

PAPEL DA DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS NO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

Aline Dario Silveira¹
Jinete Maciel²

Resumo: A partir do momento que as funções são descritas, os funcionários com suas habilidades e capacidades passam a desempenhar papéis específicos com maior eficácia, trazendo benefício não só para o empregado, mas também para o empregador. O objetivo do trabalho é apresentar o processo e os resultados para o Sistema de Remuneração na Administração Rural, especificamente nas Fazendas do Oeste do Paraná de Ivo Ilário Riedi. Metodologicamente, caracteriza-se por ser uma pesquisa bibliográfica, documental e um estudo de caso. A população do estudo consistiu em 16 ocupantes de cargos (administrativos e operacionais) e supervisor. Para efetivar este estudo foi necessário desenvolver primeiramente a Descrição e Especificação de Cargos para embasar a aplicação do método de avaliação de cargos por pontos. Utilizou-se da observação direta, do questionário e da entrevista para coleta de dados. Os principais resultados apontaram que nenhum funcionário conseguiu atingir os pontos desejados para os cargos ocupados em virtude da deficiência no critério escolaridade/instrução. O estudo indicou a necessidade de considerar diferencial remuneratório por tempo de casa, o que foi atendido pela organização.

Palavras-chaves: Descrição de cargos; Avaliação; Remuneração.

Abstract: From the moment that the functions are described, the employees with its abilities and capacities start to not only play specific roles with bigger effectiveness, bringing benefit for the employee, but also for the employer. The objective of the work is to present the process and the results for the System of Remuneration in the Agricultural Administration, specifically in the Farms of the West of the Paraná de Ivo Ilário Riedi. The methodology is characterized for being a bibliographical research, documentary and a study of case. The population of the study consisted of 16 occupants of positions (administrative and operational) and supervisor. To accomplish this study it was necessary to develop first the Description and Specification of Positions to base the application of the method of evaluation of positions for points. It was used of the direct comment, the questionnaire and the interview for collection of data. The main results had pointed that no employee obtained to reach the points desired for the busy positions in virtue of the deficiency in the criterion

instruction. The study it indicated the necessity to consider profitable differential for house time, what it was taken care of by the organization.

Keywords: Description of positions; Evaluation; Remuneration.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo enfatiza a área de gestão de pessoas, abordando especificamente as ferramentas de descrição e especificação de cargos, e avaliação de cargo. As organizações estão cada vez mais exigentes, a procura de pessoas capacitadas, verdadeiros parceiros para que possam juntos alcançar os objetivos almejados atuando de forma competitiva no mercado.

As organizações podem ser concebidas como sistemas de papéis, sejam elas prestadoras de serviços, indústria ou comércio, agrícola ou não. Cada indivíduo que ocupa uma posição na organização é solicitado a desempenhar um conjunto de atividades e manter determinados comportamentos. Com bom planejamento e descrição de seus cargos consegue-se definir a área de atuação de cada colaborador, de forma que esses com suas habilidades e capacidades possam exercer um bom trabalho, desempenhando papéis específicos. Por isso, as organizações procuram selecionar seus empregados de forma tal que passem a cumprir seus papéis com máxima eficácia, alocando a pessoa certa no lugar certo, determinando assim o progresso de ambos.

Uma descrição bem elaborada tende a aperfeiçoar o desenvolvimento de outras atividades, tais como: recrutamento, seleção, treinamentos, planejamento de cargos e salários, avaliação de desempenho e segurança no trabalho além de possibilitar que cada indivíduo saiba o papel a ser desempenhado por ele dentro da organização antes mesmo de iniciar suas atividades.

Atualmente, uma das grandes dificuldades encontradas é alocar pessoas dentro de uma organização sem a existência da Descrição e Especificação de Cargos e adotar critérios justos de remuneração. De fato, talvez seja difícil compreender que ainda existam empresas que vivam esse momento, mas é o que está se vivenciando dentro da Administração Rural, nas Fazendas do Oeste do Paraná de Ivo Ilário Riedi. Por isso coloca-se o seguinte problema de pesquisa: Como estabelecer justiça remuneratória baseada na Descrição e Especificação de Cargos?

O presente artigo tem como objetivo geral, apresentar a aplicação do método de avaliação por pontos, baseada na Descrição e Especificação de Cargos, como uma ferramenta eficaz para a promoção da justiça e equidade remuneratória na organização pesquisada. Para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, com a elaboração de Descrição e Especificação de Cargos, instrumentos essenciais à aplicação do método de avaliação por pontos, cujos resultados indicaram novas determinações salariais dos cargos estudados.

2 ADMINISTRAÇÃO

Administrar consiste no processo de planejar, implantar, operar e avaliar como um círculo vicioso, de acordo com Marcondes e Bernardes (2003, p. 20), “o mesmo se dá com as pessoas no desempenho de funções contínuas que é estimular, coordenar e controlar a fim de alcançar os objetivos”. A difícil tarefa da administração é interpretar esses objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional, por meio desse processo, focando esforços realizando em todas as áreas e em todos os níveis da organização.

A administração revela-se nos dias atuais como uma das áreas do conhecimento humano mais impregnado de complexidades e de desafios. O profissional que atua na área está aptos a trabalhar nos mais diversos setores dentro de uma organização, seja ela de Recursos Humanos, de Produção, Marketing, Finanças, seja Empresarial ou Rural, pois proporciona amplo leque de escolhas. Chiavenato (1979, p.07) assim se refere a tarefa da administração:

A tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas através das pessoas. Seja nas indústrias, no comércio, nas organizações de serviços públicos, nos hospitais, nas universidades, nas instituições militares ou em qualquer outra forma de empreendimento humano, a eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns depende principalmente da capacidade daqueles que exercem função administrativa. Onde quer que a cooperação de indivíduos no sentido de alcançar um ou mais objetivos comuns, se torne organizada e formal, o componente essencial e fundamental dessa associação é a Administração – a função de se conseguir fazer as coisas através das pessoas, com os melhores resultados .

Diversos autores defendem que o bom administrador é imbuído de conhecimento e habilidades, para que possa formar um julgamento e ter atitude, ser eficaz, para isso é preciso saber fazer, analisar, pois o ser humano é o que ele faz repetidamente, automaticamente.

A administração rural está presente em diversas áreas. Hoje, no auge do desenvolvimento do agronegócio brasileiro as empresas rurais substituem suas práticas administrativas obsoletas por novos conceitos administrativos de planejamento, controle e estratégias organizacionais em torno da busca de objetivos eficazes e lucrativos.

Frente às mudanças da administração rural os novos administradores flexibilizam as formas de administrar, criando visões e ações de desenvolvimento em face da promissora oportunidade da economia brasileira. Para isso, utilizam-se da profissionalização do meio rural com o aperfeiçoamento dos administradores e dos demais que nela trabalham.

O campo de atuação que mais cresce hoje no Brasil pode-se dizer que é a administração rural, que vem a ser mais um ponto positivo para que haja o interesse e a necessidade da descrição de cargos e salários também nessa atividade, auxiliando assim a organização a remunerar o pessoal de forma adequada, com justiça interna e competitividade externa.

A administração rural surgiu no começo do século XX junto às universidades de ciências agrárias, na Inglaterra e Estados Unidos nos chamados *land grant* com a preocupação de sobretudo, analisar, a credibilidade econômica e técnicas agrícolas. A administração rural trata, prioritariamente,

a área de produção e a função de controle desenvolvendo trabalhos e estudos de extensão envolvendo principalmente a alocação de recursos e os registros contábeis e financeiros, sendo a contabilidade o instrumento gerencial mais divulgado. Nesta fase inicial, considerava-se a administração rural como um ramo da economia rural.

Para compreender melhor essa abordagem, Hoffmann (1987, p. 96) considera que “a administração rural não difere dos demais tipos de organizações, salientando que como ramo da ciência administrativa, acessa as suas teorias, desde a abordagem clássica de Taylor até a moderna teoria do desenvolvimento organizacional”. Com essa nova abordagem introduziram-se ao conceito de administração rural as áreas de finanças, comercialização, marketing e recursos humanos, sendo estas áreas tão importantes como à produção.

A base de atuação da empresa rural está centrada na busca do desenvolvimento contínuo e procura estar integrada com o meio, seja interno ou externo, na busca de novas tecnologias e do conhecimento adaptando-se as mudanças de clima e do mercado para a construção de um planejamento, capacitando e desenvolvendo colaboradores internos a fazendo com que se sintam parte integrante do meio, com a idéia de desenvolvimento pessoal, com qualidade de vida e satisfação de possíveis clientes e fornecedores.

2.1 A Gestão de Pessoas

O Ser Humano é a chave do sucesso ou do fracasso das estratégias inovadoras de uma organização. Se os processos e a tecnologia são necessários para transformar uma empresa, são as pessoas que dão vida a esses aspectos.

Elas são capazes de conduzir a empresa a seus objetivos estratégicos, gerando mudanças, riqueza e valor. Assim como as pessoas, as situações de trabalho diferem de uma empresa para outra, de um país para outro e por isso é preciso estar atentos as atuais tendências do mercado e especialmente com as pessoas - clientes internos e externos - que a compõe. De acordo com Ribeiro (2005, p. 01) “a área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais”

No passado consideravam-se os funcionários como verdadeiros recursos da mesma forma que os recursos de produção, financeiros ou materiais, mas ao longo dos tempos mudaram-se as concepções. A evolução da História da Administração de Recursos Humanos trouxe o que era antes só visto como recurso, passa a ser hoje considerado parte integrante da organização como colaboradores ou parceiros, pessoas que vêm às empresas não só para ganharem seus salários e irem embora após o expediente, mas pessoas que querem dar algo de si em busca do crescimento profissionalmente e pessoal na busca de uma melhor qualidade de vida. A partir desse momento, passou-se a utilizar um novo termo “Gestão de Pessoas”.

As pessoas, para Chiavenato (1999, p. 07), “se tratadas como recursos, e administradas, para obter-se delas o máximo de rendimento possível, tendem a ser consideradas parte do patrimônio da organização”. Propõem, então, que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização. Como tais, passariam a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência. Entendidas desse modo, as pessoas constituiriam o capital intelectual da organização.

Gil (2001, p. 15) vem ao encontro dessa ideia e ressalta que os administradores de recursos humanos de hoje precisam tratar as pessoas “como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento”.

Empresas inovadoras e bem sucedidas arriscam, buscam novas estratégias, com expectativas que vão além de apenas sobreviver, para se destacar da concorrência, garantindo assim sua longevidade e crescimento, para isso contam com pessoas imbuídas de sentimentos, emoções, expectativas e valores que estão em constante mudança na busca da realização de suas idéias. É o que salienta Ribeiro (2005, p.01)

[...] o profissional de Recursos Humanos deve possuir o poder de diferenciar as pessoas com as quais lida em seu dia-a-dia, pois os seres humanos são dotados de personalidades próprias, profundamente diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, além de possuírem conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades, indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais [...]

As pessoas constituem o elemento essencial da organização, pois ela não deixa de ser um conjunto de pessoas com uma missão. Equipamentos e materiais são necessários para exercerem a missão e outras funções vitais, mas o que caracteriza a organização, inclusive como sistemas vivos, são as pessoas (CARDELLA, 2009).

O profissional de Recursos humanos da atualidade precisa desenvolver um perfil de extrema habilidade no trato com pessoas, além de outras de rotina de trabalho ou noções de estratégia empresarial, a fim de se valer do maior número possível de ferramentas disponíveis, na lida diária com o que é de mais frágil e precioso na organização, que é o ser humano, pois conhecer suas potencialidades garantirá a prosperidade da organização.

A Gestão de Pessoas abrange um amplo leque de atividades, que vai desde suprimento ou agregação, como recrutamento de pessoal, seleção, descrição de cargos, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração.

Identificada a necessidade de pessoal, o ato de recrutar é de fundamental importância, pois a admissão de pessoal é um processo contínuo, que acostuma ocorrer em determinado mercado, no qual competem indivíduos, profissionais, empregados, candidatos a emprego à qualificação profissional com suas potencialidades, habilidades e experiências e do outro lado as organizações,

empregadores, que competem em termos de salários, condições de trabalho, benefícios oferecidos e boa imagem no mercado de trabalho. Assim como a organização procura se informar de seus candidatos o mesmo ocorre com o indivíduo que está procurando ingressar na organização.

O segundo passo, após o de suprimento, é o sistema de aplicação que, de acordo com Gil (2001), envolve as atividades relacionadas ao desenho das atribuições que as pessoas irão realizar na organização, bem como orientar e acompanhar seu desempenho. Por isso a grande importância de se ter uma descrição de cargos bem definida, com papéis claros, facilitando na alocação de futuros colaboradores ou dos já existentes.

Outro passo é o sistema de manutenção ou de recompensa, que abrange todas as atividades realizadas com a finalidade de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para a atuação de pessoas. A administração de cargos e salários, como atividade, existe em toda a organização, seja qual for o tamanho, que mantenha vínculo remunerado com profissionais. A importância da administração de cargos e salários para a organização é evidente na mesma medida que é eficiente a importância da questão salarial, não só sob o ponto de vista do custo, mas, principalmente, do ponto de vista da sua influência na motivação e na produtividade do pessoal (PASCHOAL, 2007).

A legislação incidente nas ações de Cargos e Salários e as demais normas têm diferentes origens: Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), Constituição Federal (CF), Convenções Coletivas, dentre outras. São essas legislações que condicionam a política e as práticas internas da organização.

A descrição de cargos, como argumenta Oliveira (2008, p. 4), "é um processo que consiste em determinar, pela observação e pelo estudo, os fatos ou elementos que compõe a natureza de um cargo e o torna distinto dos outros cargos existentes na organização". De forma geral, ele define algumas responsabilidades principais na lista de tarefas que o ocupante do cargo deve desempenhar.

O cargo é expresso por meio de determinação das qualificações, juntamente com os requisitos básicos, como experiência, escolaridade, responsabilidade, conhecimento técnico, condições de trabalho e outros fatores exigidos de seu ocupante para o efetivo desempenho, esclarece Oliveira (2008). Desta forma, a descrição de cargo fornece informações que servirão de base para obter o máximo de dados possíveis que serão utilizados para fins de remuneração, seleção e treinamento.

2.2 Papel da Descrição e Especificação de Cargos no Sistema de Remuneração

A administração de Cargos e Salários é uma especialização dentro da função de Recursos Humanos e da própria Administração.

Cada indivíduo que ocupa uma posição em uma organização é solicitado a desempenhar um conjunto de atividades, e o papel dos Gestores de Pessoas é saber alocar cada indivíduo de acordo com as necessidades de cada cargo, através de processo de seleção. Porém para que isso

ocorra de forma adequada é necessário que se tenha definido dentro da organização os cargos que estarão disponíveis. Desta forma, é preciso que se tenha esse cargo descrito e esse é o processo que consiste em determinar os elementos ou fatos que compõem um cargo, ou seja, definir o que o ocupante do cargo deve fazer especificar o método para execução de cada tarefa, e combinar as atividades individuais com as demais de tarefas que deve compor o cargo.

Serson (1983, p. 39) define cargo como um “conjunto de funções e responsabilidades que incumbem a um só trabalhador. Funções são um grupo de atividades que se pode distinguir num cargo”. Dá-se o nome de cargo à composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal.

Olhando sob outro ponto de vista, o autor complementa afirmando que, um cargo constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos demais cargos. Na realidade, os cargos constituem os meios através dos quais as empresas alocam e utilizam os seus recursos humanos para alcançar objetivos organizacionais por meio de determinadas estratégias. Já Chiavenato (1996, p. 121) ressalta “[...] cargos constituem os meios através dos quais as pessoas executam as suas tarefas dentro da organização para alcançar determinados objetivos individuais”.

Diversos são os sistemas na área da Administração de Recursos Humanos que poderão ser beneficiados com a Descrição de Cargos como: área de Treinamento que poderá desenvolver seus programas com base nas necessidades e especificações analisadas por meio da descrição; programa de Seleção de Pessoal; plano de promoção; recrutamento e atender as exigências do art. 2º, da Medida Provisória nº 1.523, de 11/10/96, DOU de 14/10/96, que solicita a entrega de uma cópia da descrição de cargos (perfil profissiográfico) no ato do desligamento do empregado. (CLT, 1988). Embora este seja um ato preventivo para demandas judiciais trabalhistas, a utilidade real da Descrição e Especificação de cargos talvez seja a apresentação da mesma ao ocupante do cargo no ato de sua inserção na organização, pois permite que o ocupante saiba exatamente o que fazer e o que a organização espera dele.

A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. No seu desenvolvimento são utilizar técnicas de coleta de dados muitas vezes combinadas para se obter uma boa descrição. A sua configuração varia de uma organização para outra, segundo o modelo que for adotado. Em geral, a descrição contém, como mínimo, a identificação do cargo, um sumário das suas funções e uma descrição detalhada das funções. Caso queira uma descrição mais completa poderá complementar, na parte da análise, os requisitos, contatos, condições de trabalho, a complexidade dentre outros que os Recursos Humanos acharem importantes.

Pontes (1998) apresenta alguns fatores considerados fundamentais para a tomada de decisão:

- Instrução: possibilita saber o grau de conhecimento do candidato, se ele tem interesse pelo aprendizado e se mantém atualizado na busca pela melhoria pessoal contínua;

- Experiência: experiência que o candidato possui na área de atuação desejada, o que deixa claro se irá ter que passar por um processo de aprendizado inicial ou se já domina o que a nova função oferece;

- Complexidade das tarefas, são as partes do trabalho ou assuntos que constituem os maiores desafios e obstáculos a serem vencidos para chegar aos resultados, ao levantar essas informações, deve-se verificar a quem ou a que fontes o ocupante recorre para solucionar suas dúvidas e dificuldades;

- Responsabilidade por contato, econômica ou assuntos confidenciais: estes fatores devem especificar a responsabilidade pela guarda, manuseio, danos, de ordem material, prejuízos em geral, transtornos, possibilidade de causar danos à imagem da organização e outros, que se ocupam do cargo além de revelar valores pessoais.

- Condições de trabalho: são as condições do ambiente, os riscos de acidentes, condições consideradas perigosas, que é a possibilidade de acidentes, além de condições ligeiramente desagradáveis (presença de pó e odores) a que o cargo expõe o ocupante.

- Esforço físico: desgastes físicos, pois será preciso especificar a necessidade por, destreza manual, coordenação motora, energia muscular, resistência física ou a agentes agressivos,

- Esforço mental: riscos insignificantes a saúde, mas designará hábitos de segurança, raciocínio verbal e/ou numérico, atenção concentrada, capacidade de solucionar problemas e acuidade visual.

- Liberdade de ação / supervisão: neste caso devem-se especificar as decisões que o ocupante pode tomar o que ele deve submeter os outros e as normas, políticas, regulamentos, parâmetros e outros direcionamentos que regem o seu trabalho. Diz respeito ao grau de autonomia que o cargo tem até que ponto o ocupante pode conduzir sozinho o trabalho.

- Riscos de acidentes: primeiramente identifica-se os riscos ambientais, sejam eles, agentes físicos, químicos ou biológicos existentes nos ambientes de trabalho, que em função de sua natureza, concentram ou intensidade e tempo de exposição, são capazes de causar danos a saúde do trabalho. Com o reconhecimento dos mesmos facilita a sua antecipação.

Segundo Gil (2001, p. 175) as necessidades de recursos humanos das organizações são definidas a partir do desenvolvimento aprimorado da análise de cargos. Daí deriva a descrição e a especificação de cargos, que fornecem o alicerce para sua avaliação, da qual resultam a fixação dos salários e a política salarial da empresa.

As organizações hoje procuram ajustar os salários de cargos através de pesquisa de mercado, o que repetidamente causam insatisfação do seu quadro funcional, pois não ganham por seu mérito e sim por uma tabela pré pronta que aponta o que se deve ganhar.

A avaliação de cargos consiste no estabelecimento do valor relativo de cada cargo, com o objetivo de ordená-los de acordo com a importância na empresa.

São diversos os métodos de avaliação de cargos sejam eles quantitativos ou qualitativos. Os qualitativos são os de mais fácil elaboração e aplicação, todavia não muito precisos. Já os quantitativos são mais utilizados e o mais conhecido é o de avaliação por pontos.

Os métodos de avaliação de cargos, segundo Paschoal (2007, p. 38), são divididos em: globais, analíticos e sistêmicos. Os métodos "globais" são assim chamados por oferecerem os cargos de forma total e não em cada aspecto isoladamente; os métodos "analíticos" avaliam os cargos sob diferentes aspectos chamados de fatores (escolaridade, experiência, responsabilidade etc.) para depois apurar seu valor global, faz então uma avaliação analítica; e os métodos "sistêmicos" recebem esse nome por utilizarem fatores de "entrada" (requisitos), de "aplicação" (responsabilidade, complexidade) e de "saída" (resultados produzidos pelo cargo), dentro do conceito de sistema: entrada, processamento e saída.

Paschoal (2007) coloca em destaque o método analítico por pontos, pois é um dos mais utilizados entre as organizações de médio e grande porte. Através deste método exige-se tratamento técnico, matemático, objetivo e preciso. Neste método, os cargos são avaliados em cada um de uma série de fatores como escolaridade, experiência, complexidade dentre outros, previamente definidos e subdivididos em graus. Esses graus definem os diferentes níveis de intensidade de aplicação dos fatores e a eles correspondem a certo número de pontos. Após o enquadramento dos cargos nos fatores, apura-se a avaliação global através da somatória dos pontos.

Depois de escolhido o método de avaliação de cargos, é preciso detalhar sua elaboração, através de um manual, passo a passo.

O primeiro passo, de acordo com Paschoal (2009, p. 45), 'é determinar as categorias de cargos com os quais serão trabalhados, pois cada categoria possui características distintas, seja Operacional, Administrativo/Técnico ou Chefia".

A escolha dos fatores é também de fundamental importância, no entanto é através desse conjunto de fatores que a avaliação se dará de forma precisa. Os fatores mais comuns são: escolaridade, experiência, complexidade, responsabilidade, relacionamento, confidencialidade, esforço mental e visual, esforço físico e condições ambientais.

Cabe a organização utilizar os que acharem conveniente e apropriado para o alcance de seus objetivos, por isso é preciso maior atenção. Deve-se formalizar seus conceitos e discuti-los com o grupo de trabalho para que estejam claros e tenham coerência. É aconselhável que o número de fatores não seja inferior a seis e superior a 10, pois ou não terão informação suficiente ou acarretará no excesso, possibilitando sobreposição de algum fator.

Após a definição dos fatores, é preciso que se determinem os graus de cada fator, como: elementar, rotineiro, semi-complexo, complexo e muito complexo, descrevendo-os, e adaptando a necessidade da organização, de sua avaliação e especificação de cargos.

Definidos os graus dos fatores, cabe determinar o número de pontos correspondentes a eles. Duas informações serão baseadas nessa pontuação: a avaliação do grupo de trabalho, a respeito dos cargos e os salários iniciais, e de mercado para esses cargos que serviram de parâmetro.

Para determinar o número de pontos, primeiramente define-se os pesos numéricos dos fatores. Esses pesos são expressos em forma de percentuais tais que as somas deles sejam iguais a 100. Por exemplo: Escolaridade: 30%, Experiência: 35%, Complexidade 15% e Responsabilidade: 20%, com um total de 100%.

Em seguida definem-se os pontos dos graus, sendo que os pesos dos fatores poderão ser usados como pontuação mínimo de cada fator e multiplicando-se esse mínimo por um fator achando assim a pontuação máxima e as demais poderão ser calculados através de uma progressão geométrica, gerando o seguinte resultado: tomando como exemplo o fator Escolaridade, Peso 25, Graus A=25, B=44, C=79, D=141 e E=250.

Definidos os pontos dos graus de todos os fatores, estes devem ser colocados nas avaliações de cargos e apuração de pontos de cada cargo, como pode ser observado na tabela 1.

Tabela 1 – Avaliação de Cargos por Pontos

Cargos	Escolaridade		Experiência		Complexidade		Responsabilidade		Total Pontos
	Grau	Pontos	Grau	Pontos	Grau	Pontos	Grau	Pontos	
Capoeira	A	25	A	25	A	25	A	25	100
Datilógrafo	C	79	A	25	B	44	A	25	173
Almoxarife	B	44	B	44	B	44	B	44	176
Auxiliar de Pessoal	D	141	B	44	C	79	B	44	308
Auxiliar de Contabilidade	D	141	B	44	C	79	B	44	308
Desenhista	D	141	C	79	C	79	B	44	343
Caixa	D	141	C	79	C	79	D	141	440
Comprador	D	141	D	141	C	79	D	141	502
Analista de Sistemas	E	250	D	141	C	79	D	141	782

Fonte: Pontes (1998, p. 51).

Com esta informação, cada cargo terá um salário equivalente, pois à medida que sobe os pontos, sobem os salários. Ressalta-se que a determinação adequada dos fatores afeta no resultado, o que justifica alterações no sistema remuneratório alocando e adequando de acordo com o desenvolvimento de cada indivíduo dentro da organização através de um processo de avaliação.

Um funcionário não trabalha só pelo prazer, mas sim também por proporcionar uma melhor qualidade de vida a ele e a família, pois espera ser recompensado de acordo com as funções que desempenha e o cargo que ocupa. Mas para que isso ocorra é preciso que seja remunerado de forma adequada, o que estimula sentir-se parte integrante do meio onde que é realmente recompensado e reconhecido pelo seu esforço.

Serson (1983, p. 207) aponta que “o estímulo do exercício do cargo através da remuneração se pode expressar da seguinte forma: nenhum empregado pode deixar de caminhar na faixa salarial”. Quer dizer, os funcionários devem sentir que a sua eficiência é recompensada com o aumento de remuneração, que pelo seu esforço obtém progresso salarial. Com efeito, o estímulo dificilmente pode manter-se aceso se o empregado percebe que, por mais que se esforce, por mais eficiente que seja, permanece estacionado o seu salário.

O salário é um poderoso estimulador, pois com ele realizam-se as funções na sociedade. Além do salário tudo o que é concedido ao funcionário acaba tendo valor salarial, como benefícios

na forma de plano de saúde, por exemplo. Ribeiro (2005, p. 267) considera “[...] atualmente, fala-se e, remuneração, para definir o pacote concedido. O valor do salário leva em conta à especialização, complexidade, a importância e até o excesso ou escassez do tipo de mão de obra em questão”.

Salário no fundo, nada mais é que, atribuir pagamento justo por uma tarefa feita, do esforço, do desempenho e, conseqüentemente, do potencial das pessoas envolvidas. Ele tem peso grande nos custos totais das organizações, mas custos esses que retornam em resultados operacionais para a organização.

Dá a importância de cargos bem descritos e determinados, permitindo a justa remuneração e servindo o salário como meio motivador para o desempenho do funcionário.

3 METODOLOGIA

A pesquisa, para ter bases científicas, deve respeitar os conhecimentos que a tornam válidas. Pode-se dizer que, sob o ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa realizada caracteriza-se por ser qualitativa, embora apresente elementos quantitativos. A pesquisa qualitativa é aquela, segundo Roesch (1996, p. 146), apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da preposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção.

Sob o ponto de vista de seus objetivos é uma pesquisa descritiva, pois que procura expor, de acordo com Vergara (1998), características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlação entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Ainda acrescenta que pesquisa de opinião insere-se nessa classificação.

Sob o ponto de vista dos procedimentos metodológicos, caracteriza-se por ser um estudo de caso que se utilizou da observação direta e da entrevista, além da pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

O estudo de caso, de acordo com Yin *apud* Roesch (1996), é uma estratégia de pesquisa, que busca examinar, um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto. Estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado, tanto pode trabalhar com evidências quantitativas ou qualitativas e nem requer um modo único de coleta de dados, como observação participante, por exemplo.

Ainda acrescenta dizendo, que o estudo de caso, como uma estratégia de pesquisa pode ser utilizado, de modo exploratório (visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos, através de dados qualitativos), e descritivos (buscando associações entre variáveis, normalmente com evidências de caráter quantitativo).

Para que se possa argumentar o trabalho busca-se o embasamento teórico, que vem a ser o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais

redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral. Para Vergara (1998, p. 46) “a pesquisa bibliográfica fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa e o material publicado pode ser de fonte primária ou secundária”. Ressalta, ainda que a pesquisa documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, microfilmes, fotografias, informações em cds, disquetes, diários, cartas pessoais dentre outros. Já a pesquisa de campo consiste na investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicações de questionário, testes, observação participante ou não, o que vem ao encontro com o trabalho realizado.

A pesquisa de campo requereu o uso do questionário, da entrevista e da observação como instrumentos de coleta de dados.

O questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisas quantitativas. De acordo com Roesch (1996, p. 134) o questionário “é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto requer esforço intelectual anterior ao planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano de pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares”.

Acrescentando, com base nestes elementos, o passo seguinte é elaborar uma lista abrangente de cada variável a ser medida, formular as questões normalmente agrupadas em módulos com respeito a cada uma das variáveis, estabelecerem uma seqüência, que elas estejam expostas de forma clara, podendo elas serem abertas ou fechadas. Pode ser aplicado de diversas formas: enviados por correio, questionários auto-administrados, ou questionários administrados para um grupo de pessoas, sendo que cada alternativa tem seu ponto positivo e negativo, é necessário saber o objetivo para saber de que forma aplicá-lo. Neste trabalho, o questionário foi composto por perguntas abertas com a finalidade de levantar informações referentes a descrição do cargo, tendo sido entregue em mãos aos respondentes e da mesma forma devolvidos.

Vergara (1998) descreve a entrevista como um procedimento no qual se faz perguntas a alguém que, oralmente, responde. A presença física de ambos é necessária no momento da entrevista, mas se dispuser de mídia interativa, ela se torna dispensável. A entrevista pode ser informal, focalizada ou por pautas. Entrevista informal ou aberta é quase uma ‘conversa jogada fora’, mas tem um objetivo específico: coletar os dados de que se necessita. A entrevista focalizada também é tão pouco estruturada quanto a informal, porém aí já não se pode deixar que o entrevistado navegue pelas ondas de múltiplos mares; antes apenas um assunto deve ser focalizado.

Na entrevista por pauta, o entrevistador agenda vários pontos para serem explorados com o entrevistado. Tem maior profundidade, pode-se gravar a entrevista, se o entrevistado permitir, ou fazer anotações. De qualquer forma, depois de transcrevê-la, apresentar a transcrição ao entrevistado, para que a confirme ou faça as alterações que julgar necessário. Esse comportamento não só é gentil como evita muitos dissabores.

Roesch (1996) salienta que, a entrevista pode ser pessoal ou por telefone, as duas requer cuidados para isso é preciso considerar: a disponibilidade do entrevistado para que possa responder com eficácia, conquistar a confiança do entrevistado, pois a entrevista é um processo social e ter cuidado como entrevistador para não influenciar nas respostas do entrevistado provocando distorções no resultado da pesquisa. Neste trabalho, a entrevista focalizada foi aplicada aos superiores dos cargos analisados.

Além da entrevista foi utilizada a observação que pode ser simples ou participante. Na observação simples mantém-se certo distanciamento do grupo ou da situação, que tenciona estudar; é um espectador não interativo. Na observação participante, já se está engajado ou se engaja na vida do grupo ou na situação; é um ator ou expectador interativo. Este foi o modelo adotado tendo em vista que uma das pesquisadoras integra a equipe funcional da organização em estudo.

A área de abrangência pesquisada constitui-se das Fazendas: Águas Lindas, Três irmãos, R 2 e Piquiri, totalizando 4 unidades. Atualmente as Fazendas que abrangem a região Oeste do estado do Paraná estão localizadas no Distrito de São Camilo pertencente ao município de Palotina e Santa Rita do Oeste no município de Terra Roxa, por volta de 1.150 alqueires de lavoura e conta com 16 funcionários fixos e os temporários, que variam de acordo com a necessidade.

A unidade de análise é formada pelo conjunto dos cargos existentes nessas fazendas, conforme pode ser observado no quadro 1.

Pode-se verificar um total de 16 cargos, sendo 6 administrativos e 10 operacionais. Ressalta-se que os cargos apresentados no quadro 1 foram levantados em documentos organizacionais, como livro de registro de empregados.

Cargos Administrativos	Vagas existentes	Vagas preenchidas	Vacância
Administrador na Função de Gestão de Materiais, Custos e Finanças	1	1	0
Administrador na Função de Gestão de Pessoas e Administração Geral	1	1	0
Auxiliar de escritório	1	0	1
Cozinheira	2	1	1
Gerente geral	1	1	0
Zeladora	2	1	1
Cargos Operacionais	Vagas existentes	Vagas preenchidas	Vacância
Administrador agrícola	2	2	0
Auxiliar de Agricultura (função: armazém)	4	4	0
Auxiliar de Agricultura (função: campo)	5	1	4
Campeiro	2	2	0
Engenheiro Agrônomo	0	0	1
Gerente de Processos Operacionais – Armazém	1	0	1
Porteiro	1	1	0
Operador de Máquinas Agrícolas	8	8	0
Operador de Trator de Esteira	1	1	0
Técnico Agrícola	1	0	1

Fonte: Dados secundários, 2009.

Portanto, ao realizar a elaboração da Descrição e Especificação de Cargos, com a conseqüente aplicação do método de avaliação de cargos por pontos, esta pesquisa caracteriza-se também por ser aplicada, pois segundo Gil (2001, p. 188) "é o método mais utilizado nas empresas brasileiras, consiste basicamente em comparar as descrições e especificações de diversos cargos com modelos predeterminados, a fim de atribuir a cada cargo certo número de pontos".

Acrescenta o autor que o método de avaliação por pontos é reconhecido como um dos mais objetivos de que se dispõe. Como considera tantos fatores quantos sejam necessários, pode ser aplicado uniformemente a todos os cargos da organização. Sem contar, também, que reduz ao mínimo a influência exercida pelo título ou salário do cargo, ou mesmo pelas características pessoais de seu ocupante.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A gestão de pessoas nas organizações está sofrendo grandes mudanças, e por conseqüência, a remuneração. Desse modo a organização que não obtiver um bom planejamento estratégico não visualizará a novas exigências do mercado, não se adaptará e não prosperará. Devido a necessidades de mudanças as Fazendas do Oeste do Paraná do produtor rural Ivo Ilário Riedi que está na atividade há mais de 20 anos buscando alternativas para melhoria contínua, pois os negócios estão se expandindo e há de fato a necessidade de se gerir profissionalmente o negócio.

Tomou-se como ponto de partida as pessoas, pois são elas com seus esforços que colaboram para o crescimento e expansão das Fazendas, nada mais justo tratá-las com devida atenção.

Num primeiro momento, foi realizado um levantamento de cargos que se deu através de contato, entrevista e observação juntamente com a gerência e os responsáveis pelas Fazendas, os Administradores Agrícolas, que trabalham diretamente com Área Operacional, de acordo com organograma descritivo, quadro 2.

Quadro 2 – Organograma Descritivo de Cargos – Fazendas do Oeste do Paraná de Ivo Ilário Riedi

Unidade Organizacional	Cargo
1	Gerente Geral
1.1 Administrativo	Gerente Administrativo
1.1.1	Administrador na Função de Gestão de Materiais, Custos e Finanças
1.1.2	Administrador na Função de Gestão de Pessoas e Administrativo Geral
1.1.2.1	Auxiliar de escritório
1.1.2.2	Cozinheira
1.1.2.3	Zeladora

1.2 Operacional	Gerente Operacional
1.2.1	Administrador Agrícola
1.2.1.1	Auxiliar de Agricultura (função Campo)
1.2.1.2	Operador de Máquinas
1.2.1.3	Tratorista
1.2.1.4	Campeiro
1.2.1.5	Porteiro
1.2.2	Gerente de Processos Operacionais - Armazém
1.2.2.1	Auxiliar de Agricultura (função Armazém)
1.2.3	Engenheiro Agrônomo
1.2.4	Técnico Agrícola
Total de Cargos: 18	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por meio deste primeiro levantamento de dados foi elaborado o organograma das Fazendas, relacionando o cargo com o seu superior, seus subordinados, nível do cargo dentro do organograma e a relação do cargo com seus colaterais.

Atualmente justifica a ausência dos cargos de Gerente da Área Administrativa (nível 1.1) e Gerente da Área Operacional (nível 1.2), pois estas funções são desenvolvidas pelo gerente geral, que é o proprietário do negócio.

Após esse levantamento de dados, foram aplicados os questionários para obtenção de informações sobre a Descrição de Cargos aplicados aos ocupantes, cujas respostas somadas às obtidas por entrevistas com os responsáveis pelas Fazendas, viabilizaram a análise de cada cargo.

Para elaborar a Descrição e Especificação dos Cargos foram consultado vários modelos de descrição e especificação de cargos publicados por vários autores chegando a formatação apresentada no quadro 3.

Quadro 3 – Modelo de Descrição e Análise de Cargos: Fazendas



Descrição do Cargo: Nível Operacional
Nome da Empresa: Ivo Ilario Riedi
Departamento: Operacional
Cargo: Operador de Máquinas Agrícolas
Nível: Operador
Subordinação: Gerente de Processos Operacionais
Supervisão: Auxiliar de Agricultura na Ausência do Administrador Agrícola.
Comunicações colaterais: Área Administrativa, Gerente Geral, Cantina e Balança.
Local: Área externa: Fazendas
Descrição Sumária: <ul style="list-style-type: none"> Operar máquinas agrícolas na época de safra e entre safra, e aplicação de defensivos, transportar a produção das fazendas, auxiliar na manutenção e revisão de implementos agrícolas.

<p>Atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operar trator agrícola de pneu no plantio e gradagem. • Operar colheitadeiras de médio e grande porte modelo: Case e New Holland. • Aplicar agro químicos e corretivos utilizando-se rigorosamente E.P.I.s • Abastecer e controlar mecanicamente, quando necessário, a distribuição de adubo e sementes nas plantadeiras, cumprindo as normas de segurança para o correto procedimento das atividades executadas. • Transportar produção. • Auxiliar na manutenção e revisão dos implementos agrícolas, testando e ajustando as máquinas. • Ajustar e testar as máquinas, ler e interpretar desenhos de peças, instrumentos mecânicos e de medida de precisão. • Cuida da conservação e limpeza das máquinas no ambiente de trabalho, conforme exigências da rotina de serviço. • Exercer outras atividades correlatas.
<p style="text-align: center;">Especificação do cargo:</p> <p>Requisitos Mentais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrução: 2º Grau completo • Aptidões: Senso de responsabilidade, atenção concentrada, espírito de iniciativa, disciplina, capacidade de cooperação e colaboração com outras pessoas, agilidade, habilidade manual, resistência física.
<p>Requisitos Físicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esforço físico: Pesado, em intervalos freqüentes, tipo de trabalho executado: andar, subir, estar de pé, ouvir, falar, erguer, observar, carregar, ajoelhar-se, curvar-se, movimentar-se, transportar, empurrar. • Esforço mental: Tarefas que exigem um esforço mental/visual de intensidade média durante e jornada de trabalho.
<p>Responsabilidades envolvidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contato: Executar tarefas que não exerce supervisão, mas mantém contato freqüente com colegas de trabalho e eventuais contatos sobre questões rotineiras com vendedores e fornecedores, sem maior exigência. • Material: Perdas por danos aos equipamentos, aplicação de defensivos e corretivos agrícolas, repercutindo na economia da empresa. • Autonomia: Ajustar e operar máquinas; solicitar técnico/mecânico especializado em máquinas agrícolas na ausência do superior. • Métodos e processo/informações confidenciais: Ausência de confidencialidade.
<p>Condições de Trabalho:</p> <p>Riscos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Físicos: Ruído e radiação não ionizantes, provocado por máquinas e equipamentos e solda elétrica tem como danos a saúde diminuição capacidade auditiva, queimaduras por solda elétrica. • Químicos: Névoas, vapores orgânicos, poeiras de cereais e graxas, provocados por produtos fitossanitários, poeiras orgânicas e cereais, tem como danos a saúde doenças pulmonares, dermatites e intoxicações. • Biológicos: Inexistentes • Ergonômicos: Postura inadequada e levantamento de peso, afetando a coluna vertebral, e tem como danos a saúde lombalgias. • Acidentes: Graves. Causados por escadas, máquinas e equipamentos, afetando todo o corpo, tem como danos a saúde quedas, tropeços, escorregões, fraturas, lesões e óbitos. <p>Ambiente: Área externa sujeita a ruídos e poeira.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após descritos os cargos, foi efetuado a avaliação dos mesmos, fator por fator, como responsabilidades envolvidas, requisitos pessoais, requisitos físicos, requisitos mentais, e os requisitos materiais, com seus graus e pontuações, considerados de fundamental importância para a conclusão da Descrição e Especificação e revisão do sistema remuneração.

Os fatores envolvidos são: escolaridade, experiência, complexidade das tarefas, responsabilidade por contato, econômica e por assuntos confidenciais, condições de trabalho, esforço físico, supervisão, esforço mental e riscos ambientais, conforme quadro 4.

Quadro 4 – Relação de requisitos da análise de cargo

Quadro 4 – Relação de requisitos da análise de cargo

Requisitos da análise do cargo	Fatores de Avaliação do método por pontos
Requisitos mentais ou habilidades – instrução Aptidões como memória, inteligência, raciocínio mental, habilidades pessoais, liderança, iniciativa, criatividade, empreendedor.	Fator 1 - Instrução
Requisitos mentais – experiência	Fator 2 – Experiência ³
Responsabilidades – contato, material e autonomia. Além das normais responsabilidades do cargo, considera-se outras peculiaridades em relação aos indivíduos na empresa, terceiros, fornecedores ou usuários e utilização de instrumental.	Fator 4 – Responsabilidade por contato Fator 6 – Responsabilidade por assuntos confidenciais Fator 5 – Responsabilidade econômica Fator 9 - Supervisão
Requisitos físicos – esforço Consideram a quantidade e a continuidade de energia e de esforço muscular, físico e mental requeridos e a resultante fadiga que podem interferir no adequado desempenho do cargo.	Fator 3 – Complexidade das tarefas Fator 8 – Esforço físico Fator 10 – Esforço mental
Condições de trabalho Relacionam-se com o ambiente em que as atividades são executadas, envolvendo riscos e condições inseguras.	Fator 11 – Riscos de acidentes Fator 7 – Condições de trabalho

Fonte: Dados secundários.

Para definir os salários a serem pagos é preciso avaliar os cargos afim de estabelecer a sua importância absoluta e relativa na empresa ou organização, por isso é preciso saber quais os fatores de maior importância para cada atividade que irá se desempenhar, a isso que conduziu a avaliação.

Desta forma, com a Especificação dos Cargos elaborada, seguindo-se as instruções de aplicação do método de avaliação por pontos, foi reavaliado o Sistema de Remuneração por cargos, observando os dispositivos da CLT e das Convenções Sindicais Coletivas do município de Palotina e Terra Roxa, que recebem um tratamento diferenciado.

Agrupados os dados, foi elaborado um gráfico (figura 1) com os respectivos cargos distribuídos por pontos de acordo com cada fator relevante para cada cargo e seus salários, iniciando pelo salário mínimo federal atual para o cargo de menor pontuação, e na medida em que acresce a pontuação, acresce o valor do salário. Compara-se estes fatores com o os salários propostos e respectiva pontuação.

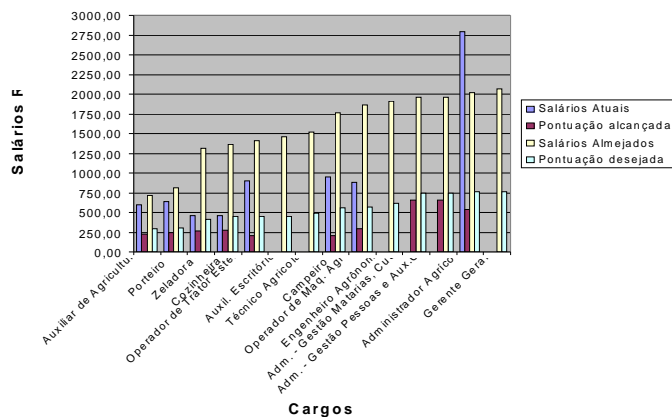


Figura 1 - Comparativo entre a pontuação e salários desejados e pontuação e salários atuais⁴
 Fonte: Dados da pesquisa.

Os fatores levados em conta para Avaliação de Cargos foram 10 no total, conforme quadro 4, cuidadosamente analisados para que se pudesse elaborar uma boa avaliação.

De acordo com a Descrição e Especificação dos Cargos, foi analisado e avaliado juntamente com o responsável pela categoria, funcionário por funcionário, pontuando-os de acordo com o desempenho em cada um. A figura 2 demonstra a pontuação desejada para cada cargo e a pontuação alcançada, assim como os níveis salariais atuais e reajustados pelo método.

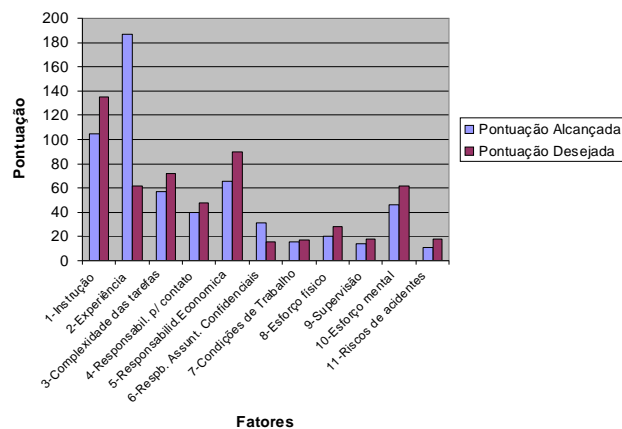


Figura 2 - Comparativo entre a pontuação desejada e a alcançada por fator incluindo o fator Experiência nas Fazendas⁵
 Fonte: Dados da pesquisa.

Pelos dados apresentados, observou-se que nenhum funcionário conseguiu atingir a pontuação desejada pelo cargo que ocupa, apesar de apresentar bom desempenho, à exceção do critério experiência. Na Fazenda Três Irmãos a pontuação alcançada era de 342 e almejada 562, a Fazenda R2 alcançou 168 e a almejada era de 558, a Fazenda Águas Lindas que conta com maior número de funcionários, alcançou 285 e a pontuação desejada era de 417 e a Fazenda Piquiri alcançou 205 e a almejada 449. O fator que de maior relevância foi da Escolaridade/ Instrução, na média total fizeram 105 pontos quando que deveriam ter atingido 135 pontos. As pontuações não são uniformes, pois cada Fazenda apresenta funções diferentes.

Além do baixo nível de escolaridade, através da avaliação individual pode-se verificar que há de fato uma disparidade salarial, funcionários que há anos trabalha na fazenda desempenhando suas atividades de acordo com o esperado estão ganhando menos que funcionários recém contratados, o que vem ocasionando um descontentamento.

Através da descrição, da avaliação de cargos e reavaliação do sistema remuneratório das Fazendas, pode-se notar um impacto financeiro de 18% nos custos, esses considerados

investimento a longo prazo, pois através do ajuste dos salários, os funcionários sentirão mais motivados, porque receberão melhores salários para suprirem suas necessidades básicas e de suas famílias e conseqüentemente produzirão mais como pessoas, cuidarão mais do negócio e farão a terra produziram com mais eficácia.

5 CONCLUSÃO

A partir deste estudo, pode-se constatar vários impactos positivos obtidos como o desenvolvimento de organograma para as Fazendas, a elaboração da Descrição e Especificação de cargos, ambos antes inexistentes, especialmente os impactos relativos à gestão de pessoas, que é o enfoque do estudo de caso.

Após os cargos descritos e analisados foram reavaliados os salários de acordo com a pontuação alcançada na avaliação por ponto para cada cargo, e as mudanças foram efetuados visto que constatou-se que o sistema de remuneração das fazendas estava desajustado. Havia funcionários que trabalhavam há 10 anos na mesma atividade e mesma função que outros, ganhavam menos que os recém contratados. O sistema de remuneração estava estagnado, mesmo sofrendo reajustes anuais e estarem acima dos estipulados pelas Convenções Sindicais, continuavam com valores abaixo do mercado.

Para estabelecer um parâmetro de justiça, em um primeiro momento, foi estipulado um diferencial por tempo de casa, valorizando o trabalhador que está na função há mais tempo e que possui um bom desempenho dentro da atividade. Desta forma, pode-se notar que os funcionários sentiram-se reconhecidos e tem-se a expectativa que continuarão a trabalhar nas Fazendas Riedi por mais tempo.

Além da remuneração defasada pode-se verificar no desenvolver do trabalho e pelos dados coletados, demonstrados no gráfico 2, que o grau de Instrução estava muito baixo do desejado em alguns cargos. Esse fator é importante para que haja um bom desempenho dos funcionários dentro de sua atividade, pois a instrução é a base para a busca da qualificação profissional, fator fundamental para o desenvolvimento sócio-econômico. A educação proporciona ao ser humano a busca pela informação, pensamento crítico e qualificação de seu trabalho. Com o intuito de mudar este panorama desenvolveu-se um projeto denominado Instrução e Qualificação, no qual foi proposto solicitar junto a órgãos responsáveis, municipais e estaduais, possibilidade da volta aos estudos, com a abertura de uma turma, com mínimo de 23 alunos, de Ensino Médio e Fundamental para Jovens e Adultos, no Distrito de São Camilo, onde já existe um Colégio – pertencente à cidade de Palotina - PR - próximo a Fazenda, o que facilitaria a frequência as aula. As vagas estão abertas também à comunidade, que poderá participar, não precisando se deslocar por 15 quilômetros até a cidade de Palotina para freqüentar um banco escolar.

Objetivo do projeto é fornecer ao funcionário a possibilidade dele voltar a estudar, não importando a idade, para melhor qualificá-lo, junto as Fazendas do Oeste do Paraná e a

comunidade. O mercado de trabalho exige pessoas cada vez mais capacitadas, isso não só ocorre no ramo do comércio, mas na área agrícola. Buscam-se pessoas que possam agregar e desenvolver bem a atividade proposta, e hoje sem informação e instrução fica cada vez mais difícil tal capacitação. Nada mais justo investir na mão de obra que já se possui, fornecendo meios para que eles possam ir em busca de maiores conhecimentos, voltando a estudar.

As Fazendas visualizando todo esse processo já estão implantando a avaliação de desempenho, para que possa acompanhar o desenvolvimento de seus funcionários e sanar através dessas avaliações, falhas de todo gênero, e através de ações educativas seja possível para que se possa efetuar e dar o suporte necessário para a qualificação e remuneração justa a cada empregado.

As Fazendas são constituídas de uma base familiar, porém tem-se uma visão de gestão empresarial. Pensa-se na Gestão de Pessoas e desta forma procurou-se auxiliar na melhoria dos processos organizacionais, utilizando-se de ferramentas importantíssimas, como descrição e especificação de cargos, e avaliação de cargos que contribuem para o reconhecimento funcional e dão suporte necessário para os funcionários progredirem na vida pessoal, como seres humanos e no trabalho, por mais qualificados e dar a melhor remuneração.

Portanto, pode-se dizer que com a análise, descrição e especificação dos cargos, o processo de recrutamento e seleção, tanto para o requisitante da vaga como para o recrutador, ficou facilitado, além de servir de base para o sistema de avaliação implantado. Soma-se também resultados obtidos com a revisão do sistema de remuneração baseado em um método de avaliação de cargos por pontos que se fundamenta na justiça interna, além de ser inserido um fator remuneratório por tempo de casa, para diminuir as diferenças internas nos salários observadas no estudo.

NOTAS

¹ Professora do curso de Administração - Unioeste - campus de Cascavel. Graduada em Administração, Especialista em Gestão da Qualidade e Produtividade, Especialista em Docência no Ensino Superior, Mestre em Engenharia de Produção. E-mail: alinedarios@ibest.com.br.

² MBA em Gestão de Pessoas pela Fasul, Toledo (PR). Graduada em Administração, Acadêmica de Ciências Contábeis. E-mail: jntmaciel@hotmail.com.

³ Nota explicativa: O fator 2 – Experiência, não foi considerada para elaboração da avaliação de cargos, pois a lei N^o 11.644 de 10 de Março de 2008 acrescenta o art. 442-A à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.6452, de 10 de Maio de 1943, impedindo a exigência de comprovação de experiência prévia por tempo superior a 6 (seis) meses.

⁴ Nota explicativa: A pontuação total de cada cargo foi dividida pelo número de cargos por função existentes nas Fazendas, sendo que o cargo de Gerente Geral é ocupado pelo proprietário, mas que poderá ser ocupado por outro com o tempo, por isso foi colocado no gráfico a pontuação e o respectivo salário almejado pelo cargo.

⁵ Nota explicativa: A pontuação total de cada cargo foi dividida pelo número de cargos por função existentes nas Fazendas.

REFERÊNCIAS

BERNARDES, C.; MARCONDES, R. C. **Teoria Geral da Administração:**

gerenciando organizações. São Paulo: Saraiva, 2003.

CARDELLA, B. **Segurança no trabalho e prevenção de acidentes:** uma abordagem holística: segurança integrada à missão organizacional com produtividade, qualidade, preservação ambiental e desenvolvimento de pessoas. 1. ed, 7. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, Edição Revista, 1979.

CLT. **Consolidação das Leis de Trabalho anotada.** 4. ed. São Paulo: Mapa Fiscal, 1988.

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

HOFFMANN, R. *et al.* **Administração de empresa agrícola.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

OLIVEIRA, A. de. **Manual de Descrição de Cargos e Salários.** 2. ed., 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

PASCHOAL, L. **Administração de Cargos e Salários:** manual prático e novas tecnologias. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários.** 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: LTr, 1998.

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

RIEDI, Ruy. **LCTAT – Laudo Técnico das Condições Ambientais de Trabalho – Fazenda Águas Lindas.** Palotina, 2009.

RIEDI, Ruy. **LCTAT – Laudo Técnico das Condições Ambientais de Trabalho – Fazenda Três Irmãos.** Terra Roxa, 2009.

RIEDI, Ruy. **PCMSO – Programa Controle Médico e Saúde Ocupacional- Fazenda Águas Lindas.** Palotina, 2009.

RIEDI, Ruy. **PCMSO – Programa Controle Médico e Saúde Ocupacional- Fazenda Três Irmãos.** Terra Roxa, 2009.

RIEDI, Ruy. **PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – Fazenda Águas Lindas,** Palotina, 2009.

RIEDI, Ruy. **PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – Fazenda Três Irmãos,** Terra Roxa, 2009.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de Administração:** guia de pesquisa, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SERSON, J. **Curso Básico de Administração do Pessoal**. 7.ed. São Paulo: LTr. 1983.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

Recebido em: 23/11/2010

Aceito para publicação em: 08/11/2011