

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Plano de cargos e salários da empresa Emgema meio ambiente Ltda
The job positions and salaries plan of the company Emgema Meio Ambiente Ltda.

Linha de pesquisa: Gestão Estratégica

Amanda Dall Agnol
Prof. Dra. Tereza Cristina Pinheiro de Lima Prof.
Karla Kellem de Lima
Prof. Maria Aparecida Vaz Evangelista

RESUMO

O estudo concentrou-se na análise do plano de cargos e salários da Emgema Meio Ambiente Ltda., com foco na sua estruturação e impacto no ambiente organizacional. A pesquisa explorou detalhes sobre como a empresa desenvolve e implementa seu plano, incluindo a definição de cargos, atribuições, responsabilidades, e a correspondente remuneração associada a cada posição. Além disso, foram investigadas as práticas de pesquisa salarial utilizadas pela organização para garantir a competitividade e equidade salarial no mercado. A metodologia adotada envolveu uma abordagem qualitativa, com análise bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo. Os resultados obtidos proporcionaram *insights* sobre a importância do plano de cargos e salários na atração, retenção e motivação dos colaboradores, assim como seu papel na promoção do crescimento organizacional e na garantia de uma cultura de remuneração justa e transparente.

PALAVRAS CHAVES

Plano de cargos e salários, Remuneração, Estrutura Organizacional.

ABSTRACT

The study focused on the analysis of the job positions and salaries plan of Emgema Meio Ambiente Ltda., with a focus on its structuring and impact on the organizational environment. The research explored details on how the company develops and implements its plan, including the definition of positions, duties, responsibilities, and the corresponding compensation associated with each position. Additionally, the salary research practices used by the organization to ensure competitiveness and salary equity in the market were investigated. The methodology adopted involved a qualitative approach, with bibliographic analysis, multiple case studies, and field research. The results obtained provided *insights* into the importance of the job positions and salaries plan in attracting, retaining, and motivating employees, as well as its role in promoting organizational growth and ensuring a culture of fair and transparent compensation.

KEYWORDS

Job positions and salaries plan, Compensation, Organizational Structure.



INTRODUÇÃO

Considerando o atual cenário econômico, o plano de cargos e salários torna-se algo essencial para o bom funcionamento de qualquer empresa. Uma vez já definidos os postos de trabalho necessários, bem como a quantidade de colaboradores os ocupando e seus respectivos salários, o bom funcionamento do estabelecimento acaba sendo uma consequência. Trata-se de um trabalho que requer bastante atenção e cuidado por parte dos

gestores, pois fatores como salários, número de vagas disponíveis ou mesmo os requerimentos necessários para se preencher a vaga são cruciais para o bom funcionamento do estabelecimento. O plano de cargos e salários é um documento onde são descritos as funções, responsabilidades, deveres e obrigações dos colaboradores, assim como o salário dos mesmos, sem a aplicação de benefícios ou mesmo privilégios para qualquer que seja a pessoa. (ANDRADE, 2006).

A importância de se implantar o plano de cargos e salários se destaca uma vez que este serve como forma de atrair talentos para o ambiente da empresa, aumenta a satisfação e o rendimento dos funcionários que estão na empresa, e conseqüentemente permite a redução ou mesmo eliminação da rotatividade, já que funcionários motivados não sentem a necessidade de mudarem de empresa. Vale destacar também que a permanência por um tempo maior por parte dos funcionários permite que seja criado um vínculo entre os mesmos, de tal forma que a relação profissional acaba sendo beneficiada, já que a equipe já se conhece e se ajudam, de maneira espontânea.

O conhecimento de cada cargo, bem como suas funções específicas, necessidades e mesmo salários, permite com que refletem diretamente na valorização dos profissionais envolvidos de cada área, fato este que aumenta a motivação dos mesmos, e por conseqüência permitem melhorias para a empresa. É possível observar que apenas a remuneração não é suficiente para gerar motivação para os colaboradores, fatores como uma boa estrutura organizacional, bem como uma boa relação no ambiente de trabalho e o treinamento daqueles que ainda não dominam todas as técnicas necessárias, são essenciais para ter no ambiente da empresa, colaboradores satisfeitos e com vontade de permanecer no estabelecimento. (CAXITO, 2012).

Tendo isso, fica claro acerca de tamanha importância de se elaborar o plano de cargos e salários, levando em consideração as necessidades dos colaboradores e de todos os envolvidos no processo empresarial, de modo que o atendimento de suas necessidades, acoplado à satisfação dos mesmos, são a chave para se ter um ótimo desenvolvimento empresarial. Sendo assim, tem-se a necessidade do desenvolvimento da fundamentação teórica, onde será especificado detalhadamente detalhes do plano de cargos e salários, definindo o que é, funções, objetivos e benefícios, além de identificar o ambiente interno e externo da empresa, bem como a aplicabilidade e suas conseqüências uma vez já implantadas. Será realizada uma pesquisa de campo na empresa Emgema 21, onde serão levantados dados como fatores positivos e negativos, como encontra-se o plano de cargos e salários no estabelecimento, bem como o grau de satisfação de seus funcionários, e como isso afeta a vida da organização. Logo, torna-se possível elaborar um diagnóstico do plano aprofundado, detalhando cada parte do processo do plano, e apresentar um plano de melhoria para ela.

A problematização que orientou a pesquisa esteve alicerçada nas seguintes questões: Qual a importância de se fazer um plano de cargos e salários na empresa? Quais são os passos a serem dados para implantar um plano de cargos e salários?

O propósito deste estudo consistiu em uma análise aprofundada do plano de cargos e salários adotado pela empresa Emgema 21, buscando compreender sua estrutura, funcionamento e impacto no contexto organizacional. Além disso, buscou-se realizar uma avaliação de sua eficácia e aplicabilidade, visando identificar pontos fortes e áreas de oportunidade para aprimoramento, para assim promover um ambiente de trabalho mais equitativo, justo e motivador para os colaboradores da empresa.

Como objetivos específicos realizou a pesquisa bibliográfica com o foco principal no plano de cargos e salários; descrever funções e plano de carreira dentro da empresa; elaborar propostas de melhorias perante os dados levantados; avaliar a aplicabilidade do plano de cargos e salários e assim, conhecer a percepção dos funcionários com a aplicação do plano de cargos e salários.

A escolha do tema referente ao Plano de Cargos e Salários origina-se a partir de observações em empresas goianas, principalmente empresas da área de engenharia, onde foi possível notar que havia grande viabilidade para um projeto de pesquisa, dando ênfase na exploração de tal assunto dentro da empresa Emgema Meio Ambiente.

Ademais, vale destacar uma forte motivação pessoal por parte da autora, a qual possui forte vínculo com a empresa em questão, uma vez que esta pertence à sua família. Diante disso, a vontade em aperfeiçoar os sistemas, bem como oferecer mais oportunidades para novos ingressantes, o levantamento de dados e o desenvolvimento da pesquisa acadêmica poderão ser aplicados diretamente no estabelecimento.

Nesse contexto, o trabalho mostrará a importância do estudo do Plano de Cargos e Salários, assim como sua fundamental importância no cotidiano da empresa. Logo, torna-se relevante o estudo de tal tema, e pode servir de inspiração para outros alunos a abordarem suas pesquisas baseadas em tal tema, já que o mesmo não é muito explorado.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O recrutamento de pessoal é o processo de atrair candidatos para preencher as vagas existentes na organização. Ele envolve estratégias para identificar e atrair profissionais com as

competências necessárias. Com a evolução tecnológica e mudanças como a pandemia da Covid-19, houve um aumento na competitividade por profissionais qualificados. Esse processo não se limita apenas à seleção, mas busca promover a imagem da empresa como empregadora e atrair um grande número de candidatos qualificados.

Após o recrutamento, a seleção de pessoal entra em cena. Esta etapa envolve a análise detalhada dos candidatos pré-selecionados durante o recrutamento. Os critérios de seleção incluem não apenas habilidades técnicas, mas também características comportamentais que se alinham com a cultura organizacional. O objetivo é escolher o candidato mais adequado para ocupar a vaga disponível, garantindo um bom ajuste tanto para a função quanto para a organização.

O treinamento é essencial para desenvolver as habilidades dos colaboradores após a contratação. Ele não apenas introduz o novo colaborador ao ambiente de trabalho e às suas funções, mas também promove o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais necessárias para a eficácia no cargo. Existem diferentes tipos de treinamento, como integração, comportamental (soft skills) e técnico (hard skills), cada um focado em aspectos específicos do desenvolvimento profissional.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta crucial para mensurar o rendimento individual dos colaboradores. Ela avalia não apenas a produtividade, mas também o comportamento, a capacidade de trabalho em equipe e o alinhamento com os objetivos da organização. Com base nos resultados da avaliação, são identificados pontos fortes e áreas que necessitam de desenvolvimento, orientando programas de treinamento e feedback contínuo para melhorar o desempenho e o desenvolvimento pessoal.

O plano de cargos e salários define a estrutura hierárquica da organização, as responsabilidades e competências necessárias para cada cargo, além dos níveis salariais correspondentes. Ele desempenha um papel crucial na gestão de pessoas ao promover a equidade interna, garantindo que a remuneração esteja alinhada com as responsabilidades e contribuições de cada colaborador. Um plano bem estruturado também facilita o desenvolvimento de carreira dos colaboradores, proporcionando oportunidades claras de progressão e reconhecimento.

Cada um desses subsistemas da administração de Recursos Humanos contribui para o fortalecimento da organização, garantindo não apenas a eficiência operacional, mas também o desenvolvimento contínuo e a satisfação dos colaboradores. Ao integrar estratégias eficazes de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e plano de cargos e salários, as empresas podem criar um ambiente de trabalho que favorece o crescimento mútuo e sustentável tanto para os colaboradores quanto para a organização como um todo.

Administração de Recursos Humanos

A administração de Recursos Humanos trata-se do conjunto de tratamento dado a todos os colaboradores em uma organização, levando em conta não só o pessoal, mas o somatório das atividades, técnicas, métodos e práticas já definidas no estabelecimento, tendo como principais objetivos a boa gestão do comportamento dentro e fora da organização, assim como a evolução das pessoas dentro das empresas. Tal setor mesmo tendo que seguir a legislação vigente e as regras da sociedade, ainda assim é uma área bastante subjetiva, pois uma vez trabalhando com pessoas, as questões acerca do relacionamento interpessoal devem ser levadas em consideração também.

Cabe ao gestor entender que uma equipe com boa administração é capaz de produzir com muito mais qualidade e quantidade, e desta forma, usufruir de resultados positivos em qualquer área da organização, desde o setor de materiais a até mesmo o setor financeiro. Atualmente, as atividades relacionadas ao gerenciamento não se concentram em apenas um setor ou mesmo um só colaborador, mas sim desenvolve-se em perante todos os funcionários da empresa, tendo participação também quanto às técnicas de atração, desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências. (CHIAVENATO,2010)

Planejar, organizar, dirigir e controlar uma organização são fundamentais na área da administração, estando presente em qualquer que seja a área de atuação, ou mesmo tamanho do estabelecimento. E para tal, a Administração de Recursos Humanos permite que tais habilidades possam contar com a participação de todos os colaboradores presentes no estabelecimento, sendo assim possível reter um maior número de informações, permitindo portanto melhor aplicabilidade dos dados levantados.

A área de Recursos Humanos atua na criação do conhecimento organizacional, estando diretamente relacionada na busca por profissionais com as competências necessárias para a organização, bem como possuidor do perfil comportamental desejado pela mesma, a fim de atender às necessidades sem que interfira negativamente no clima organizacional já existente no estabelecimento. Uma vez selecionado, esse novo colaborador passará por treinamentos oferecidos pela própria organização, a fim de torná-lo apto a ocupar a vaga em oferta, bem como já possuir uma perspectiva de crescimento dentro da organização. (GIRARDI; BENETTI; OLIVEIRA, 2008).

Recrutamento de Pessoal

O recrutamento de pessoal busca identificar e atrair candidatos específicos para determinada organização, de tal forma a preencher corretamente as vagas desejadas. Para tal, é necessário um profissional com postura, que seja capaz de recrutar o candidato ideal, de modo a colocá-lo na equipe, de modo a gerar resultados positivos com sua força de trabalho.

Diante das transformações ocorridas ao longo das últimas décadas, seja pela evolução da tecnologia, ou mesmo devido a Pandemia da Covid-19, houve aumento da competitividade, uma vez que o aumento da necessidade dos clientes é cada vez maior, e a pandemia fez com que diversos serviços fossem realizados de forma remota, foram fatores que aumentaram o nível de conhecimento requerido, bem como a redução de profissionais aptos para tais requerimentos.

Dalmau e Benetti (2009), afirmam que as mudanças que ocorreram nos estabelecimentos foi positiva e necessária, pois desta forma foi possível que as empresas conseguissem se adaptar às necessidades do mercado. As pessoas passaram a ser vistas não como engrenagens que faziam parte de um grande sistema, mas sim como uma espécie de bem, da qual as empresas devem resguardar e satisfazer suas necessidades, pois as pessoas são quem movimentam o fluxo de capital, e permitem a alavancagem dos estabelecimentos, gerando o maior rendimento possível, garantindo a satisfação e bem estar de ambos os lados do balcão.

Diante do exposto, o recrutamento é responsável por atrair pessoas para as vagas em aberto nas organizações, sendo responsável pela atração do maior número possível de candidatos, para que só assim, sejam aplicados filtros, onde os candidatos começarão a ser selecionados ou mesmo dispensados, entrando assim, na técnica de seleção de pessoal.

Seleção de Pessoal

Uma vez passada pela primeira etapa que é a do recrutamento, é feito por conseguinte a seleção, etapa esta em que todos os candidatos com o perfil desejado pela organização irão passar por um processo de seleção, para que só assim consiga ingressar no estabelecimento. Para que se tenha uma boa seleção, é necessário que o profissional seja habilitado a comparar as necessidades da organização com as características apresentadas pelo candidato, sejam elas características físicas, comportamentais, ou mesmo seu currículo. (CHIAVENATO, 2008).

Assim sendo, a etapa de seleção consiste na comparação dos candidatos uma vez pré-selecionados durante a fase de recrutamento, e que precisam ocupar as vagas disponíveis, conforme seus respectivos currículos. Logo, uma vez analisados, a seleção irá definir qual dos candidatos melhor se encaixa no perfil desejado, e só assim, será possível que ocorra a contratação do mesmo. (CAXITO, 2012)

A etapa de seleção consiste basicamente na comparação entre candidatos pré-selecionados, dos quais necessitam preencher as vagas em aberto, com seus respectivos currículos e experiências (FRANÇA, 2010). Desta forma, a seleção analisa os candidatos que passaram pela fase do recrutamento, e identificam aqueles que melhor se encaixam à vaga em aberto, e após todas essas etapas é que será possível a contratação do novo colaborador.

O importante no processo seletivo é compreender que ele se inicia quando se pensa no mercado, na empresa, na função com suas exigências e o perfil de competências requerido e especialmente, quando seleciona com instrumentos adequados possibilitando que o gestor da área possa escolher com segurança o candidato com melhor perfil para atender as demandas da empresa e do cargo, favorecendo um processo de adaptação melhor no momento em que integra a empresa.

Treinamento

A fase do treinamento é considerada uma das fases mais importantes do desenvolvimento do colaborador, uma vez que é nesta em que o mesmo é orientado acerca de todas as suas funções as quais será responsável de efetuar na organização. Por meio do treinamento, é possível aperfeiçoar o desempenho, permitindo assim o aumento de sua produtividade bem como das relações interpessoais para com seus colegas colaboradores, permitindo um clima organizacional saudável.

Durante o treinamento, o novo colaborador será apresentado ao ambiente em que irá trabalhar, bem como aos seus colegas de equipe, bem como aos sistemas de tecnologia dos quais terá de utilizar ao longo do trabalho. Durante o treinamento, será convocado um profissional capaz de supervisionar o treino do novo integrante, de modo a sanar todas as suas dúvidas, deixando claro toda a cultura organizacional, e suas funções dentro da organização. Vale destacar, que ao longo de todo o período do treinamento, as partes a serem treinadas

precisam sentir-se motivadas a prosseguir com o curso, de tal forma que permita aumento da satisfação do mesmo em evoluir durante todo o progresso. (ARAÚJO, 2006).

Tendo como base a importância do treinamento para com os colaboradores dentro de uma organização, por meio deste é possível melhorar a experiência dos clientes, uma vez que o colaborador estando capacitado, é possível proporcionar aos clientes uma melhor experiência, sendo possível resolver qualquer que seja a necessidade do cliente. Além disso, uma equipe treinada é capaz de proporcionar aumento da produtividade, bem como a redução de trabalho improdutivo, redução do tempo de ociosidade bem como a redução dos desperdícios. (COSTA et al. 2011).

Existem diversos tipos de treinamento, dos quais uma vez bem trabalhados, são capazes de proporcionar ao colaborador habilidades suficientes para que esteja habilitado a realizar as atividades propostas dentro da organização. Cabe, portanto, citar, o treinamento de integração (onboarding), do qual visa preparar um novo colaborador para que ele inicie suas atividades da empresa, transmitindo missão, visão e os valores da mesma.

O treinamento comportamental (soft skill) tem como finalidade aperfeiçoar as atitudes bem como as habilidades dos novos colaboradores, trabalhando, portanto, nas suas experiências e qualidades comportamentais.

O treinamento técnico (hard skill), consiste no suporte dado ao novo colaborador, visando o aperfeiçoamento de suas habilidades técnicas, das quais irá utilizar dentro da organização. No desenvolvimento de liderança, os colaboradores são preparados para exercerem papéis de liderança nas organizações, sendo treinados a possuírem um discurso motivacional, bem como ter atitudes ao longo de sua carreira que motivem os demais colegas. O treinamento motivacional tem como principal objetivo aumentar o engajamento dos colaboradores nas atividades da organização, por meio de palestras, atividades coletivas, de modo a manter a motivação da equipe.

O treinamento de equipe visa a evolução do time como um todo, trabalhando em habilidades como a comunicação, entrosamento, visando sempre o trabalho produtivo. Por fim, o treinamento corporativo visa abranger todos os demais treinamentos já abordados anteriormente, de modo a desenvolver habilidades específicas do novo colaborador, de modo a torná-lo apto ao seu cargo. (BOOG, G.G; BOOG, M., 2013)

Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é a ação da qual permite com que todo o conhecimento possuído pelo colaborador seja avaliado quanto à sua produtividade dentro da organização, sendo assim possível avaliar sua produtividade, desempenho frente à organização, avaliando assim se está tudo ocorrendo conforme desejado pela corporação. Trata-se de uma das ações mais importantes realizadas pelos gestores, e que permite com que torne-se possível efetuar a avaliação de cada colaborador, de forma precisa, permitindo o levantamento de habilidades e pontuando pontos fracos, caso houver, para que futuramente haja treinamentos ou mesmo orientações para correção de tais. (TACHIZAWA et al, 2006).

Esta ferramenta, bastante utilizada pela área de Recursos Humanos, visa mensurar a performance dos colaboradores dentro da organização, ou mesmo avaliar a performance da empresa como um todo, de modo levantar pontos fortes e pontos fracos, bem como emitir relatórios com os dados levantados, para que assim possa ser feita a correção dos pontos a serem melhorados. Esta avaliação pode ser feita conforme necessidade observada pela organização, mas é bastante comum que as organizações optem a realizá-la semestralmente ou anualmente, cabe ao gestor a decisão do tempo a ser mensurado. (DALMAU; BENETTI, 2009).

Com o intuito de desenvolvimento constante dentro das organizações, estas devem, antes de qualquer coisa, proporcionar treinamento e recursos suficientes para seus colaboradores, permitindo assim que seja possível adquirir conhecimento e técnicas suficientes para que assim o mesmo desempenhe as atividades sem ociosidade. Vale destacar que o treinamento é a raiz para que se usufrua de bons resultados na avaliação de desempenho, além claro, que mais importante do que a própria avaliação, são os bons resultados obtidos pelo colaborador na organização. (CHIAVENATO, 2010).

Entre as principais metas de se efetuar esta avaliação, pode-se destacar as metas de desenvolvimento, as metas de melhoria, metas de inovação e as metas Smart. Logo, as metas de desenvolvimento identifica o potencial do colaborador, visando concretizar as melhorias de suas competências. As metas de melhoria é quando com base em relatórios, é possível concluir que existem pontos a serem corrigidos. As metas de inovação busca transformar positivamente a organização conforme as evoluções ocorridas no mundo, criando novas funções, que focam no aumento da produtividade. Ademais, as metas Smart auxilia na escolha de metas de desenvolvimento, melhoria e de inovação, estabelecendo algumas características específicas, como metas identificáveis (S- específico), sejam conferidas quantitativamente (M- mensuráveis), um patamar que se encaixe nas possibilidades, recursos e suas forças (A-

atingíveis), fatores que sejam importantes para a organização (R- relevantes), e metas das quais sejam concretizáveis dentro de um determinado prazo (definidas com o tempo). (ANTUNES, 2020).

A avaliação de desempenho busca a avaliação individual do colaborador, levando em consideração seu desempenho em trabalho individual e em trabalho em equipe, bem como seu comportamento, comportamento na empresa, respeito para com as regras do estabelecimento e a capacidade de se alcançar as metas estipuladas. Desta forma, pode-se citar 9 formas de se avaliar os colaboradores, sendo elas a Matriz 9 Box, Auto avaliação de desempenho, Avaliação de equipe, Avaliação de desempenho 180°, Avaliação de desempenho 360°, Avaliação por competência, Avaliação por objetivos, Escala Gráfica e a Avaliação do líder. (ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2020).

Plano de Cargos e Salários

É notável que as pessoas são a principal força capaz de movimentar qualquer empresa, de tal forma que fica evidenciado acerca da importância do estudo da gestão de pessoas. Com base neste estudo, nota-se a importância da motivação dentro das organizações, bem como a importância de uma boa liderança. Sendo assim, vale destacar o plano de cargos e salários, que assim como os tópicos já mencionados, este trata-se de um documento onde são descritas todas as funções de um determinado cargo, bem como as responsabilidades, as atribuições e o nível salarial de cada cargo presente na organização.

O plano de cargos portanto, serve para auxiliar no desenvolvimento pessoal dentro das organizações, é por meio dele que é possível integrar diversos programas de RH, de modo que sejam promovidos o desenvolvimento e a evolução profissional na empresa. Este plano aborda desde a avaliação, ao treinamento ou mesmo o recrutamento, elaborando um plano capaz de atender às necessidades da organização e dos colaboradores, e por fim define o plano salarial de cada área de atuação e seus respectivos colaboradores. (PONTES, 2011).

O plano de cargos e salários deve acompanhar o avanço da tecnologia, bem como as mudanças na legislação e as necessidades que vão surgindo com as mudanças na política econômica. Nele, é imprescindível também que esteja atualizado perante os objetivos organizacionais e suas metas, para que assim seja possível adequar as práticas levantadas junto aos objetivos da empresa. Com o plano de cargos e salários já definidos, é possível que seja desenvolvido uma política salarial mais eficaz, permitindo que haja prospecção por parte dos colaboradores, que por possuírem uma política salarial justa, ficarão motivados a atuarem em suas áreas, permitindo assim crescimento profissional, bem como melhor rendimento na organização, que conseqüentemente acarretará no aumento da produtividade. (FRANÇA, 2010).

Por meio do plano de cargos e salários é possível que seja feito maior atração de talentos, oferecendo salários compatíveis e conseqüentemente a satisfação dos mesmos, uma vez que profissionais que são valorizados, seja com um bom clima organizacional ou mesmo salários compatíveis, apresentam maior produtividade. Além disso, ajuda a diminuir a rotatividade, já que havendo reconhecimento pelo trabalho feito, bem como bom pagamento, permite que o colaborador permaneça na organização por um período maior de tempo. (COSTA et al., 2011).

Ademais, FRANÇA (2010) destaca que para se produzir um bom plano de cargos e salários, é preciso seguir alguns passos essenciais, são eles: estruturar os cargos e funções; realizar pesquisa salarial; determinar salários e benefícios para cada área; definir as progressões de carreira e por fim, criar uma política equitativa.

Diante do exposto, acerca da importância de um bom plano de cargos e salários, o primeiro passo é identificar quais são os cargos existentes na organização, bem como quais são os cargos que precisam ser criados. Coletando informações sobre as funções dos colaboradores, e por meio de reuniões entre todos os envolvidos, bem como basear-se no organograma da empresa, é possível estabelecer os pontos fortes e fracos, e também as funções das quais cada colaborador deverá exercer em seus respectivos cargos. Feito isso, é preciso realizar a pesquisa salarial, comparando os padrões do mercado diante das remunerações e benefícios dados pela empresa, diante do mercado em geral, levando em consideração os concorrentes diretos e indiretos. (PONTES, 2011).

Feitas as pesquisas acerca dos cargos e funções, assim como a pesquisa salarial, é possível determinar os salários e os benefícios, considerando as competências necessárias para a atuação em cada uma das áreas, sem deixar de considerar que os salários a serem pagos precisam estar em conformidade com a capacidade financeira da organização, para que assim não haja um rombo orçamentário. (FRANÇA, 2010).

O quarto passo do processo consiste em definir as progressões de carreira dos colaboradores dentro da organização. Isso envolve estabelecer os caminhos pelos quais um colaborador pode avançar em sua trajetória profissional, seja mudando de cargo, adquirindo novas responsabilidades ou desenvolvendo novas habilidades. Essas progressões podem ser alcançadas por meio de diversos meios, como participação em cursos, treinamentos,

programas de capacitação ou iniciativas de desenvolvimento interno.

Dentro desse contexto, Tachizawa, (2006) destaca que existem diferentes tipos de carreiras que podem ser seguidas pelos colaboradores, dependendo de suas aspirações e interesses. Um deles é a carreira linear, na qual os cargos dentro da organização são estruturados de forma hierárquica, com oportunidades de progressão vertical, culminando em cargos de gerência, liderança e gestão administrativa.

Outra opção é a carreira em Y, na qual o colaborador opta por se especializar em áreas específicas, buscando aprofundamento em determinados assuntos por meio de cursos, especializações ou treinamentos adicionais. Essa abordagem permite que o colaborador se torne um especialista em sua área de atuação, adquirindo conhecimentos e habilidades mais específicas e valorizadas pelo mercado.

Por fim, há a carreira em W, na qual o colaborador tem a oportunidade de assumir papéis de liderança em sua própria área de atuação, sem a necessidade de mudar de área ou assumir cargos de gestão administrativa. Esse modelo permite que o colaborador desenvolva suas habilidades de liderança e influência dentro de sua especialidade, contribuindo para o crescimento e sucesso da organização em sua área de atuação (TACHIZAWA, 2006).

No quinto e último passo, é importante que se crie uma política salarial correta, estabelecendo normas padrões sobre a administração de salários além de sistemas de remuneração através da política salarial. Para tal, pode-se analisar critérios como as qualificações acadêmicas dos colaboradores, a competência deles na organização, o tempo de trabalho e o desempenho profissional, que uma vez analisados minuciosamente, permitirá a criação de uma política salarial adequada, encaixando-se quanto às competências do colaborador, quanto ao bolso da organização. (PONTES, 2011).

Com base no cumprimento das etapas levantadas, os resultados poderão ser observados em um curto período de tempo, sendo possível assim observar o aumento da motivação entre os colaboradores dentro da organização, melhorar a proposta de valor dos colaboradores, melhorando assim a percepção de ganhos dos mesmos. Além disso, a empresa passa a ser vista no mercado como uma boa empregadora, uma vez que possui uma boa política salarial e um plano de carreira do qual possibilita crescimento profissional dos colaboradores que lá atuam.

Portanto, o plano de cargos e salários estabelece quais são os cargos disponíveis nas empresas, quais as competências e pré-requisitos para se ocupar tal cargo, assim como os respectivos salários para aqueles que forem selecionados a ocuparem tais vagas. Desta forma, o plano permitirá a equidade entre colaboradores, de modo que todos que atuam em determinada área recebem o mesmo salário, assim como é possível que os mesmos consigam crescimento dentro da organização. Todos os processos empresariais ficam muito bem definidos, deixando assim os colaboradores motivados a se especializarem para subir sua carreira, assim como motivar as pessoas a fazerem parte da equipe de colaboradores de uma empresa com uma política correta de plano de cargos e salários.

METODOLOGIA

A metodologia adotada para o presente estudo sobre o plano de cargos e salários da Emgema 21 segue uma abordagem multidisciplinar, combinando conceitos de gestão de pessoas, administração de recursos humanos e estratégia empresarial. O estudo é de natureza aplicada, com o objetivo de fornecer *insights* úteis para a compreensão da estrutura salarial e os mecanismos de progressão de carreira dentro da empresa. A pesquisa foi realizada no período de janeiro a março de 2024.

Quanto aos objetivos, o estudo adota uma abordagem exploratória, buscando compreender a estrutura de cargos e salários da Emgema 21 e suas implicações para a motivação dos colaboradores e o desempenho organizacional. A pesquisa qualitativa desempenha um papel fundamental, permitindo uma análise detalhada das políticas de remuneração da empresa e sua relação com a retenção de talentos.

A pesquisa bibliográfica foi conduzida para explorar temas teóricos relacionados à administração de cargos e salários. Foram examinadas questões como as melhores práticas em gestão de remuneração e a importância da equidade salarial nas organizações. Para enriquecer a pesquisa de campo, foi conduzida uma entrevista detalhada com o sócio-diretor da Emgema 21, a fim de abordar aspectos cruciais relacionados à elaboração e implementação do plano de cargos e salários. A entrevista foi estruturada em uma série de perguntas específicas, permitindo uma análise aprofundada desses aspectos.

Além disso, foram exploradas questões relacionadas à comunicação das políticas salariais, medida esta adotada para garantir a motivação e engajamento dos colaboradores, e os planos futuros da empresa para evoluir e aprimorar seu plano de cargos e salários.

Também foi discutida acerca da equipe da Emgema 21, destacando as atividades de cada colaborador, e os planos estratégicos da empresa para os próximos dois anos.

Adicionalmente, serão abordados temas como a utilidade da pesquisa de salários de mercado, os conceitos e práticas identificados durante a pesquisa bibliográfica, os pontos positivos e desafios enfrentados na gestão do processo de plano de cargos e salários, os *insights* obtidos na análise dos salários dos colaboradores e suas influências nas propostas de melhorias, assim como os destaques e oportunidades identificados ao descrever as funções, salários e plano de carreira dentro da empresa.

Essa entrevista será essencial para enriquecer a análise e oferecer recomendações significativas para o aprimoramento do plano de cargos e salários da Emgema 21. Essa abordagem metodológica permitirá uma análise abrangente da política de cargos e salários da Emgema 21, destacando sua relevância para a motivação e engajamento dos colaboradores. Os *insights* obtidos contribuem para uma melhor compreensão das práticas de gestão de pessoas na empresa e fornecem subsídios para possíveis melhorias na política de remuneração.

RESULTADOS

APRESENTAÇÃO DA EMGEMA21

A Emgema21 foi fundada em 2015 com a missão de desempenhar atividades de consultoria ambiental corporativa. Seu principal foco é oferecer soluções customizadas aos clientes, através de profissionais qualificados, visando permitir que conduzam suas atividades com segurança e sustentabilidade.

A empresa adota uma abordagem de negócios abertos e honestos, cultivando relacionamentos de longo prazo com colaboradores, clientes e parceiros. Promove um ambiente de trabalho estimulante e desafiador, caracterizado por uma comunicação aberta e livre troca de ideias.

COLETA DE DADOS

A partir de agora será apresentado a entrevista realizada com o sócio-diretor da Emgema 21, que foi realizada no período de 05 de março a 13 de abril, de maneira presencial e com o consentimento do mesmo de que suas respostas seriam expostas no trabalho de conclusão de curso.

Quando questionado sobre como a Emgema 21 estrutura seu plano de cargos e salários para garantir equidade e justiça internamente, o gestor respondeu que “na Emgema 21, buscamos garantir a equidade e justiça em nosso plano de cargos e salários por meio de uma estrutura transparente e baseada em critérios objetivos.” Essa resposta reflete o compromisso da empresa em proporcionar um ambiente de trabalho justo e motivador. No entanto, ele também reconheceu que sempre há espaço para melhorias nessa área e que estão constantemente revisando seus processos para garantir uma abordagem mais justa e equitativa.

Ao abordar a definição das faixas salariais de cada cargo, o gestor explicou:

Gestor: nossa abordagem para definir as faixas salariais de cada cargo leva em consideração uma combinação de fatores, incluindo pesquisas de mercado, análise interna de cargos e avaliação de desempenho dos colaboradores.

Essa estratégia demonstra o comprometimento da empresa em alinhar suas práticas salariais com as tendências do mercado e reconhecer o mérito individual dos colaboradores. No entanto, ele também destacou a importância da capacidade financeira da empresa, ressaltando que de nada adianta oferecer bons salários se a empresa não possuir verba suficiente.

Em relação à avaliação dos colaboradores para determinar aumentos salariais e promoções, o gestor enfatizou que “[...] são avaliados regularmente por meio de nosso sistema de avaliação de desempenho, que leva em consideração não apenas suas realizações individuais, mas também sua contribuição para os objetivos da equipe e da empresa como um todo.” Tal resposta nos mostra a importância de considerar não apenas o desempenho individual, mas também a colaboração e o impacto coletivo dos colaboradores.

Fora perguntado também sobre os principais desafios enfrentados pela Emgema 21 na implementação e gestão do plano de cargos e salários, onde foi respondido que:

Gestor: um dos principais desafios que enfrentamos na implementação do plano de cargos e salários é garantir uma comunicação eficaz e transparente com os colaboradores sobre as

políticas salariais e oportunidades de progressão na carreira.

Essa reflexão destaca a importância da comunicação interna para o sucesso e a aceitação do plano pelos colaboradores.

Quando questionado sobre como a empresa comunica as políticas salariais e oportunidades de progressão na carreira aos colaboradores, o gestor afirmou: "Para garantir uma comunicação clara e eficaz, utilizamos uma variedade de canais, como reuniões individuais, sessões informativas e recursos online, para garantir que os colaboradores entendam completamente nossas políticas salariais e oportunidades de crescimento." Essa abordagem reflete o compromisso da empresa em manter seus colaboradores informados e engajados em relação às suas perspectivas de desenvolvimento profissional.

Questionado posteriormente sobre as medidas adotadas pela Emgema 21 para garantir a motivação e engajamento dos colaboradores por meio do plano de cargos e salários, o gestor destacou:

Gestor: para motivar e engajar nossos colaboradores por meio do plano de cargos e salários, oferecemos programas de desenvolvimento profissional, reconhecimento por desempenho excepcional e oportunidades de progressão na carreira com base no mérito e nas habilidades individuais.

Essa estratégia demonstra o compromisso da empresa em valorizar e recompensar o desempenho e o potencial de crescimento dos colaboradores. Questionado por fim sobre como a empresa pretende evoluir e aprimorar seu plano de cargos e salários no futuro, o gestor enfatizou: "Estamos constantemente buscando maneiras de evoluir e aprimorar nosso plano de cargos e salários para garantir que ele continue a atender às necessidades e expectativas dos colaboradores e da empresa." Essa postura reflexiva e proativa evidencia o compromisso da Emgema 21 em adaptar-se às mudanças do mercado e às necessidades de seus colaboradores.

ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi realizada com base na entrevista realizada com o sócio-diretor da empresa em estudo, Emgema 21, como a Emgema 21 estrutura seu plano de cargos e salários para garantir equidade e justiça internamente; qual é a abordagem da empresa para definir as faixas salariais de cada cargo; se a empresa considera pesquisas de mercado ou outros critérios; como os colaboradores são avaliados para determinar aumentos salariais e promoções dentro da organização; quais os principais desafios enfrentados pela Emgema 21 na implementação e gestão do plano de cargos e salários; como a empresa comunica as políticas salariais e oportunidades de progressão na carreira aos colaboradores; como a empresa pretende evoluir e aprimorar seu plano de cargos e salários no futuro para melhor atender às necessidades dos colaboradores e da organização; falar sobre a equipe da Emgema 21, e uma breve explicação da atividade de cada colaborador.

A entrevista realizada com o sócio-diretor da Emgema 21 proporcionou uma visão abrangente sobre a estruturação e gestão do plano de cargos e salários da empresa, revelando *insights* significativos para análise à luz do conteúdo teórico sobre esse tema.

Inicialmente, o gestor destacou o compromisso da Emgema 21 com a equidade e justiça interna, ressaltando uma abordagem transparente e baseada em critérios objetivos. Essa postura reflete a importância de princípios fundamentais do plano de cargos e salários, como a transparência na definição de políticas salariais e a garantia de igualdade de oportunidades para todos os colaboradores. A equidade salarial é essencial para promover a motivação e o engajamento dos colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. (CHIAVENATO, 2024)

Ao discorrer sobre a definição das faixas salariais, o gestor enfatizou a consideração de múltiplos fatores, incluindo pesquisas de mercado e análise de desempenho. Essa abordagem está alinhada com as práticas recomendadas na literatura, que preconizam a utilização de informações externas e internas para estabelecer faixas salariais competitivas e compatíveis com a realidade da empresa. No entanto, a menção à capacidade financeira da empresa como um fator determinante também evidencia a necessidade de conciliar as demandas internas com as restrições orçamentárias, ressaltando a importância da sustentabilidade financeira na gestão do plano de cargos e salários. (ANTUNES, 2010).

Os desafios relacionados à comunicação eficaz sobre políticas salariais e oportunidades de progressão destacados pelo gestor ressaltam a importância da comunicação interna na gestão do plano de cargos e salários. Conforme Pontes (2011), a comunicação clara e transparente é essencial para garantir a compreensão e aceitação das políticas salariais pelos colaboradores, promovendo a confiança e o engajamento. Portanto, melhorias nesse aspecto

são fundamentais para fortalecer o alinhamento entre as expectativas dos colaboradores e as práticas de remuneração da empresa.

As medidas adotadas pela Emgema 21 para motivar e engajar os colaboradores, como programas de desenvolvimento profissional e reconhecimento por desempenho, estão alinhadas com as práticas recomendadas na literatura (CHIAVENATO, 2014). Tais iniciativas são essenciais para promover a satisfação e o comprometimento dos colaboradores, contribuindo para a retenção de talentos e o aumento da produtividade organizacional.

Além disso, a implementação eficaz do plano de cargos e salários, que inclui políticas claras de progressão na carreira e oportunidades de crescimento salarial com base no mérito e nas habilidades individuais, também desempenha um papel fundamental na motivação e engajamento dos colaboradores. Um plano bem estruturado de cargos e salários não apenas estabelece diretrizes justas para a remuneração dos colaboradores da empresa, mas também demonstra o compromisso da Emgema 21 em valorizar e recompensar o desempenho e o potencial de crescimento de sua equipe, fortalecendo, assim, a cultura organizacional e promovendo um ambiente de trabalho positivo. (ANTUNES, 2010).

Ademais, a postura proativa da empresa em relação à evolução e aprimoramento contínuo do plano de cargos e salários reflete uma abordagem de gestão baseada no aprendizado e na adaptação às mudanças do ambiente externo e interno (CHIAVENATO, 2014). Essa postura reflexiva e proativa é fundamental para garantir a relevância e eficácia do plano de cargos e salários ao longo do tempo, mantendo-o alinhado com as necessidades e expectativas dos colaboradores e da organização.

Após analisar detalhadamente os dados fornecidos pela entrevista com o gestor da Emgema 21, fica evidente que há áreas que necessitam de melhorias para otimizar o plano de cargos e salários da empresa, alinhando-o de forma mais eficaz com as necessidades dos colaboradores e da organização.

Uma das questões críticas identificadas na pesquisa é a lacuna na comunicação interna sobre as políticas salariais e as oportunidades de progressão na carreira na Emgema 21. Embora o gestor tenha destacado a utilização de diversos canais de comunicação, como reuniões individuais e recursos online, ainda persiste a necessidade de uma abordagem mais abrangente e proativa para solucionar esse problema. Assim sendo, é notável a importância de uma comunicação eficaz para o sucesso de qualquer plano de cargos e salários. Dessa forma, uma estratégia viável para superar essa lacuna seria a implementação de materiais informativos claros e acessíveis, sessões regulares de feedback e o estabelecimento de uma plataforma online dedicada para manter os colaboradores atualizados e engajados em relação às políticas salariais e às oportunidades de progressão na carreira.

A adoção dessas medidas não apenas preencheria a lacuna identificada na comunicação interna da Emgema 21, mas também promoveria um ambiente de trabalho mais transparente, engajado e produtivo. Ao oferecer informações claras e acessíveis sobre as políticas salariais e as oportunidades de crescimento na carreira, a empresa demonstraria seu compromisso com o desenvolvimento e o bem-estar de seus colaboradores. Além disso, ao promover sessões regulares de feedback e fornecer uma plataforma online dedicada, a Emgema 21 incentivaria a colaboração, o compartilhamento de ideias e a resolução eficaz de problemas, fortalecendo assim sua cultura organizacional e impulsionando seu sucesso a longo prazo.

Além disso, é crucial revisar periodicamente as faixas salariais para garantir sua competitividade em relação ao mercado e às expectativas dos colaboradores. Apesar de considerar pesquisas de mercado na definição das faixas salariais, a empresa deve contratar consultorias especializadas em remuneração para realizar análises comparativas e ajustar as faixas conforme necessário.

Além disso, é crucial reconhecer e recompensar o desempenho excepcional dos colaboradores. Isso pode ser feito por meio de programas formais de reconhecimento, bonificações e promoções com base no mérito e nas contribuições individuais para os objetivos da empresa.

Ao implementar essas melhorias sugeridas, a Emgema 21 poderá fortalecer seu plano de cargos e salários, promovendo uma cultura organizacional mais transparente, justa e motivadora. Isso não apenas contribuirá para atrair e reter talentos, mas também para o crescimento contínuo e o sucesso da empresa no mercado.

Abaixo segue um quadro baseado em tudo que foi discutido, com as respostas obtidas na entrevista feita com o sócio-diretor da Emgema 21:

Quadro 1: Síntese dos indicadores/questões e respostas do Gestor.

Pergunta	Respostas
Como a Emgema 21 estrutura seu plano de cargos e salários para garantir	Garantir a equidade e justiça em nosso plano de cargos e salários por meio de uma estrutura transparente e

equidade e justiça internamente?	baseada em critérios objetivos. Há espaço para melhorias para isso revisar processos para garantir uma abordagem mais justa e equitativa.
Como definir as faixas salariais de cada cargo? Vocês consideram pesquisas de mercado ou outros critérios?	Leva em consideração uma combinação de fatores, incluindo pesquisas de mercado, análise interna de cargos, avaliação de desempenho e capacidade financeira da empresa.
Como os colaboradores são avaliados para determinar aumentos salariais e promoções dentro da organização?	Desempenho individual e avaliar o desempenho de cada colaborador no coletivo da empresa: atividades em grupo, relacionamento corporativo, e qual o feedback dos demais para com o mesmo.
Quais são os principais desafios enfrentados pela Emgema 21 na implementação e gestão do plano de cargos e salários?	Administrar na implementação do plano de cargos e salários é garantir uma comunicação eficaz e transparente com os colaboradores sobre as políticas salariais e oportunidades de progressão na carreira.
Como a empresa comunica as políticas salariais e oportunidades de progressão na carreira aos colaboradores?	Utiliza-se uma variedade de canais, como reuniões individuais, sessões informativas e recursos online, para garantir que os colaboradores entendam completamente nossas políticas salariais e oportunidades de crescimento.
Quais são as medidas adotadas pela Emgema 21 para garantir a motivação e engajamento dos colaboradores por meio do plano de cargos e salários?	Para motivar e engajar nossos colaboradores por meio do plano de cargos e salários, oferecemos programas de desenvolvimento profissional, reconhecimento por desempenho excepcional e oportunidades de progressão na carreira com base no mérito e nas habilidades individuais.
Como a empresa pretende evoluir e aprimorar seu plano de cargos e salários no futuro para melhor atender às necessidades dos colaboradores e da organização?	Estamos constantemente buscando maneiras de evoluir e aprimorar nosso plano de cargos e salários para garantir que ele continue a atender às necessidades e expectativas dos colaboradores e da empresa. Estamos abertos a feedback e sugestões de nossos colaboradores para ajudar a moldar o futuro de nosso plano de remuneração e benefícios.
Me fale sobre a equipe da Engema 21, e uma breve explicação da atividade de cada colaborador:	Nossa equipe da Emgema 21 é composta por profissionais altamente dedicados e qualificados em diversas áreas relacionadas ao meio ambiente e à qualidade.
Planos Estratégicos da empresa para os próximos 2 anos	A Emgema Meio Ambiente Ltda planeja implementar uma série de iniciativas estratégicas para fortalecer sua posição no mercado e expandir sua atuação.
Me fala como a pesquisa de Salários no mercado pode ser útil para a EMGEMA21	Ela pode comparar os salários oferecidos para diferentes cargos em sua empresa com os praticados pelo mercado. Isso vai ajudar a empresa a determinar se seus salários estão em linha com a média do mercado, abaixo ou acima dela.
Durante a pesquisa bibliográfica sobre planos de cargos e salários, quais foram os principais conceitos e práticas identificados que mais se aplicaram à realidade da Emgema 21?	Necessidade de uma estrutura transparente e baseada em critérios objetivos, a importância da equidade e justiça salarial entre homens e mulheres, e a importância de uma comunicação clara e eficaz sobre as políticas salariais e oportunidades de progressão na carreira.
Ao conhecer a empresa e a área responsável pelo plano de cargos e salários, quais foram os pontos positivos identificados na gestão desse processo? E quais foram os desafios enfrentados?	Os pontos positivos incluem a transparência na comunicação sobre políticas salariais e oportunidades de progressão na carreira, além do comprometimento da equipe gestora em assegurar equidade interna. No entanto, os desafios envolvem melhorar a comunicação sobre crescimento profissional, ajustar a estrutura salarial para maior competitividade e esclarecer as oportunidades disponíveis para os colaboradores, o que pode aumentar sua motivação e desempenho.

Na análise dos salários dos colaboradores, quais foram os principais *insights* obtidos e como esses dados influenciaram as propostas de melhorias para o plano de cargos e salários?

Ao descrever as funções, salários e plano de carreira dentro da empresa, quais foram os principais pontos de destaque e áreas de oportunidade identificadas?

Durante a avaliação da aplicabilidade do plano de cargos e salários, quais foram os principais desafios enfrentados e como a percepção dos funcionários contribuiu para essa avaliação?

Na análise dos salários dos colaboradores, identificamos discrepâncias em algumas faixas salariais e áreas específicas da empresa. Por mais que estamos atuando ainda pra aperfeiçoar essa nossa área, acredito ainda ter muito a ser melhorado.

Ao descrever as funções, salários e plano de carreira na empresa, observamos diversas oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional para os colaboradores. No entanto, reconhecemos a necessidade de maior clareza nos critérios de progressão na carreira e a implementação de programas de capacitação mais abrangentes e robustos.

Durante a avaliação da aplicabilidade do plano de cargos e salários, enfrentamos desafios relacionados à comunicação eficaz das políticas salariais e oportunidades de progressão na carreira.

Quadro 2: Propostas de Melhorias

Desafio Identificado

Proposta de Melhorias

Estrutura Transparente e Equitativa

Revisão e formalização de critérios objetivos para definição das faixas salariais de cada cargo, considerando pesquisas de mercado, análise interna de cargos, avaliação de desempenho e capacidade financeira da empresa.

Comunicação Clara e Eficaz

Utilização de diversos canais de comunicação (reuniões individuais, sessões informativas, recursos online) para garantir entendimento claro das políticas salariais e oportunidades de crescimento pelos colaboradores.

Motivação e Engajamento dos Colaboradores

Implementação de programas de desenvolvimento profissional, reconhecimento por desempenho excepcional e oportunidades de progressão na carreira baseadas no mérito e habilidades individuais.

Avaliação Contínua e Feedback

Estabelecimento de um sistema de avaliação contínua com feedback dos funcionários, incluindo pesquisas de clima organizacional e grupos focais para ajustar as políticas salariais e de carreira conforme necessário.

Planejamento Estratégico de Curto e Longo Prazo

Incorporação dos objetivos estratégicos da empresa para os próximos 2 anos no plano de cargos e salários, alinhando as políticas salariais e de carreira com as metas de crescimento e expansão da organização.

Análise de Dados e Ajustes Oportunos

Realização de análises regulares dos dados salariais para identificar discrepâncias e áreas de oportunidade, com ajustes no plano de cargos e salários para garantir equidade e competitividade no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de cargos e salários é uma ferramenta fundamental na gestão de pessoas de uma organização, pois visa estabelecer diretrizes claras para a estruturação e remuneração dos

colaboradores, além de proporcionar oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira. Diante da importância desse tema, o presente estudo realizou uma pesquisa bibliográfica focada no plano de cargos e salários, com o intuito de aprofundar o conhecimento teórico sobre o assunto e aplicá-lo à realidade da empresa Emgema 21.

Nesse contexto, foram delineados objetivos específicos para orientar a condução da pesquisa. Primeiramente, realizou-se uma ampla revisão da literatura, com o objetivo de compreender os fundamentos teóricos e as práticas recomendadas na elaboração e gestão de planos de cargos e salários. Em seguida, foram descritas as funções e o plano de carreira dentro da empresa Emgema 21, visando identificar as políticas e práticas existentes e avaliar sua adequação aos princípios e conceitos estudados.

Além disso, elaboraram-se propostas de melhorias com base nos dados levantados, com o intuito de sugerir ajustes e aprimoramentos no plano de cargos e salários da empresa. Essas propostas foram fundamentadas nas melhores práticas identificadas na literatura e adaptadas à realidade organizacional da Emgema 21.

Avaliou-se também a aplicabilidade do plano de cargos e salários da empresa e buscou-se conhecer a percepção dos funcionários em relação à sua implementação e impacto. Essa análise proporcionou *insights* valiosos sobre a eficácia do plano existente e identificou áreas de oportunidade para aprimoramento, contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho mais justo, transparente e motivador na Emgema 21.

A análise realizada sobre o plano de cargos e salários da Emgema 21, embasada na entrevista com o sócio-diretor da empresa, proporcionou uma visão abrangente sobre a estruturação e gestão desse importante aspecto da gestão de pessoas. Os *insights* obtidos forneceram subsídios valiosos para compreender a abordagem da empresa, identificar pontos fortes e áreas de oportunidade, e propor melhorias que visam aprimorar o plano de cargos e salários, alinhando-o de forma mais eficaz com as necessidades dos colaboradores e da organização.

Inicialmente, a entrevista destacou o compromisso da Emgema 21 com a equidade e justiça interna, ressaltando uma abordagem transparente e baseada em critérios objetivos na definição das políticas salariais. No entanto, foram identificadas áreas que requerem atenção, especialmente relacionadas à comunicação interna sobre políticas salariais e oportunidades de progressão na carreira.

Uma das propostas de melhoria sugeridas envolve o aprimoramento da comunicação interna, por meio da criação de materiais informativos claros, sessões regulares de feedback e uma plataforma online dedicada para manter os colaboradores atualizados e engajados. Além disso, é crucial revisar periodicamente as faixas salariais e investir em programas de desenvolvimento profissional, promovendo workshops relevantes e estabelecendo parcerias educacionais para oferecer cursos de especialização.

Outra área que requer atenção é a avaliação de desempenho, que deve ser conduzida de forma justa, transparente e abrangente, com critérios claros e objetivos. Investir em programas formais de reconhecimento e recompensa pelo desempenho excepcional dos colaboradores também é fundamental para promover uma cultura organizacional mais motivadora e engajadora.

Ao implementar essas melhorias sugeridas, a Emgema 21 poderá fortalecer seu plano de cargos e salários, promovendo uma cultura organizacional mais transparente, justa e motivadora. Isso contribuirá não apenas para atrair e reter talentos, mas também para o crescimento contínuo e o sucesso da empresa no mercado.

□

2

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Jairo E. Borges; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho*: Fundamentos para a gestão de Pessoas. 1 ed. São Paulo: Artmed, 2006.

ANTUNES, Lucidile. *Soft Skills*: competências essenciais para os novos tempos. (Literare Books International, 2020).

ARAUJO, Luis César de. *Gestão de Pessoas*: Estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BOOG, Gustavo G; BOOG Magdalena. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*:

Processos e Operações, volume 2. 6 ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2013.

CAXITO, Fabiano de Andrade. Recrutamento e Seleção de Pessoas. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COSTA, Lucas Renato Espuri. *Planejamento Estratégico de Recursos Humanos: Análise de uma empresa de eletrodomésticos de Bambuí-MG*. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGet, 2011.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; BENETTI, Kelly Cristina. *Avaliação de Desempenho*. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009. Disponível em: < <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/33514324.pdf>> Acesso em setembro de 2022.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Prática de Recursos Humanos PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2010.

PONTES, Benito Rodrigues. *Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração*. 15 ed. São Paulo: LTR, 2011.

TACHIZAWA, Takeshy; et al. *Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.