em 2018, a Coca-Cola FEMSA contratou 40 estagiários para trabalhar nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul. Na época, a bolsa auxílio era de R\$1.400,00, além de benefícios.

Vagas de emprego

A Coca-Cola busca profissionais comprometidos com valores de inovação, responsabilidade, integridade, paixão e colaboração. A companhia não utiliza empresas de recrutamento para intermediar a contratação de novos colaboradores. Na verdade, a equipe de RH analisa os currículos que chegam através da página da Coca-Cola no [LinkedIn](#).

Para aumentar as chances de ser convocado, o candidato deve manter o seu perfil na rede social atualizado. Além disso, como se trata de uma companhia americana, o RH da Coca-Cola dá preferência aos profissionais que tenham conhecimentos de inglês.

A multinacional utiliza muito o LinkedIn. A ferramenta serve para identificar os profissionais em alta no mercado, ou seja, que inovam e se preocupam em manter a carreira em movimento. Os recrutadores ficam de olho nas pessoas que participam de palestras ou publicam artigos interessantes, por exemplo.

A Coca-Cola FEMSA também utiliza o site Vagas.com.br para divulgar oportunidades de trabalho em diferentes localidades do país.

Trainee

A companhia costuma renovar o seu time de trainee no Brasil, com o objetivo de atrair novos talentos para a sua equipe. Em setembro de 2018, a FEMSA abriu dezenas de vagas nas áreas de marketing, administração, comercial, RH, finanças e logística. O salário inicial pago pela empresa é de R\$ 1.600,00.

Recrutamento de verão

No final do ano, geralmente no mês de novembro, a Coca-Cola FEMSA abre vagas de emprego temporário para atender a demanda de verão.

Os profissionais são contratados para diferentes funções, como motorista de caminhão, promotor, ajudante operacional, repositor, conferente e operador de empilhadeira. Em 2019, foram abertas 1.371 oportunidades temporárias para o projeto de verão.

Cada cargo tem a sua própria lista de requisitos. Em geral, o RH da Coca-Cola pede pelo menos ensino fundamental completo e experiência profissional na área pretendida. No caso das funções de motorista e operador de empilhadeira, é necessário que os candidatos apresentem habilitações específicas válidas.

Conceitos sobre os tipos de Recrutamento:**Recrutamento interno**

No recrutamento interno, a busca por um profissional ocorre dentro da empresa — ou seja, está restrita aos colaboradores já contratados. É uma espécie de reaproveitamento, no qual os talentos podem ser promovidos ou realocados dentro da própria organização.

O recrutamento interno é, sem dúvida, um dos modelos mais usados. Em algumas empresas a prática está tão enraizada que só se utiliza o modelo de recrutamento externo para cargos de base da pirâmide organizacional — assim, todos os cargos de liderança são ocupados por talentos que já fazem parte do quadro de trabalho.

Benefícios do recrutamento interno

Existem vários benefícios relacionados ao recrutamento interno. Um dos principais deles é o privilégio dado aos colaboradores que já fazem parte da empresa, os

quais podem crescer e assumir posições de comando com o tempo. Entre as vantagens do recrutamento interno, também podemos citar:

- custos menores;
- conhecimento prévio sobre o perfil dos candidatos;
- valorização dos colaboradores;
- redução de turnover.

No recrutamento interno, os custos são significativamente menores — tanto antes quanto depois do recrutamento. Os profissionais já são parte do time, então não é preciso fazer anúncios pagos para recrutar, nem mesmo investir tempo no processo de integração e em treinamentos.

Por fim, é preciso destacar que há uma segurança significativamente maior. A empresa já conhece o talento, entende seus principais pontos fortes e fracos, bem como seu grau de alinhamento com a cultura da empresa (o que hoje é chamado de fit cultural).

Recrutamento informal

A procura ocorre dentro de uma equipe sem a abertura de concorrência pela vaga. É o caso, por exemplo, da substituição do supervisor de uma área com a promoção de outro membro do time. Nesse modelo, a principal fonte de informações é a indicação de profissionais e o acompanhamento das avaliações do dia a dia de trabalho.

No entanto, quando não há critérios claros para o recrutamento interno, esse modelo pode ser visto como injusto por muitos profissionais, causando prejuízos ao clima de trabalho e até gerando conflitos interpessoais.

Reenquadramento dentro do plano de carreira

Nesse tipo de recrutamento interno a empresa restringe sua procura aos colaboradores habilitados pelos critérios do plano de carreira, o que pode significar a concorrência entre candidatos ou a promoção do próximo da fila.

Nos três procedimentos mencionados, é recomendável a adoção de critérios objetivos de seleção para evitar a degradação do ambiente de trabalho. Alguns deles podem ser:

- qualificação técnica;
- tempo de casa;
- alcance de metas;
- perfil do candidato.

Recrutamento externo

Dentre os tipos de recrutamento, o recrutamento externo é o mais comum. Nesse caso, a empresa vai ao mercado em busca de candidatos — quer sejam profissionais desempregados, quer sejam colaboradores de outras organizações.

Geralmente, esse modelo é utilizado para suprir os cargos de início de carreira e, principalmente, para obter competências que não são encontradas nas equipes internas.

Um bom processo de recrutamento externo começa com a atração de talentos — ela pode ser feita pelas redes sociais ou por sites de emprego. Para tanto, é crucial contar com um bom software de recrutamento, capaz de centralizar e gerenciar todo o processo.

Benefícios do recrutamento externo

Existem muitos benefícios em optar pelo recrutamento externo. O principal deles é o acesso a uma grande diversidade de trabalhadores. São muitos os profissionais em busca de emprego, vários com competências técnicas e comportamentais adequadas ao cargo e à empresa. Assim, é maior a possibilidade de encontrar o talento ideal.

Além dessa, há outras vantagens nesse procedimento:

- entrada de novos talentos e oxigenação de ideias;
- modificação de práticas internas (principalmente em cargos de gestão);
- aumento de opções para o ocupar o cargo;

- enriquecimento ou reposicionamento do capital intelectual da empresa.

É importante destacar a possibilidade de oxigenação de ideias. Quando a equipe recebe “sangue” novo, ela tem a chance de rever seus processos e até inovar no que faz. Isso é uma grande vantagem competitiva ao negócio, que pode crescer muito mais.

Embora possa somar novos talentos ao conjunto de colaboradores, ao ultrapassar suas fronteiras a empresa lidará com riscos e custos mais elevados para a contratação. Então, é preciso saber como realizar o recrutamento externo. Veja, agora, alguns exemplos:

Headhunting

Escolher profissionais para ocupar cargos de gestão e gerência demanda certas particularidades, principalmente em relação aos impactos no ambiente da empresa. É como a contratação de um novo treinador: com ela não se sabe quem manterá a condição de titular e quem será colocado no banco de reservas.

Para evitar instabilidades, as empresas contratam consultorias (headhunting) para abordar candidatos de maneira sigilosa e discreta, restringindo as buscas a uma determinada rede de contatos.

Em uma tradução livre, o nome significa algo como “caçador de talentos”. O objetivo é identificar e prospectar os melhores talentos, geralmente para cargos que estão no topo ou no meio da pirâmide organizacional. Assim, é possível ter sucesso no recrutamento.

Anúncios públicos

Outro caminho — até mais comum — são os anúncios públicos colocados nas sedes de algumas empresas, em universidades, jornais, revistas, sites e afins. Nesse modelo, os potenciais candidatos visualizam a descrição da vaga e encaminham seus currículos pelo canal de comunicação escolhido.

Nos dias atuais, os meios digitais — como páginas de carreira, redes sociais e portais de empregos — são os mais utilizados para realizar os anúncios. Eles oferecem maior acessibilidade, menor custo e impactar um público muito maior.

O desafio está em gerenciar os vários canais digitais de recrutamento de uma única vez, o que pode ser facilitado com o software de recrutamento e seleção.

Parcerias

As parcerias são muito utilizadas para o preenchimento de cargos de nível técnico e superior, ainda que possam ser firmadas com sindicatos e entidades de classe para outras funções.

Na maioria das vezes, a instituição parceira divulga as vagas internamente ou indica candidatos para recrutamento — o que restringe o número de currículos recebidos.

Por fim, é importante que, no recrutamento externo, o RH dê uma atenção especial para o ambiente interno. Afinal, os colaboradores podem ter frustradas suas expectativas de promoção. Assim, há chances reais de desmotivação e de até evasão de talentos, o que deve ser gerenciado e contornado pelos profissionais de gestão de pessoas.

Recrutamento misto

Uma terceira opção dentre os tipos de recrutamento é a combinação dos procedimentos externo e interno.

A união de modelos visa a conciliar o interesse na contratação de novos profissionais com a valorização dos talentos do negócio. O que pode ser feito de três formas:

Prevalência do modelo interno

A forma mais utilizada é a tentativa de recrutar internamente e, diante de um insucesso, a busca por profissionais de fora da organização. Assim, os colaboradores são privilegiados e, portanto, valorizados.

Prevalência do modelo externo

Um recurso menos utilizado é a procura no mercado para, só então, a vaga ser aberta para os colaboradores da empresa.

Essa combinação só é comum quando o recrutamento externo não atinge as expectativas. Por exemplo, quando nenhum dos candidatos atinge os índices mínimos de liderança, e a empresa opta pela promoção de alguém que, ao menos, já está integrado ao negócio.

Modelo concomitante

Por fim, os tipos de recrutamentos externo e interno podem ocorrer de maneira simultânea, gerando uma competição em pé de igualdade entre os candidatos.

De todo modo, em qualquer um dos procedimentos, é preciso ter cuidado com os feedbacks negativos. Afinal, a derrota em um processo seletivo pode gerar um clima de insatisfação entre os colaboradores da companhia.

Recrutamento online

A expressão “recrutamento online” se refere aos procedimentos realizados pela internet. Isto é, o meio eletrônico é uma ferramenta para recrutamentos externos ou internos mais eficientes.

Embora a empresa possa utilizar o próprio site, o ideal é contar com o auxílio de plataformas especializadas. Tais softwares, ao mesmo tempo, expandem e automatizam processos.

A expansão é verificada pela possibilidade de alcançar um número incontável de candidatos, principalmente em bancos de dados de currículos e páginas de divulgação de vagas.

Já a automatização ocorre nos diversos filtros aplicados às candidaturas, de modo que apenas os profissionais com maior aderência são submetidos às etapas seguintes, por exemplo.

Os benefícios desse modelo são os seguintes:

- divulgação dos anúncios em meios digitais;
- facilitação da comunicação com os candidatos;
- ampliação do alcance do processo;
- possibilidade de filtragem automática de currículos;
- tradução das informações em elementos visuais (gráficos, tabelas, quadros e afins);
- automatização de um grande número de tarefas;
- dentre outros.

Por isso, a tendência é que o meio digital supere os demais tipos de recrutamento, até mesmo em relação aos recrutamento internos. Isso porque, mesmo nesse último caso, a tecnologia pode auxiliar a coleta, a análise e a compreensão das informações dos colaboradores.

4. CONCLUSÃO

Neste trabalho, foram observadas algumas questões que são de extrema importância na gestão de uma empresa, como cargos, salários e plano de carreira e, também, administração de pessoal e obrigações trabalhistas.

Para análise, escolhemos a empresa Coca-Cola, a maior produtora de bebidas não alcoólicas do país. No Brasil, ela foi fundada em 1942, totalizando 78 anos de

atuação no mercado brasileiro. Concluimos que a Coca-Cola busca sempre estar se renovando, como fez em 2010, quando começou uma reestruturação do modelo de Recursos Humanos.

Há várias formas de se ingressar na Coca-Cola, uma delas é com a lei da aprendizagem, onde a empresa disponibiliza vagas para jovens com idades entre 16 e 23 anos. Essa é a forma que muitos usam para ter o seu primeiro emprego e, quando possível, serem efetivados.

Analisando essa empresa, podemos ver como funciona o sistema de RH de uma grande empresa, cada passo é extremamente importante para que a organização possa fluir dentro dos conformes, considerando o bem estar dos colaboradores e também seguindo as obrigações trabalhistas.

REFERÊNCIAS

COCA COLA JOURNEY, disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br>.

PONTES, B.R. Administração de cargos e salários: carreira e remuneração. 15. ed. São Paulo, LRT 2011.

RESENDE, E. Cargos e Salários: conceitos e tendências. São Paulo: Summus, 1991.

VIA CARREIRA, disponível em: <https://viacarreira.com/trabalhar-na-coca-cola/>

<https://noticiasconcursos.com.br/empregos/coca-cola-abre-vagas-de-emprego-para-diversos-cargos/>

<https://www.cocacolabrasil.com.br/historias/quer-trabalhar-na-coca-cola-brasil>

<https://kenoby.com/blog/tipos-de-recrutamento/>

<https://blog.convenia.com.br/conheca-os-5-principais-tipos-de-recrutamento-e-selecao>