

## **PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA INDÚSTRIA CERÂMICA DO OESTE DO PARANÁ**

### **PLAN FOR JOBS AND WAGES FOR CERAMICS IN WESTERN PARANÁ INDUSTRY**

Tamara Pereira Zanella<sup>1</sup>; Cláudio Antônio Rojo<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidades Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE – Cascavel – Brasil  
*tamarapzanella@hotmail.com*

<sup>2</sup>Universidades Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE – Cascavel – Brasil  
*rojo\_1970@hotmail.com*

#### **Resumo**

*O objetivo do estudo está na identificação do nível de satisfação bem como desenvolver um Plano de cargos e salários para motivação dos colaboradores. A situação problema aqui evidenciada é a necessidade de indústria cerâmica motivar seus colaboradores para o desempenho de suas atividades. Diante disso este trabalho abordou a gestão dos recursos humanos com a sugestão de plano de cargos e salários em indústria cerâmica do oeste do Paraná, visando melhoria do clima organizacional e da produtividade dos colaboradores. A metodologia baseou-se na pesquisa/ação, dividida em etapas: diagnóstico, sugestões e desenvolvimento de plano de cargos e salários. A obtenção de dados ocorreu por meio de visitas na organização, bem como contatos via telefone e e-mail, utilizando abordagem qualitativa. As conclusões obtidas apontaram para a relevância da gestão de recursos humanos, principalmente a motivação dos colaboradores na organização, e consequente melhoria de seu clima organizacional. Foram apresentadas propostas de adequações para melhor desempenho da empresa.*

**Palavras chave:** recursos humanos; plano de cargos e salários; indústria cerâmica.

#### **1. Introdução**

Dentro das organizações, o fator humano é essencial para melhorias, uma vez que são constantes as reclamações por parte dos colaboradores, tornando-se visível o grau de insatisfação por diversos fatores (BEZERRA, 2011).

A satisfação no trabalho pode refletir de alguma forma no desempenho das organizações. Uma vez que o bom desempenho, eficiência e eficácia nos processos de produção está diretamente interligada ao bem estar dos colaboradores, sendo que sua permanência na organização é a sinergia que eles advêm em relação ao trabalho. Os colaboradores devem estar na mesma sintonia de sua motivação em executar o trabalho com o reconhecimento recebido. Para que isso ocorra na

organização é de suma importância que a mesma molde de forma gradual o comportamento dos colaboradores (APPIO, et al, 2008).

Para melhor compreensão da satisfação no trabalho, Frederik Herzberg desenvolveu um estudo da Teoria dos Dois Fatores, enfatizando que há dois fatores no qual conduz a satisfação no trabalho, sendo: fatores motivacionais, que envolve reconhecimento, o trabalho em si, necessidades de realização, possibilidade de ascensão e responsabilidade e o outro são os fatores higiênicos, sendo caracterizado pela insatisfação, engloba o salário, relações humanas, segurança e a competência no trabalho. Em que o descarte pela insatisfação do trabalho não faz ele satisfatório (ROBBINS, 2005).

Entretanto, para um ambiente de realizações de suas funções, são imprescindíveis boas condições de trabalho, perfazendo uma boa relação humana. Em que o comportamento dos gestores e colaboradores condiz com a prática e desenvolvimento de suas competências. Desse modo o colaborador deve estar ciente do propósito daquilo que está executando e ter um retorno do seu trabalho executado (MORIN, 2006).

Dessa forma, este estudo abordou a gestão dos recursos humanos em indústria cerâmica do oeste do Paraná, localizada na cidade de Palotina. O objetivo foi identificar o nível de satisfação dos colaboradores bem como desenvolver um Plano de cargos e salários para motivação dos colaboradores.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 Recursos humanos**

A administração de recursos humanos consiste na tomada de decisões a partir do ambiente de trabalho e suas devidas relações, interferindo na evolução das pessoas e das empresas. O departamento de recursos humanos busca fornecer seu maior bem que são as pessoas para atender as necessidades e objetivos da organização. Estabelece assim políticas que incentivem os colaboradores a contribuírem com seus talentos, conhecimentos e habilidades para o sucesso da empresa (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Dentro do setor recursos humanos destaca-se os subsistemas e sua importância dentro da organização, para toda inserção do funcionário dentro da empresa, o mesmo necessita passar por uma etapa no qual se denomina recrutamento e seleção. Essa etapa é um meio de atrair e localizar futuros candidatos que detêm o perfil mais adequado ao cargo em que pretende preencher (FERREIRA; SOEIRA, 2013).

Com os colaboradores da empresa, a organização necessita proceder pelo método de avaliação de desempenho, que consiste em ferramenta de apoio para o desenvolvimento

profissional. Tal etapa conta com suas vantagens que podem ser atribuídas pelo seguinte: a descoberta de novos talentos; aprimoramento da qualidade de vida; auxilia no feedback; contribui no direcionamento da dedicação e esforços da organização. Sendo assim, a utilização da avaliação de desempenho permite o desenvolvimento profissional e a melhoria do ambiente de trabalho, bem como serve de alicerce para análise dos colaboradores com foco de obter melhores resultados. (ARAÚJO, 2006).

Cabe ressaltar que o fator remuneração influencia no desempenho e motivação dos funcionários. A remuneração é de suma importância e definem melhores empresas e empregos. Nos dias atuais o mercado de trabalho está cada vez mais exigente, porém existe escassez da mão de obra e sua qualificação. O que torna um desafio para as organizações, manter os funcionários satisfeitos com sua devida remuneração (MOITINHO, 2011).

A outra questão em que a organização precisa estar desenvolvendo em seu ambiente de trabalho, é o treinamento, que com o passar do tempo tornou-se algo indispensável para as empresas, uma vez que desenvolve as competências de seus colaboradores, acarretando em bons resultados, inovação e produtividade satisfatória. A etapa citada visa o melhoramento do comportamento dos funcionários com enfoque nos objetivos da organização. Sendo assim um processo de grande aprendizagem que desenvolve o que há de melhor em seu funcionário (MILKOVICH, 2000).

Já para Vargas (2006), o treinamento tem por objetivo realizar atividades que o trabalho realmente precisa, em que visa melhorar as agilidades, habilidades, aptidões no presente, ou seja, esses critérios desenvolvidos a curto prazo. As organizações necessitam compreender que os investimentos em seus funcionários são frutíferos, já que contribui para um clima organizacional sadio e produtivo.

### **2.1.1 Clima organizacional e a satisfação no trabalho**

O clima organizacional envolve subsistemas de recursos humanos, com a interligação de cada área de atuação. Serve de alicerce para gestão de pessoas, voltada para práticas e políticas empresariais para administrar os que estão envolvidos no seu ambiente de trabalho. É de suma importância que os subsistemas atuem de forma a transmitir aos colaboradores os reais valores da empresa e conseqüentemente venha a colaborar para melhoria da produtividade e dos seus resultados (JUSTO, 2012).

Diante dos desafios enfrentados, as empresas contam com o clima organizacional, que Bergamini e Coda (1997), entendem como uma ferramenta que permite mensurar o grau de satisfação dos colaboradores na execução de suas atividades nas empresas.

Segundo Luz (2003), a satisfação dos funcionários esta interligada com o clima organizacional, no qual compreende como palavra-chave, é a essência para bom desempenho e o alcance dos resultados positivos.

Para melhor compreensão dos colaboradores, faz necessário um desenvolvimento de uma pesquisa do clima organizacional, que possuem objetivos básicos dentre eles: avaliar a imagem da empresa percebida pelo colaborador; identificar a produtividade; estudar o nível de motivação e as expectativas dos funcionários (TACHIZAWA, et. al. 2001).

No clima organizacional está inserido a satisfação dos colaboradores no trabalho, que é entendida pela atitude de forma geral de um colaborador em relação ao seu trabalho, em que envolve as seguintes relações: do poder; ambiente; as políticas e programas de gestão da organização; metas; interesses e objetivos, sendo no sentido singular e coletivo dos colaboradores (ROBBINS, 2002).

A satisfação no trabalho está relacionada aos sentimentos dos colaboradores em diversas situações vivenciadas, sendo que satisfação pode ser diferente de indivíduo para indivíduo, ocasião para ocasião e até mesmo de tempo em tempo para o mesmo indivíduo. Sendo influenciada de forças externas e internas do ambiente de trabalho (SPECTOR, 2003).

São cinco as dimensões da satisfação no trabalho: supervisore, relações com colegas, promoção, o próprio trabalho e salários, no qual os colaboradores estão envolvidos e interagindo (SIQUEIRA, 2008).

Diversos fatores influenciam na satisfação dos colaboradores, podendo ser externos e internos na organização. Os fatores internos são aqueles que ocorrem dentro da organização, são exemplos desses fatores o ambiente de trabalho; cultura organizacional; estrutura organizacional; burocracia da organização; incentivos profissionais; remuneração entre outros. Enquanto os fatores externos são provenientes de fora da organização, que pode ser: segurança pública; convivência familiar; situação financeira; vida social; saúde entre outros, mas que tem grande poder de exercer influência sobre o comportamento, decisões e ações dos colaboradores (BISPO, 2006).

### **2.1.2 Fatores que afetam a satisfação no trabalho**

O ser humano nunca está completo com suas necessidades, busca constantemente sua satisfação. Sendo assim, a organização necessita aprimorar as estratégias e estar apta para atender essas necessidades e manter seus colaboradores satisfeitos (BERGAMINI, 2011).

Não existe fórmula mágica para a motivação, mas diversos fatores são apontados como fonte de motivação. As relações interpessoais estão cada vez mais valorizadas no cenário, em que essas relações de gestor entre colaborador e colaborador entre colaborador, que se refletem no processo produtivo da organização. A relação do gestor com seus colaboradores devem ser de forma que

todos estejam de acordo e que satisfaçam ambas as partes, o gestor deve saber ouvir e fornecer *feedback* aos seus colaboradores. Do mesmo modo, os colaboradores devem saber ouvir e aceitar de forma positiva o feedback e priorizar seus objetivos, são esse tipo de ação que contribuem para melhorar o ambiente de trabalho (BRONDANI, 2010).

Por sua vez, a comunicação organizacional afeta os relacionamentos, o clima e produtividade, daí sua importância, pois tem por objetivo transmitir informações, auxilia nas tomadas de decisões e estimula relacionamentos que interage e integram em todas as partes e que reflete nos resultados dos processos (SOUZA, et al, 2009).

Outra questão chave de grande relevância para a satisfação é o salário juntamente com os benefícios oferecidos pela organização. Caso o salário em si não é o suficiente para mantê-los motivados é certo que os tornarão insatisfeitos pela remuneração o que acarretará no seu desempenho. Mediante disso muitas organizações tem em seu plano programa de benefícios, o qual é um auxílio a mais que motiva os colaboradores. Hoje existe diversos tipos de benefícios entre eles vale-alimentação, plano de saúde, auxílio creche entre outros. Essa gama de variedades impacta na satisfação dos colaboradores (FOCHESATTO, 2002).

### **3. Procedimentos metodológicos**

O estudo consiste em uma pesquisa ação por identificar a satisfação dos colaboradores e desenvolver um Plano de cargos e salários em indústria cerâmica. A pesquisa ação exige do pesquisador total envolvimento objetivando auxiliar a empresa para a realização de mudanças necessárias. Envolve ainda situação real em escala restrita, sendo limitada pelo caráter local, com regras e dispositivos que possibilitam a observação, coleta de dados, controle e avaliação dos resultados (MACKE, 2006).

Existem ainda dois itens relevantes para a definição da pesquisa-ação: o objetivo prático e o objetivos do conhecimento (THIOLLENT, 2011). Neste estudo, o objetivo prático é desenvolver o plano de cargos e salários e o objetivo do conhecimento é contextualizar a relevância da motivação dos colaboradores.

A partir de tais definições foram elaboradas etapas para o desenvolvimento adequado do trabalho.

Inicialmente realizou-se pesquisa bibliográfica para conceituação e embasamento teórico, bem como análise da legislação vigente. Além disso, realizou-se contato com o empresário visando identificar a disponibilidade para realização do trabalho.

No segundo momento, realizou-se a coleta de dados, com as visitas realizadas nos dias 09 de outubro de 2015, em 13 de novembro de 2015 e 05 de fevereiro de 2016, a partir de observação simples, aplicação de questionário aos colaboradores e conversa informal com o empresário. Foram

realizadas também outros diversos contatos via telefone e e-mail. Com a observação simples, segundo Gil (2009) pode-se que obter informações além da simples constatação dos fatos, consegue-se analisar e interpretar tais fatos.

Posteriormente elaborou-se o plano de cargos e salários e foram apresentadas as sugestões de melhoria.

Os processos de estudo e interação com o sócio administrador da empresa deu-se a partir do contato inicial com a empresa no dia 28 de agosto de 2015 e foi finalizado em fevereiro de 2015 contemplando todas as etapas descritas.

#### **4. Contexto da situação-problema**

A indústria cerâmica pesquisada localiza-se no oeste do Paraná, na cidade de Palotina, com sócio administrador, sua esposa e filha como funcionárias do setor administrativo e 11 colaboradores nas diversas atividades do setor de produção. A empresa foi fundada em 1995.

Características: é uma organização Limitada; de pequeno porte (EPP); a propriedade do capital é nacional; do setor de indústria cerâmica com fabricação de tijolos.

A empresa produz tijolos de diversos tipos. É associada ao Sindicer (Sindicato da indústria cerâmica do Oeste do Paraná).

A maior preocupação da empresa está na gestão dos recursos humanos, com a falta de motivação dos funcionários no exercício de suas atividades, fonte de problemas com rotatividade, baixa produtividade e relevantes desperdícios de materiais nos processos produtivos.

A empresa portanto necessita identificar a satisfação dos colaboradores, bem como é importante desenvolver um plano de cargos e salários adequado às necessidades da empresa. Visando melhorias no clima organizacional e motivação dos colaboradores.

#### **5. Apresentação e análise das contribuições**

Para obter as informações da empresa, além dos contatos via telefone e e-mail, foram realizadas três visitas na empresa. Na primeira visita, dia 09 de outubro de 2015, realizou-se a conversa informal com o empresário, posteriormente em 13 de novembro de 2015 aplicou-se o questionário para os colaboradores, bem como a observação, por fim em 05 de fevereiro de 2016, a última visita foi de nova conversa com empresário, bem como finalização do levantamento de dados.

A empresa é familiar, formada por cinco irmãos, no entanto, apenas um deles trabalha na empresa que é o sócio administrador, os outros quatro retiram apenas seu pro labore. Portanto a gestão da empresa se dá pelo sócio administrador, sua esposa e uma filha, registradas na função administrativa, que em conjunto tomam as decisões e repartem as responsabilidades dos níveis

estratégico e tático, são portanto, os três responsáveis pela empresa. O nível operacional fica a cargo dos 11 funcionários da linha de produção.

No recursos humanos da empresa, as etapas são realizadas da seguinte forma: o recrutamento é realizado a partir da divulgação das vagas via Agência do Trabalhador pelo SINE (Sistema Nacional de Emprego) bem como com a divulgação boca a boca por próximos e conhecidos. Posteriormente um dos três responsáveis faz a seleção a partir de entrevista, buscando a avaliar o perfil do trabalhador, por serem atividades mais operacionais, não existe grande exigência com a escolaridade dos candidatos.

Por fim, não existe nenhuma programação específica de treinamento dos contratados. Os responsáveis da empresa informam sobre questões de segurança, bem como as funções e responsabilidades do contratado, é realizada explicação sobre as atividades, e o colaborador é inserido junto aos demais para o aprendizado prático.

O único método de avaliação de desempenho encontrado na empresa está no período de experiência de 30 dias. Não existe nenhum modelo utilizado para análise de desempenho.

Foi realizada a aplicação do questionário em 13 de novembro de 2015, visando identificar a satisfação dos colaboradores da empresa. O questionário continha 21 questões com a escala de satisfação (insatisfeito, às vezes satisfeito, muito satisfeito).

A população pesquisada foram todos os 11 colaboradores do setor de produção da cerâmica. Os dados foram tratados de forma numérica e analisados de forma descritiva.

Os funcionários foram reunidos em uma sala, sem interferência externa, na qual foram distribuídos os questionários para preenchimento do nível de satisfação. Devido a baixa escolaridade dos respondentes foi necessário que o pesquisador explicasse item a item os componentes do questionário para evitar erros.

A partir da necessidade cada vez maior de satisfação do colaborador, é importante conhecer as necessidades e dos mesmos. A partir disso é possível apresentar sugestões para desenvolvimento de políticas que melhorem a satisfação dos funcionários e que se convertam em produtividade da empresa.

O Quadro 1 apresenta os resultados obtidos com aplicação do questionário.

Quadro 1 – Tabulação dos resultados do Questionário

Satisfação dos colaboradores	Insatisfeito	Às vezes satisfeito	Muito Satisfeito
Local de trabalho	0	0	11
Instalações	0	2	9
As condições de higiene no trabalho	0	3	8
Horário de trabalho	0	0	11
Segurança no trabalho	0	4	7
Equipamentos de trabalho	0	2	9

Condições das tarefas	0	4	7
Treinamentos dos EPI's	0	4	7
Uso dos EPI's	1	1	9
Benefícios	7	3	1
Salários	7	4	0
Possibilidade de desenvolvimento – treinamentos	7	2	2
Possibilidade de crescimento no cargo	6	3	2
Reconhecimento dentro da empresa	5	3	3
Orgulho de trabalhar na indústria	1	3	7
Clima de trabalho	0	2	9
Relação do gerente com colaboradores	0	3	8
Relação dos colaboradores com colaboradores	0	2	9
Cooperação entre os colaboradores	0	3	8
Comunicação do gerente com colaboradores	0	3	8
Comunicação dos colaboradores com colaboradores	0	1	10

Fonte: questionário (2015)

As questões do questionário englobaram diversos aspectos da organização. Alguns resultados chamaram atenção pelo nível baixo de satisfação, destacam-se: benefícios, salários, possibilidade de desenvolvimento – treinamentos, possibilidade de crescimento no cargo e reconhecimento dentro da empresa. Pode-se observar também que existe interrelações entre alguns dos itens citados.

A insatisfação relatada com maior frequência está na remuneração salarial e os benefícios. Os funcionários não sentem-se valorizados pelas atividades desenvolvidas na organização, ou seja, acreditam que a empresa deveria remunerá-los de melhor forma bem como apresentar incentivos referentes aos benefícios, como plano de saúde, vale alimentação, vale transporte entre outros. No momento a empresa fornece cesta básica mensal, moradia, água e luz de forma gratuita.

A possibilidade de treinamentos e crescimento dentro da empresa são itens bastante importantes para o desenvolvimento e perspectiva do colaborador, no entanto, estes itens não são visualizados pelos colaboradores da empresa. Entende-se um ponto falho e de difícil realização da empresa, visto que trata-se de atividades de chão de fábrica.

Em contrapartida foram identificados pontos positivos: o ambiente e o horário de trabalho, as comunicações e relacionamentos entre todos os funcionários bem como com os superiores, o clima de trabalho.

A comunicação é fundamental em uma organização, e isto segundo visão dos colaboradores entrevistados é bastante interessante. O horário de trabalho também está bem avaliado, principalmente pelo fato de trabalhar-se de segunda a sexta e pela existência de intervalo para descanso e lanche.

Portanto, consegue-se observar pontos bastante positivos, mas são notórios a identificação de cinco principais itens críticos conforme destacado no Quadro 1.



Posterior a isso, entendeu-se relevante a definição da classificação brasileira de ocupações (CBO) de acordo com a identificação das atividades desempenhadas por cada funcionário conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Classificação funções e CBO

CBO		Função desenvolvida	Atribuições (CBO)
2521 - 05	Administrador	Responsável por desenvolver todo tipo de atividade dentro e fora da empresa, por abrir e fechar a empresa, por estar a frente de todo tipo de manutenção seja maquinas da produção, seja as maquinas de extração de argila, mesmo até os caminhões de transporte de argila e de transporte de tijolos prontos (produto acabado), responsável pela compra de peças de reposição, pela aquisição de novos maquinários, atende clientes e fornecedores, responsável pela aquisição de novas jazidas de argila, responsável pela determinação de qual medida de produto deverá ser produzido, enornado, responsável pela aquisição de lenha.	Planejam, organizam, controlam e assessoram as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementam programas e projetos; elaboram planejamento organizacional; promovem estudos de racionalização e controlam o desempenho organizacional. Prestam consultoria administrativa a organizações e pessoas.
4110 - 05	Auxiliar administrativo	Responsavel por atividades relacionadas aos clientes da empresa, tais como coleta de dados para cadastro, agenda de entregas, cobranças, recebimentos de clientes. Responsável por atender fornecedores, por efetuar pagamentos aos mesmo, por controlar entrada e saída de cheques de clientes. Responsável por atender telefonemas, anotar recados, passar recados, verificar e-mails, responder se necessário. Responsável pelo controle de entrega de Epi's, pela solicitação de orçamentos de fornecedores, e por efetivar a compra com alguns fornecedores.	Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparam relatórios e planilhas; executam serviços gerais de escritórios.
4110 - 05	Auxiliar de escritório	Responsável por desenvolver atividades relacionadas ao financeiro da empresa, recebimento de clientes, cobranças, pagamento de fornecedores, atendimento a clientes, atendimento a fornecedores, pagamento de funcionários, verificação do saldo bancário, depósitos, compra de peças de reposição.	Idem anterior.
7151 - 15	Operador de retroescavadeira	Responsável pela extração da argila, transporte até a fábrica, pelo sazonalamento da mesma e pela preparação da massa para a fabricação dos tijolos, responsável por organizar o pátio da empresa.	Operam equipamentos de perfuração e de corte de rochas, equipamentos de escavação e carregamento de minérios e equipamentos de transporte de cargas. Inspeccionam as condições operacionais dos equipamentos e preparam o local de trabalho.
7825 - 10	Motorista de caminhão	Responsável por auxiliar a carregar e descarregar o caminhão, por efetuar manutenções necessárias, e por organizar abastecimento, lavagem, tudo o que for relacionado ao veículo.	Transportam, coletam e entregam cargas em geral; guincham, destombam e removem veículos avariados e prestam socorro mecânico. Movimentam cargas volumosas e pesadas, podem, também, operar equipamentos, realizar inspeções e reparos em veículos, vistoriar cargas, além

			de verificar documentação de veículos e de cargas. Definem rotas e asseguram a regularidade do transporte. As atividades são desenvolvidas em conformidade com normas e procedimentos técnicos e de segurança.
8281 - 10	Enfornador de tijolos	Responsável pela enforna adequada dos tijolos e a pré-classificação dos mesmos.	Extraem matéria-prima de jazidas e preparam a argila para a fabricação e telhas e tijolos. Processam a fabricação, secagem e queima de telhas e tijolos. Desenfornam telhas e tijolos e providenciam a sua armazenagem. Participam da elaboração de demonstrativo da produção diária. Trabalham seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente.
8281 - 10	Operador de maromba	Responsável por operar as máquinas da produção, por providenciar manutenções necessárias nas mesmas, responsável pela limpeza e organização do local de trabalho, e limpeza do material descartado.	Idem anterior.
8281 - 10	Queimador - em olaria	Responsável por fechar a porta do forno (quando já está cheio com tijolos "crus" e secos), por colocar a lenha no local necessário, pela queima da lenha no forno (Joga lenha pra queimar o tijolo - alimenta o forno).	Idem anterior.
8281 - 10	Ajudante de fábrica de tijolos	Responsável por desenvolver atividades relacionadas a produção dos tijolos, tais como acomodar os tijolos nas prateleiras e nas vagonetas, enfornar (colocar dentro do forno) e desenfornar tijolos (carregar no caminhão, ou veículo destinado para isto), limpar o forno, e acomodar os tijolos de 2ª qualidade no local específico, organizar e limpar as dependências da empresa, quando necessário.	Idem anterior.

Fonte: Dados da Pesquisa 2015

A partir da coleta de dados da organização em estudo foi possível o desenvolvimento de planilhas que demonstram as funções existentes na empresa, sugerem política salarial e permitem ao gestor a projeção futura.

O salário obedece a convenção coletiva de trabalho das cerâmicas. Foi definido um aumento de R\$ 8,43 (para funcionários em geral) e R\$ 10,96 (para queimador e operador de retroescavadeira) após a efetivação depois do período de experiência, que neste caso é de 30 dias, para essa definição foi utilizado o critério de reajuste anual percentual vigente na convenção de 9% dividido por 12 meses, chegou-se a 0,0075%. Além dos reajustes anuais e quinquênio estabelecido pela convenção, foi indicado para a empresa, a bonificação anual, incentivando a permanência dos funcionários, e a premiação por assiduidade, visando incentivar o cumprimento da carga horária profissional.

Essas duas iniciativas buscam minimizar a fragilidade da empresa no que se refere a absenteísmo. Pondera-se que além dos incentivos presentes na tabela, a empresa cumpre a convenção, entregando o auxílio material, para funcionários que tenham até 3 filhos que estejam cursando o ensino fundamental e cesta básica mensal para todos os funcionários da empresa. A empresa cumprindo ainda a convenção deve custear integralmente e para todos os trabalhadores, seguro de vida em grupo com cobertura mínima equivalente a 15 (quinze) salários mínimos.

Com o elevado grau de absenteísmo da empresa, e considerando que o elemento de ausência no trabalho interfere no processo de produtividade e comprometimento com as práticas da organização, entendeu-se necessário fazer um estudo e observar a evolução para a empresa, com a implantação do plano de cargos e salários, considerando que o elemento motivacional para os colaboradores está na maioria das vezes associado a elementos financeiros e geração de status profissional, e também o item de reconhecimento profissional, considerando que os incentivos propostos pela empresa, irão contribuir para essa melhoria que acontecerá nessa projeção de forma contínua.

A política fica assim definida: no 1º ano, reajuste da convenção (média 9%) +1%; no 2º, 3º e 4º anos deve ser aplicado reajuste da convenção (média 9%). Por fim, no 5º ano, o reajuste da convenção (média 9%) + 2,5% quinquênio.

Além dos reajustes já existentes na empresa, elaborou-se a política de bonificação aos funcionários que tiverem 98% ou mais de frequência no trabalho. Para isso utilizou-se 1/3 (um terço) do reajuste percentual da convenção, representando assim 3 %, aplicado sobre o salário do período anterior, gerando assim um efeito cascata, premiando também a permanência do funcionário, visto que quanto maior for o período trabalhado na empresa, maior será sua base de cálculo para reajuste.

Na Quadro 03 apresenta-se uma análise de projeção considerando três anos de referência, recordando-se que quando atuamos com esse tempo de planejamento está abordando o planejamento a longo prazo, os dados propostos seguem a base da convenção vigente, utilizando a carga horária diária de oito horas.

Quadro 03 – Política Salarial Sugerida

<b>POLÍTICA SALARIAL INDÚSTRIA CERÂMICA</b>						
		<b>Salário período de experiência até 30 dd</b>	<b>Salário após período de experiência</b>	<b>Salário 1 ANO</b>	<b>Salário 2 ANO</b>	<b>Salário 3 ANO</b>
<b>CBO</b>	<b>FUNÇÃO</b>	<b>PISO</b>	<b>PISO</b>	<b>PISO</b>	<b>PISO</b>	<b>PISO</b>
2521 - 05	Administrador	R\$1.124,20	R\$ 1.132,63	R\$ 1.279,87	R\$ 1.433,46	R\$ 1.605,47
4110 - 05	Auxiliar de administração	R\$1.124,20	R\$ 1.132,63	R\$ 1.279,87	R\$ 1.433,46	R\$ 1.605,47
4110 - 05	Auxiliar de escritório	R\$1.124,20	R\$ 1.132,63	R\$ 1.279,87	R\$ 1.433,46	R\$ 1.605,47
8281 - 10	Enfornador de tijolos	R\$1.124,20	R\$ 1.132,63	R\$ 1.279,87	R\$ 1.433,46	R\$ 1.605,47
7825 - 10	Motorista de caminhão	R\$1.124,20	R\$ 1.132,63	R\$ 1.279,87	R\$ 1.433,46	R\$ 1.605,47

8281 - 10	Operador de maromba	R\$1.124,20	R\$ 1.132,63	R\$ 1.279,87	R\$ 1.433,46	R\$ 1.605,47
7151 - 15	Operador de retroescavadeira	R\$1.460,80	R\$ 1.471,76	R\$ 1.663,08	R\$ 1.862,65	R\$ 2.086,17
8281 - 10	Queimador - em olaria	R\$1.460,80	R\$ 1.471,76	R\$ 1.663,08	R\$ 1.862,65	R\$ 2.086,17
8281 - 10	Ajudante de fábrica de tijolos	R\$1.124,20	R\$ 1.132,63	R\$ 1.279,87	R\$ 1.433,46	R\$ 1.605,47

Fonte: elaborado pela autora

A projeção permitiu constatar que entre o salário posterior a efetivação e o do terceiro ano houve um aumento de 42%, tornando para o colaborador um grade incentivo de permanência e de engajamento, e para o empregador, mais que um “gasto”, um investimento que o retribuirá com possíveis frutos na maior produtividade e resultado financeiro.

A modelagem de cargos faz se importante instrumento para o gestor na adoção de políticas mais justas e incentivadoras para os trabalhadores, já que organiza as informações referentes aos cargos, suas atividades, responsabilidades em um documento formal para que esteja acessível a todos. Permitindo também ao gestor a projeção dos valores a serem investidos, e ao colaborador uma perspectiva de crescimento na empresa. A partir disso espera-se uma tomada de decisões mais eficiente, aumento da produtividade, redução do absenteísmo, da rotatividade e consequentemente dos gastos com despesas trabalhistas.

O plano permite trabalhar com as fragilidades da empresa na área dos recursos humanos, por ser do ramo cerâmico na qual a grande maioria dos trabalhadores é do nível operacional, optou-se por um plano voltado para a motivação financeira, premiando pelo tempo de trabalho e assiduidade, atualmente as maiores dificuldades da organização em estudo.

Percebe-se que a empresa ao implantar o plano de cargos e salários pode controlar de maneira mais eficiente seus colaboradores, mantendo-os interessados no cumprimento das políticas, visto que obterão o retorno de maneira contínua. Na área de produção deixou-se de lado o prêmio por produtividade, já que trata-se do tijolo, um produto que exige boa qualidade e deve seguir normas rígidas de controle.

O colaborador motivado, torna-se mais integrante e passa a visualizar o seu futuro na empresa, com possibilidade de crescimento e reconhecimento de sua importância para a empresa.

Todas as etapas do processo, estudo, planejamento, implantação necessitam ser feitas de maneira integrada e contínua, a teoria e prática devem convergir para o mesmo sentido, pois só assim consegue-se chegar ao modelo mais adequado a empresa, lembrando que não existe modelo perfeito, nem ideal e sim o mais adequado a organização em estudo.

Considerando a importância do plano de cargos e salários, descrito no trabalho, propõem-se um modelo para a organização em estudo. O plano desenvolvido constitui uma proposta eficiente as fragilidades e a realidade estudada, no entanto, fica a critério da empresa a sua implantação.

Além disso, pode-se também adotar um mecanismo que permita maior diálogo com os colaboradores, incentivando sua participação na realização das atividades bem como melhorias no ambiente de trabalho, visando demonstrar sua relevância na empresa.

Podem ser desenvolvidas ainda políticas de treinamento e reuniões com frequência para alinhamento dos objetivos individuais e da empresa.

## **5. Considerações finais**

Constatou-se a empresa possui muitos pontos a serem aprimorados a partir do ponto de vista dos colaboradores.

Quanto aos benefícios e salários aconselha-se a empresa implantar o plano de cargos e salários que incentivem a permanência dos funcionários, bem como a sua produtividade.

No mesmo plano de cargos e salários pode-se desenvolver políticas que possibilitem o crescimento no cargo, a partir de treinamentos e aperfeiçoamento. Tudo isso permite a elevação da sensação de reconhecimento de sua relevância dentro da organização, fazendo com que o colaborador se sinta parte integrante e orgulhe-se de fazer parte de tudo isso.

Como a comunicação foi caracterizada como um dos itens positivos a empresa deve continuar ampliando os canais de comunicação permitindo que novas ideias surjam e que a empresa obtenha melhoria contínua.

Portanto, este trabalho contribuiu no sentido de demonstrar o que a empresa pode fazer para melhorar a satisfação no trabalho e como isso, atende-las e com isso, reter funcionários evitando os custos de contratação, melhoria de sua imagem e aumento de produtividade.

A importância do plano de cargos e salários para empregador constitui-se na queda de custos trabalhistas e no aumento da produtividade, permitindo também beneficiar o funcionário com remuneração crescente e motivadora.

O assunto permitiu aprendizado sobre a relevância da integração dos interesses do empregador e de seu colaborador, tornando-se possível encontrar um meio que satisfaça os dois lados. É crucial entender que a relação do ganha-ganha é mais vantajosa, visto que atualmente, não é possível manter um empregador satisfeito sem um funcionário motivado e vice-versa.

Sendo assim, desenvolveu-se um plano adaptado as características e a realidade da empresa, com adoção de duas novas práticas: a premiação por assiduidade e por tempo de trabalho, com a projeção dos valores constatou-se que o funcionário gozará de uma nova perspectiva profissional e motivacional. Em contrapartida o empregador constata um crescimento na folha de pagamento de funcionário, no entanto, é importante destacar que não se pode considerá-lo como gasto, mas sim como um investimento necessário para o desenvolvimento da empresa e para o retorno financeiro futuro.

Como sugestão para trabalhos futuros pode-se ainda reapplicar a metodologia a outras organizações do mesmo setor bem como desenvolver estudo de avaliação após determinado tempo de implantação do plano com apontamento de melhorias.

## Abstract

The objective is the satisfaction level of identification as well as develop a plan for jobs and wages to employee motivation. The problem here shown situation is the need for ceramic industry motivate their employees to perform their activities. Therefore this study addressed the management of human resources with the plan suggestion of positions and salaries in ceramics in western Paraná industry, aimed at improving the organizational climate and employee productivity. The methodology was based on research / action, divided into stages: diagnosis, advice and development plan for jobs and wages. The data collection occurred through visits in the organization as well as contact via phone and e-mail, using a qualitative approach. The obtained conclusions pointed to the importance of human resource management, especially the motivation of employees in the organization, and consequent improvement of its organizational climate. Adjustments were tabled for improved business performance.

**Key-words:** human resources; plan for jobs and salaries; ceramics industry.

## Referências

- APPIO, J.; DOMINGUES, M. J. C. D. S.; SCHARMACH, A. L. D. R. Um estudo de satisfação dos colaboradores de uma empresa de materiais elétricos a partir da análise em componentes principais. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 7, n. 1, p. 1-11, Maio. 2008.
- ARAUJO, L.C.G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, C.W; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BEZERRA, A. de S. **Clima organizacional: fatores que influenciam na empresa xyz**. Picos: UFPI, 2011. 60 p. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Administração da Universidade Federal do Piauí, Picos, 2011.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Revista Produção**, v. 16, n. 2, 258-273, 2006. **crossref**
- BRONDANI, J. P. **Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho**. 2010. 38 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- FERREIRA, S. F.; SOEIRA, F. S. A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis. **Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos**, v. 04, nº 1, p. 46-56, Jan-Jun, 2013.
- FOCHESATTO, Sidnei A. Os planos de incentivos e recompensas com recompensas como fatores de motivação: Estudo de Caso nas Duas Maiores Empresas do Ramo Metal Mecânico de Caxias do Sul. 2002. 360 f. Dissertação (**Mestrado em Administração**) – Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

JUSTO, A. M. B. **A gestão da diversidade nas companhias aéreas que atuam no Brasil**. 2012. 196 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Mestrado em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2012.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACKE, J. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (eds.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 207-239.

MILKOVICH, G.T. **Administração de recursos humanos: treinamento**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, G.T; BOUDREAU, J.W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.  
MOITINHO, G. C. Remuneração, benefícios e a retenção de talentos nas organizações. **Revista Digital de Administração da FACIPLAC**, v. 1, p. 1-8, 2011.

MORIN, E. O perigo da satisfação. **Administração no milênio**: revista da escola de administração – UFRGS. v. 44, n. 14, p. 15-17, 2006.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcodes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.  
SIQUEIRA, M. M. M. (org). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUZA, B. R. et al. **Comunicação organizacional: a importância da comunicação nas organizações**. Brusque: Fatesc, 2009.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P; FORTUNA, A.A.M. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV editora, 2001.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

## **Dados dos autores:**

### **Tamara Pereira Zanella.**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE.

Mestranda do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) - Mestrado Profissional.

Rua Principal, s/n, Linha La Salle, Zona Rural, Palotina – Paraná – Brasil, CEP: 85.950-000.  
(44)3649-1652.

E-mail: *tamarapzanella@hotmail.com*

### **Claudio Antônio Rojo**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE.

Professor adjunto da UNIOESTE, onde ministra Planejamento Estratégico na graduação e Cenários Estratégicos e Competitivos no Mestrado Profissional em Administração e no Mestrado em

Contabilidade. Professor de Estudos Organizacionais no mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional.

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Ciências Sociais Aplicadas CCSA, Rua Universitária, 2069, Jardim Universitário, Cascavel – Paraná - Brasil, CEP: 85.819-110. Caixa-postal: 000711.

(45) 32203233.Fax: (45) 32203136.

E-mail: *rojo\_1970@hotmail.com*

*Submetido em: 23-02-2016*

*Aceito em: 15-06-2016*