



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

EDILANE MIRIAN DO NASCIMENTO

**GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS: UM ESTUDO SOBRE O PLANEJAMENTO  
DE CARGOS E SALÁRIOS EM UMA INSTITUIÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS**

Caruaru

2023

EDILANE MIRIAN DO NASCIMENTO

**GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS: UM ESTUDO SOBRE O PLANEJAMENTO  
DE CARGOS E SALÁRIOS EM UMA INSTITUIÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração, do Núcleo de Gestão da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Área de concentração:** Administração Geral e Organizações.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup>. Luciana Cramer

Caruaru

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Nascimento, Edilane Mirian do.

Gestão de Cargos e Salários: Um Estudo Sobre o Planejamento de Cargos e Salários Em Uma Instituição Sem Sins Lucrativos. / Edilane Mirian do Nascimento. - Caruaru, 2023.

43 : il., tab.

Orientador(a): Luciana Cramer

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2023.

Inclui referências, apêndices, anexos.

1. Planejamento de Cargos e Salários. 2. Gestão de Pessoas. 3. Instituições Sem Fins Lucrativos. I. Cramer, Luciana . (Orientação). II. Título.

650 CDD (22.ed.)

EDILANE MIRIAN DO NASCIMENTO

**GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS: UM ESTUDO SOBRE O PLANEJAMENTO  
DE CARGOS E SALÁRIOS EM UMA INSTITUIÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Núcleo de Gestão da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 27 de abril de 2023

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Luciana Cramer

Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste

**Orientador**

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Alane Alves Silva

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

**Banca**

---

Prof. Dr<sup>ª</sup>. Maria Auxiliadora do Nascimento Melo

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

**Banca**

## **AGRADECIMENTOS**

Direciono primeiramente a minha gratidão a Deus, pois em sua infinita misericórdia e amor incessante sobre mim, me proporcionou chegar a este momento, me presenteando com pessoas que caminharam junto comigo. Sem a sua permissão, nada seria possível.

Agradeço aos meus pais, Elenildo e Mirian, por sempre me apoiarem e sonharem os meus sonhos junto comigo. Por me sustentarem nos momentos de incerteza, por terem as palavras e os conselhos sempre certos. Tenho muito orgulho de ser filha do motorista e da agricultora, que em meio as suas simplicidades, me educaram e direcionaram por caminhos frutuosos de muito aprendizado e crescimento. As minhas irmãs, Edna, Edivania e Emanuely, pelo encorajamento e apoio sempre certo, e aos meus sobrinhos, Kauan e Geovanna, por serem sempre lugar de descanso.

Aos meus amigos de graduação, com os quais partilhei momentos e conquistas que jamais serão esquecidas, pois tornaram esta trajetória mais leve. As minhas amigas de oração, por intercederem e torcerem sempre por mim, me aplaudindo e estando comigo em cada conquista. Agradeço de modo especial ao Pe. José Adjaclécio, pela paternidade a mim ofertada, por me fazer despertar, levantar e ter coragem de seguir a diante.

E por fim, agradeço a minha orientadora Luciana Cramer. O seu olhar alcançou as minhas dificuldades e me mostrou possibilidades. Obrigada por abraçar este trabalho junto comigo, por ser a mão sempre estendida e dar todo o suporte necessário até aqui. Serei sempre grata, por isso.

## RESUMO

Esta pesquisa busca avaliar o desempenho de uma instituição sem fins lucrativos, o SINDCLIN, a partir de seu planejamento de cargos e salários, tendo em vista, que este é capaz de influenciar o desenvolvimento interno fortalecendo ou enfraquecendo a sua atuação sindical. Foram traçados os seguintes objetivos específicos: *(i)* identificar os cargos do SINDCLIN; *(ii)* analisar como são descritos os cargos desta organização; *(iii)* verificar se os cargos e salários aplicados estão estruturados como o descrito; *(iv)* sintetizar se o resultado do plano de cargos e salários corresponde aos objetivos pessoais dos funcionários técnicos do SINDCLIN. Para entendimento a respeito da gestão de pessoas e do planejamento de cargos e salários, realizou-se levantamento bibliográfico. A metodologia tem fins exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa. Realizou-se levantamento bibliografia e coleta de dados a partir de pesquisa de campo, tendo esta sido aplicada a oito sujeitos do setor administrativo da Subsede Caruaru do SINDCLIN. Por meio da análise dos resultados alcançou-se o entendimento de que não existe planejamento de cargos e salários, o que proporciona um mal arranjo organizacional na entidade que é objeto deste estudo. Conclui-se então, que no SINDCLIN é imprescindível que haja uma reestruturação interna com a implantação do plano de cargos e salários, para que possa executar uma atuação eficiente e estratégica, como órgão fiscalizador ao qual se propõe.

Palavras-chave: Planejamento de cargos e salários; Gestão de pessoas; SINDCLIN; Instituições sem fins lucrativos.

## ABSTRACT

This research seeks to evaluate the performance of a non-profit institution, SINDCLIN, based on its job and salary planning, considering that it is capable of influencing internal development, strengthening or weakening its union activities. The following specific objectives were set: (i) identify the positions of SINDCLIN; (ii) analyze how the positions of this organization are described; (iii) verify that the positions and wages applied are structured as described; (iv) summarize whether the result of the job and salary plan corresponds to the personal objectives of SINDCLIN's technical employees. For understanding about people management and the planning of positions and salaries, a bibliographical survey was carried out. The methodology has exploratory and descriptive purposes, with a qualitative approach. A bibliography survey and data collection were carried out from field research, which was applied to eight respondents from the administrative sector of the Caruaru Subside of SINDCLIN. Through the analysis of the results, it was reached the understanding that there is no planning of positions and salaries, which provides a bad organizational arrangement in the entity that is the object of this study. It is concluded, then, that at SINDCLIN it is essential that there is an internal restructuring with the implementation of the positions and salaries plan, so that it can execute an efficient and strategic performance, as the supervisory body to which it proposes.

*Keywords:* Job and salary planning; People management; SINDCLIN; Non-profit institutions.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Seis processos básicos da Gestão de Pessoas. ....	17
<b>Figura 2</b> - Hierarquia das Necessidades. ....	19
<b>Figura 3</b> - Organograma SINDCLIN.....	27
<b>Figura 4</b> - Organograma Subsede Caruaru .....	27

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Fases da análise de cargos .....	22
<b>Tabela 2</b> - Princípios da Administração .....	24
<b>Tabela 3</b> - Objetivos Específicos, Perguntas e Premissas da Entrevista .....	29

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
SINDCLIN	Sindicato dos Empregados em Consultórios Médicos e Odontológicos, Clínicas Médicas e Odontológicas, Técnicos em Saúde Bucal e Auxiliares em Saúde Bucal na Rede Pública e Privada do Estado de Pernambuco
ARH	Administração de Recursos Humanos
RH	Recursos Humanos
CF	Constituição Federal
ENAP	Escola Nacional em Administração Pública
CNTE	Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação
ASB	Auxiliar de Saúde Bucal
TSB	Técnico de Saúde Bucal
CCT	Convenção Coletiva de Trabalho

## SÚMARIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1	Justificativa.....	12
1.2	Pergunta de pesquisa .....	13
1.3	Objetivos.....	13
1.4	Organização da Monografia .....	14
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1	ARH e a Gestão de Pessoas.....	15
2.2	Gestão de cargos e salários.....	18
2.3	Organizações sindicais .....	23
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>25</b>
3.1	Delineamento da Pesquisa.....	25
3.2	Lócus da pesquisa.....	26
3.3	Participantes da pesquisa.....	28
3.4	Coleta dos dados.....	28
3.5	Tratamento dos dados coletados.....	30
3.6	Análise dos resultados .....	31
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>32</b>
4.1	Descrição dos Cargos e Sua Estruturação .....	32
4.2	Relacionando Cargos e Salários .....	35
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>37</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>39</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Tendo como perspectiva a abordagem clássica da administração, encabeçada por Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber, Henry Ford, dentre outros, encontra-se como principal característica a abordagem mecanicista onde o trabalhador é visto como *Homo Economicus*, ou seja, não há um olhar volta as suas necessidades (SIMAS, 2009). Segundo Simas 2009, a partir da Teoria das Relações Humanas, que tem seu surgimento através da experiência de *Hawthorne* de Elton Mayo, se colocou em xeque a Teoria Clássica, pois foi evidenciado que o homem e suas relações influenciam diretamente o alcance dos resultados das organizações.

O desenvolvimento industrial e as relações atreladas a ele, na era neoclássica, posterior ao fim da segunda guerra mundial, possibilitam a visão da elevação do poder sindical determinando mudanças significativas na administração da gestão de pessoal, que volta o seu olhar à promoção de benefícios aos trabalhadores para além de se preocupar com o enfoque legal e disciplinar (ÁVILA; STECCA, 2015).

A gestão de pessoas surge como uma das áreas indiscutivelmente fundamentais para o sucesso das empresas, pois nela, encontram-se ferramentas, abordagens e técnicas para lidar com um dos principais capitais, que fazem as organizações funcionarem, o capital humano, de onde advém a mão de obra necessária para o acontecimento das atividades, de todo o processo de capacitação, melhoramento e continuidade, sendo de responsabilidade da gestão de pessoas gerir este recurso, com seus objetivos pessoais e suas subjetividades (GIL, 2011).

Os movimentos sindicais no Brasil, tiveram seu fortalecimento na década de 30, com a estrutura sindical atrelada ao estado, a partir do Ministério do Trabalho e com a Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT (NASSYRIOS, 2016). O seu papel está atrelado a busca por melhores benefícios aos trabalhadores que integram a sua categoria.

Com 20 anos de atuação, o SINDICATO DOS EMPREGADOS EM CONSULTÓRIOS MÉDICOS E ODONTOLÓGICOS, CLÍNICAS MÉDICAS E ODONTOLÓGICAS, TÉCNICOS EM SAÚDE BUCAL E AUXILIARES EM SAÚDE BUCAL NA REDE PÚBLICA E PRIVADA DO ESTADO DE PERNAMBUCO – SINDCLIN-ATSB, sendo uma instituição sem fins lucrativos, tornou-se um dos maiores do estado de Pernambuco, a partir de sua atuação e com a solidificação de renovação anual da

Convenção Coletiva de Trabalho, com a conquista de diversos benefícios aos empregados em geral de consultórios e clínicas em todas as especialidades na área de saúde (SINDCLIN, 2023).

Tendo por base estes dois escopos, Gestão de Pessoas e o SINDCLIN, buscou-se elaborar este trabalho de conclusão de curso.

## **1.1 Justificativa**

De acordo com Lakatos e Marconi (2010), a justificativa é o elemento de aceitação do estudo, deve ser uma apresentação sucinta, mas completa do quão a realização desta pesquisa é conveniente. Ainda segundo as autoras, a justificativa deve lograr de originalidade, importância, viabilidade e disponibilidade, além de trazer qual seria a contribuição da pesquisa.

Para Paschoal (2001), a Administração de Cargos e Salários é uma atividade presente em qualquer organização que possua vínculo com remuneração de mão de obra, sendo o Recursos Humanos (RH) da empresa o responsável por elaborá-lo. No entanto, existe uma diferença entre a Administração de Cargos e Salários e um Plano de Cargos e Salários, onde o último citado é concebido e executado com a organização, de forma estruturada, com formalidade e, principalmente, com instrumentos que garantam o seu efetivo funcionamento dentro da empresa.

Contém originalidade, visto que ainda não foram realizados estudos nesta organização voltados para o Planejamento de Cargos e Salários, além disso, não se tem muita matéria voltada para organizações de terceiro setor relacionadas a temática proposta, tornando-se assim contributivo para o meio acadêmico e de arcabouço teórico, com a proposta de despertar o olhar para novos estudos voltados para este tipo de organização imersos a gestão de pessoas.

Quanto à importância, pode-se afirmar que é relevante, pois segundo Pontes (2011), o plano de cargos e salários além de servir como base para o desenvolvimento das pessoas na organização, deve auxiliar para que a empresa de fato consiga reter talentos e promover o desenvolvimento e integração do profissional na mesma.

A pesquisa pretende, portanto, suprir a lacuna teórica existente a respeito do tema abordado através do comparativo entre a literatura e a realidade da organização que é objeto deste estudo, pontuando a importância que a gestão de cargos e salários tem para o seu fortalecimento, bem como, proporcionar conhecimento sobre sua aplicabilidade e efetividade, em organizações sindicais. Visa ainda, conceder aprofundamento ao pesquisador rendendo-lhe experiência teórica e prática sobre a temática.

## **1.2 Pergunta de pesquisa**

A inerência de um bom plano de cargos e salários de uma organização, mostra-se atrelada a um denominador comum: o esforço que a gestão de pessoas exerce para engajar o novo funcionário dentro dos parâmetros organizacionais. Tal esforço, reflete diretamente na valorização do profissional que o exerce, contribuindo como fator motivacional, gerando um maior comprometimento profissional e considerável melhoria no desempenho dele. No entanto, as empresas do terceiro setor, em sua estrutura apresentam um nível de estagnação nos cargos mais altos, visto que estes são decididos por Assembleia, neste sentido, quanto a pergunta, a pesquisa procura responder como se dá o Processo de Planejamento de Cargos e Salários dos funcionários no SINDCLIN?

## **1.3 Objetivos**

É proposto como objetivo geral desta pesquisa: identificar o processo de Planejamento de Cargos e Salários no SINDCLIN. Para alcance de tal objetivo, fez-se necessário desmembrá-lo, em objetivos específicos, que irão nortear o processo de pesquisa, tornando possível responder à pergunta em questão. Sendo assim, os objetivos específicos serão:

- i. Identificar os cargos do SINDCLIN;
- ii. Analisar como são descritos os cargos desta organização;
- iii. Verificar se os cargos e salários aplicados estão estruturados como o descrito;

iv. Sintetizar se o resultado do plano de cargos e salários corresponde aos objetivos pessoais dos funcionários técnicos do SINDCLIN.

#### **1.4 Organização da Monografia**

Esta monografia encontra-se organizada em cinco capítulos. O capítulo I apresenta o objetivo geral da pesquisa, bem como o desmembramento deste em objetivos específicos. Já o capítulo II mostrará o levantamento do referencial teórico, ou seja, a ARH e Gestão de Pessoas, Gestão de Cargos e Salários e Organizações Sindicais. Em seguida, o capítulo III trará a metodologia de pesquisa, traçando o seu delineamento, o *locus*, os participantes, a coleta de dados, seu tratamento e como se dará a análise dos resultados. No capítulo IV serão apresentados os resultados e discussões, enquanto o capítulo V as conclusões, limitações e recomendações.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Tomando como base os objetivos traçados para esta pesquisa, foi realizado um estudo da literatura, a fim de levantar suporte teórico para este estudo, bem como, apontar assuntos relevantes que serão aprofundados, e que nortearão o processo de pesquisa aqui proposto, serão eles a Administração de Recursos Humanos (ARH), Gestão de Pessoas, Gestão de Cargos e Salários e as Organizações Sindicais apresentados na seção a seguir.

### **2.1 ARH e a Gestão de Pessoas**

A ARH passou por um processo evolutivo, onde é possível identificar algumas fases. O departamento de RH que ficava responsável pelo controle de admissões e demissões feitas pelos supervisores, e que dirigia e administrava o departamento de pagamento e planos de benefícios, com o surgimento de técnicas mais aprimoradas, como as entrevistas e testes, passa a desempenhar um papel mais significativo na seleção, treinamento e promoção de funcionários. (DESSLER, 2003)

Dessler (2003) descreve que a ARH chega numa fase secundária da evolução com o surgimento dos sindicatos, na década de 1930, tendo uma interatividade destes com as empresas, dando ênfase a proteção e seguridade do trabalhador. Já nas décadas de 1960 e 1970, com o surgimento da legislação sobre a discriminação e atrelado ao prejuízo que poderiam ser percorridos por ações judiciais, práticas relacionadas ao pessoal passam a ganhar relevância, acarretando o processo de especialização do RH no recrutamento, seleção e treinamento, proporcionando assim ganho de status, tanto pelo que poderia fazer para proteger a organização de problemas, quanto pela contribuição que dava para a competitividade da mesma, caracterizando uma terceira fase evolutiva.

A forma rápida com que a ARH está se inserindo numa quarta fase, fica notória pela mudança do papel que esta área vem apresentando nas organizações, passando de protetora dos interesses da mesma, para planejadora e agente de mudanças, fruto do perfil das atuais empresas, mais achatadas, competitivas, com funcionários mais treinados e comprometidos com os interesses das mesmas (DESSLER, 2003).

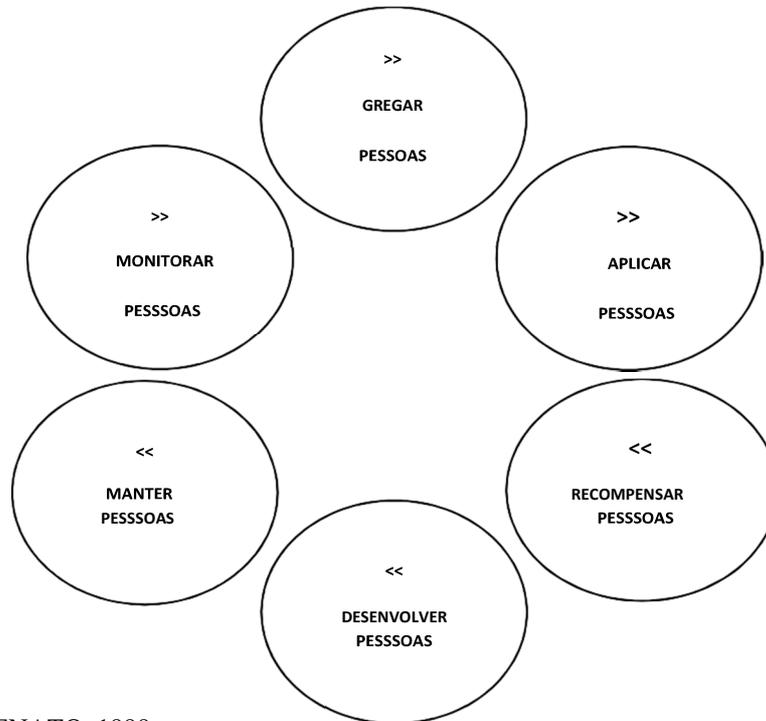
A ARH de acordo com Gil (2011), é entendida como uma evolução da Administração de Pessoal e Relações Industriais, que até a década de 60 era utilizada como expressão dentro das organizações, ligadas a introdução dos conceitos da Teoria Geral de Sistemas junto à gestão de pessoal, no que diz respeito às organizações em si. Desse modo, a ARH pode ser entendida como a administração de pessoal, baseada em uma abordagem sistêmica.

Dalmau e Tosta (2009), retratam que a mudança do foco de atuação da ARH foi necessária, visto que as organizações precisaram adaptar-se aos novos modelos organizacionais. Através da maneira como a ARH estava sendo executada dentro das organizações, onde as novas convicções acerca do papel das pessoas nas mesmas, juntamente com críticas aos procedimentos adotados até então, estando assim interligadas a repercussão causada pela terminologia utilizada para designá-la, fez com que surgisse a partir da década de 90 uma nova concepção na maneira de ver as pessoas, não mais como peças na engrenagem motora da empresa, mas como patrimônio e recursos que precisam ser administrados, como cooperadores. Surge então a terminologia Gestão de Pessoas.

Gil (2011) afirma que o termo Gestão de Pessoas foi adotado para substituir a ARH, que é a expressão mais utilizada nos tempos atuais para designar os modos de gerir pessoas nas empresas. Ainda segundo o autor, os defensores desta nova nomenclatura, ressaltam que o termo ARH é restritivo, uma vez que trata as pessoas que trabalham em uma organização apenas como recursos, assim como os recursos materiais e financeiros. Já os adeptos da Gestão de Pessoas, passaram a designar as pessoas que trabalham nas empresas não mais como empregados ou funcionários, mas como colaboradores, cooperadores ou parceiros das organizações, refletindo uma nova concepção acerca das pessoas e das organizações, mesmo que isso não aponte que elas façam ou queiram fazer esta metamorfose de nomenclatura e gerenciamento das pessoas.

De acordo com a Escola Nacional em Administração Pública – ENAP (2015) a Gestão de Pessoas tem por objetivo auxiliar no desenvolvimento de competências diferenciadas alcançando um melhor desempenho, crescimento e desenvolvimento tanto das organizações quanto das pessoas que nela trabalham.

**Figura 1:** Seis processos básicos da Gestão de Pessoas.



**Fonte:** CHIAVENATO, 1999.

Segundo Chiavenato (1999) a moderna gestão de pessoas consiste em um conjunto de atividades integradas que resultam em seis processos básicos apresentados na figura 1.

Cada processo é descrito por Chiavenato (1999), como:

- Agregar pessoas – recrutamento e seleção;
- Aplicar pessoas – desenhos de cargos e avaliação de desempenho;
- Recompensar pessoas – remuneração, benefícios e serviços;
- Desenvolver pessoas – treinamentos, mudanças e comunicações;
- Manter pessoas – segurança e qualidade de vida no trabalho;
- Monitorar pessoas – sistemas de informações gerenciais.

Os processos ocorrem de maneira linear e para avançar de uma etapa para a outra, é necessária a análise dos resultados anteriores, tendo em vista que fatores internos como missão, visão, objetivos organizacionais e fatores externos como leis, condições econômicas e competitividade poderão influenciá-los (ENAP, 2015).

O sucesso das organizações está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento e aproveitamento de seu capital intelectual, ou seja, no valor e investimento aplicado nas

peças que a compõem (LIMA, 2011). Tendo observado brevemente o conceito de Gestão de Pessoas, a próxima subseção buscará detalhar a Gestão de Cargos e Salários.

## 2.2 Gestão de cargos e salários

Para Nascimento (2001) a função da gestão de cargos e salários é a de implantar um sistema de remuneração que mantenha adequada a relação vertical entre salários, ajustando esse plano a realidade de mercado e estabelecendo um correto regime de estímulos ao aumento da eficiência e produtividade do trabalhador onde as descrições e especificações de cargos fornecem o alicerce firme para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes com a realidade organizacional.

Para Paschoal (2001), o cargo pode ser entendido como uma forma tradicional das organizações ordenarem e agruparem as tarefas atribuídas às pessoas que a compõem. Corroborando com essa ideia Dalmau e Tosta (2009, p. 87) afirmam que cargo é “o conjunto de atividades substancialmente idênticas quanto a natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes, é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa”.

Já no que concerne a tarefa, Dalmau e Tosta (2009), Pontes (2011) e Gil (2011) se complementam, afirmando que tarefa é a atividade individualizada que o empregado ocupante de determinado cargo executa, assim como função é o conjunto de tarefas atribuídas aos indivíduos na organização.

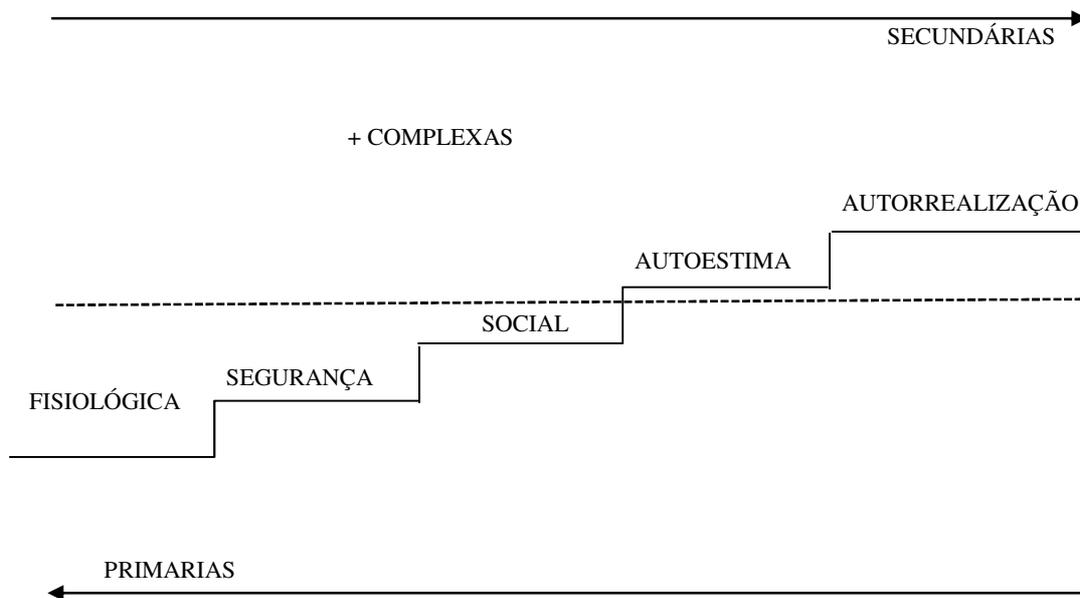
Segundo Pontes (2011) baseando-nos na teoria da Administração Científica de Frederick Taylor, veremos que a mesma busca conciliar empresa e empregado em termos de produtividade e salário, contudo não havia preocupação com a satisfação que o empregado poderia ter ao executar suas atividades de modo que conseguisse acompanhar o processo de produção. Havia recompensa aos empregados através de melhores salários, mas estes não lhes traziam satisfação, pois eram vistos apenas como meio de sobrevivência.

Neste contexto, os estudos de Hawthorne dentro de uma abordagem humanista da administração, serviram como base para a criação da teoria das Relações Humanas, está por sua vez concluiu que o grupo social dentro das organizações informais afetaria de maneira profunda as atitudes dos empregados (PAES, 2011).

Dentro das teorias motivacionais que surgiram, podemos considerar que a Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow e os Fatores Motivadores Higiênicos de Frederick Herzberg são como um aperfeiçoamento da teoria das Relações Humanas (PONTES, 2011).

Na Hierarquia das necessidades de Maslow, encontramos uma escala dividida em cinco partes, onde ao satisfazermos uma necessidade a próxima passa a ser o nosso fator motivador (PAES, 2011). Podemos observar o que foi proposto por Maslow, na figura 2.

**Figura 2:** Hierarquia das Necessidades.



**Fonte:** PONTES, 2011.

De acordo com Pontes (2011), o salário contribui para a satisfação das necessidades humanas, direta ou indiretamente, pois através do salário é possível satisfazer necessidades fisiológicas, como alimentação e de segurança, como moradia e serviços de saúde. A estabilidade da empresa no mercado e pagamento de salários em dia também são fatores que podemos atrelar a segurança.

De acordo com França (2011) salário é a parcela fixa da remuneração, que é paga regularmente ao empregado e representa o principal componente do mix de recompensa oferecido pela empresa ao esforço de trabalho exercido por este à organização, é ele que define o valor dos profissionais para ela.

Os tipos de salário podem ser: nominal, que é aquele escriturado na carteira profissional; efetivo, valor líquido recebido, já descontadas as obrigações legais; compressivo, aquele que adiciona horas extras, horários noturnos etc.; profissional, no qual a lei ampara um salário específico para algumas profissões; relativo, que compara um salário e outro na

mesma empresa; e o absoluto, denominado pelo montante que o empregado recebe (MARRAS, 2011).

De acordo com França (2011) a remuneração pode ser entendida como a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa e está envolve além do salário, a remuneração variável, como por exemplo: participação nos lucros e resultados, participação acionária, entre outros.

O relacionamento social dos indivíduos pode ser facilitado pelo salário, pois através do mesmo será possível fazer programas em grupo, além de proporcionar status social pela aquisição de bens. O ganho de aumentos salariais por mérito e desempenho demonstram estima ao empregado, podendo o salário associado a um plano de carreiras bem administrado pela área de Gestão de Pessoas ser base motivadora ao cargo ocupado e a perspectiva de crescimento profissional (PONTES, 2011).

Partindo para a teoria de Herzberg, observa-se os fatores higiênicos que estão relacionados ao ambiente de trabalho, benefícios sociais e salário, assim como os fatores motivadores que estão relacionados ao cargo ocupado e responsabilidades exigidas (PAES, 2011).

Analisando tais fatores, pode-se afirmar que o salário por se só não é fonte de motivação, mas um instrumento que atrelado a uma boa gestão dos recursos humanos poderá proporcionar indivíduos integrados e produtivos. Além disso, dificilmente outros planos de desenvolvimento funcionarão sem um plano de cargos e salários bem definidos (PONTES, 2011).

Carvalho (2011) relata que os principais fatores a serem considerados para sugerir uma estrutura salarial são:

- Cenário econômico/social;
- Características do segmento de atuação da empresa;
- O conhecimento necessário aos cargos para o desempenho do negócio;
- Filosofia, política e procedimentos adotados pela empresa; e
- As relações sindicais e os acordos sindicais.

A política salarial é baseada numa estrutura de cargos, e entre os elementos de uma política salarial, podemos citar:

- Piso salarial;
- Mínimo da faixa salarial;
- Reajustes coletivos; e
- Reajustes individuais (englobando promoções, enquadramento nas faixas salariais, e por mérito) (CARVALHO, 2011)

Para Chiavenato (2010), há três métodos que podem ser usados nesta etapa, sendo eles: entrevista, questionário e observação. Para Pontes (2011), são quatro os métodos utilizados, além da entrevista, do questionário e da observação, a combinação desses procedimentos simultaneamente, como questionário mais a entrevista, ou questionário mais observação local ou ainda observação local mais entrevista, pode colaborar para abordagens mais abrangentes e de melhores resultados.

Gil (2012) discorre que a avaliação de cargos estabelece o valor relativo de cada cargo, tendo como objetivo ordenar os mesmos de acordo com a sua importância na organização. Por meio desse processo é que a empresa estabelece um sistema para determinar os salários a serem pagos, promovendo o equilíbrio interno deles, confirmando com o descrito pelo autor anterior.

Para Snell e Bohlander (2009), a análise de cargos serve para justificar descrições de cargos e outros procedimentos de seleção. Para eles, cinco métodos são utilizáveis para essa finalidade, a análise funcional de cargos, o sistema de análise de posição, o método do incidente crítico, a análise da relação de tarefas e a análise informatizada de cargos.

São necessárias duas etapas para a análise dos cargos, sendo estas a coleta dos dados, e a descrição e especificação dos cargos, onde pode-se afirmar que a descrição, e a especificação se referem ao cargo e não ao ocupante. Assim, ao descrever suas atividades, o ocupante deve levar em consideração os requisitos que o cargo exige e não os conhecimentos particulares e específicos que o funcionário possui, constatando-se dispensáveis neste caso (PONTES, 2011).

O mesmo autor saliente que a descrição de cargos é o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades desenvolvidas pela pessoa. Complementando Pontes (2011), Marras (2011) ressalta ainda que, além de registrar o universo de tarefas que compreendem um cargo, a descrição registra também os requisitos que o cargo exige, como: escolaridade, experiência, responsabilidades e condições de trabalho.

Após a conclusão de todo este trabalho, o resultado é o catálogo de cargos, que é o conjunto de atribuições e especificidades que cada cargo possui, ou seja, um manual onde é possível encontrar todas as descrições de cargos da empresa, que se dividem por áreas, de acordo com a estruturação da organização (MARRAS, 2011)

Para ilustrar as fases da análise de cargos anteriormente contextualizadas, apresenta-se a tabela 1, abaixo.

**Tabela 1:** Fases da análise de cargos

<b>Coleta de dados</b>	Escolha da técnica de coleta de dados; Coleta de dados.
<b>Descrição e especificação de cargos</b>	Junção das funções de mesma natureza e especificação para formação dos cargos; Redação da descrição dos cargos; Redação da especificação dos cargos; Classificação dos cargos conforme grupos ocupacionais da organização; Catálogo dos cargos.

Fonte: PONTES, 2011.

De acordo com Pontes (2011) para que a implantação do plano seja efetiva é necessário que este siga as etapas de: planejamento e divulgação do plano, análise dos cargos, avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial, política salarial, políticas de remuneração e carreiras profissionais. Ainda segundo o autor, é necessário que haja clareza e integração de todos os envolvidos, não deixando qualquer dúvida sobre as regras e políticas traçadas, e para que estes sintam-se “donos” dele.

Complementando esta ideia, Marras (2011), descreve que para o plano ser implantado, aceito e aderido pelos funcionários, estes devem compreendê-lo corretamente e para isso a empresa deve envolver os mesmos em todas as ações, desde a divulgação até a implantação, pois se eles estiverem integrados em todas as etapas, as possibilidades de sucesso do plano são significativas.

Na próxima seção, será detalhada a Gestão de Pessoas dentro das organizações sindicais, foco deste estudo.

### 2.3 Organizações sindicais

A registros de associações de trabalhadores com caráter sindical desde 1699, mas foi após a primeira revolução industrial que essas entidades ganharam força. Em 1824, a primeira lei sobre os direitos de organizações sindicais é aprovada na Inglaterra e em 1866 com o avanço da industrialização é realizado o primeiro congresso internacional com organizações de trabalhadores de vários países (BORGES, 2006).

No Brasil a indústria se desenvolveu tardiamente, entre os séculos XIX e XX, a economia brasileira era predominantemente agrícola. O início do desenvolvimento industrial no país e a chegada de imigrantes ludibriados com promessas nunca cumpridas, deram origem aos primeiros movimentos operários. Em abril de 1906, realizou-se no Rio de Janeiro, o primeiro congresso operário brasileiro (NASSYRIOS, 2016).

Iniciou-se na década de 30, a consolidação da indústria no cenário nacional e a intervenção do estado na área das relações de trabalho (RODRIGUES, 2009), o conflito entre capital e trabalho passou a ser tratado como uma questão política. Criou-se uma estrutura sindical atrelada e dependente do estado, o Ministério do Trabalho, a Justiça do Trabalho e a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) (NASSYRIOS, 2016).

A partir de então, surgiram os sindicatos oficiais, como representantes legais dos interesses profissionais, sociais e políticos de suas categorias. Além das negociações de benefícios para os trabalhadores sindicalizados, podem ser oferecidos serviços de assistência jurídica e médica (SOUZA, 2017).

Essas instituições sem fins lucrativos, após a Constituição Federal (CF) de 1988, passaram a valer-se de quatro principais fontes de receita: a contribuição assistencial, as mensalidades, a contribuição confederativa e o imposto sindical previsto no Decreto-Lei 1.402, de 1939 que possui caráter obrigatório (FERRARI, 1995).

No Decreto-Lei 2.377 de 1940, o então imposto sindical, foi batizado como contribuição sindical sendo estabelecidos valores e épocas de pagamento, determinando o desconto em folha, o recolhimento pelas empresas e o repasse as federações e confederações (FERRARI, 1995). A contribuição sindical, está prevista tanto no artigo 8º, inciso IV da CF, quanto nos artigos 578 e seguintes da CLT (CARRIJO, 2020).

Desse modo, a contribuição sindical passa a ser a principal fonte de receita para os sindicatos, fortalecendo a organização financeiramente e proporcionando uma maior

capacidade de reação a intervenções autoritárias (FERRARI, 1995). Entretanto, com a reforma trabalhista, vários artigos relacionados as relações de trabalho e a CLT foram modificados. Em novembro de 2017, com o vigor da lei 13.467/17 a contribuição sindical deixa de ser obrigatória, o desconto de um dia de trabalho deve ser expressamente autorizado pelo trabalhador (CARRIJO, 2020).

Com o fim da obrigatoriedade da referida contribuição, que pode ser cobrada a trabalhadores associados ou não, as alternativas financeiras para suprir a arrecadação de receita tornam-se limitadas (BRASILEIRO, A.; BRASILEIRO, C., 2020). Contudo, podemos afirmar que os seres humanos são a chave para o sucesso ou insucesso das organizações (LIMA, 2011). Segundo a Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE) (2014), a gestão sindical deve estar baseada em quatro ações que se completam e são fundamentais para o seu desempenho, conforme descrito na tabela 2.

**Tabela 2:** Princípios da Administração

<b>Planejamento</b>	Definição dos objetivos e melhores procedimentos;
<b>Organização</b>	Trabalho conjunto de maneira estruturada;
<b>Direção</b>	Articular e coordenar as atividades;
<b>Controle</b>	Acompanhamento para verificar o desenvolvimento do que foi planejado, organizado e dirigido.

**Fonte:** Elaboração própria, 2023.

Ainda de acordo com a CNTE (2014), os colaboradores das organizações sindicais devem participar da construção de uma prática organizativa, funcional e administrativa que reforcem a ação sindical baseados nas ações anteriormente descritas no quadro 2.

Segundo Lima (2011) para que os objetivos traçados sejam alcançados, os colaboradores não devem ser vistos como recursos, mas como seres humanos influenciados por uma série de fatores e que precisam ser valorizados como todo.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este Capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa, os quais serão apresentados nos seguintes tópicos: tipificação da pesquisa, o *locus* da pesquisa e os sujeitos participantes, coleta de dados e o tratamento dos dados coletados.

Segundo Michel (2005) a metodologia pode ser entendida como um caminho traçado para atingir um objetivo determinado. Para a autora, representa a forma, o modo para resolver problemas e buscar respostas para as necessidades e dúvidas. A pesquisa é o procedimento racional e sistemático cujo objetivo é buscar respostas para solucionar problemas levantados, sendo utilizada quando não existem dados e informações suficientes e ordenados, dificultando a associação de forma adequada ao problema em questão (GIL, 1999).

#### 3.1 Delineamento da Pesquisa

Este trabalho tomou como referência a abordagem apontada por Vergara (2009) que classifica a pesquisa quanto aos fins (que pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista) e quanto aos meios (que pode ser pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso) não sendo mutuamente excludentes, e que poderá ser mais de uma forma possível, de acordo com o direcionamento adotado para a pesquisa.

Neste sentido, será para fins de uma investigação exploratória, visto que existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado nessa área de gestão, mais especificamente para o plano de cargos e salários em organizações sindicais, e de uma investigação explicativa, pois buscará esclarecer se os mecanismos utilizados são úteis, e se contribuem de alguma forma, para o alcance dos objetivos, bem como fará uma descrição das características pertinentes aos colaboradores com relação aos cargos e salários, portanto, também descritiva.

Quanto aos meios, a pesquisa será um estudo de caso, pois se aplicará a uma organização ou um órgão sindical, sendo realizada em campo, isto é, no local onde ocorre o

fenômeno ao qual se buscou pesquisar, portanto classificando-se também como uma pesquisa de campo (GERHARDT; SILVEIRA, 2009; RODRIGUES, 2007).

Bauer, Gaskell e Allum (2004) esclarecem que a pesquisa qualitativa lida com interpretações da realidade e o seu instrumento principal é a entrevista. Em contraste, a pesquisa quantitativa que lida com números e usa modelos estatísticos para explicar os dados, sendo que o instrumento mais conhecido é o questionário de levantamento de opinião. Portanto, esta pesquisa será qualitativa e buscará interpretar a realidade por meio dos significados obtidos via entrevista, descrevendo através de questionário aberto, traços e opiniões correlacionados as respostas coletadas dos entrevistados.

### **3.2 Lócus da pesquisa**

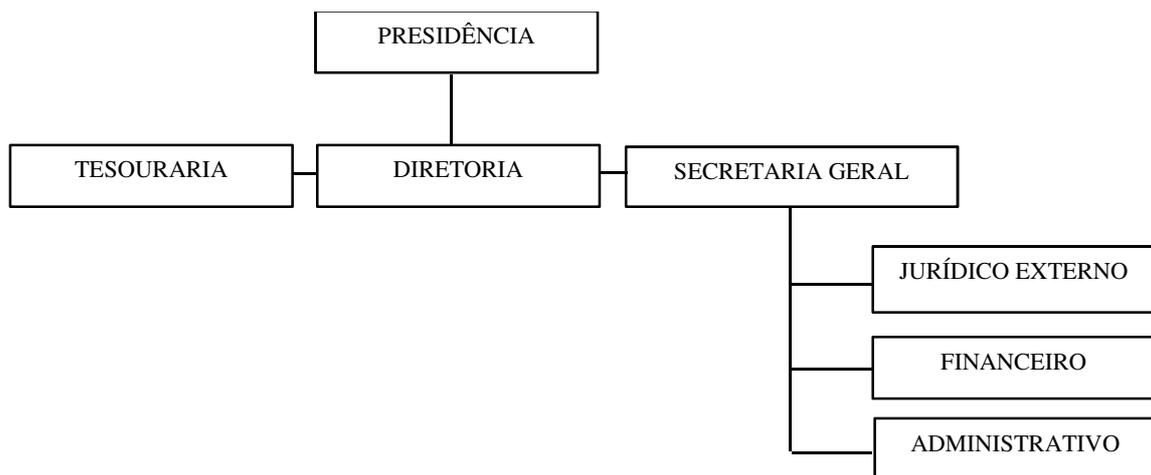
O universo escolhido para a pesquisa foi o SINDICATO DOS EMPREGADOS EM CONSULTÓRIOS MÉDICOS E ODONTOLÓGICOS, CLÍNICAS MÉDICAS E ODONTOLÓGICAS, TÉCNICOS EM SAÚDE BUCAL E AUXILIARES EM SAÚDE BUCAL NA REDE PÚBLICA E PRIVADA DO ESTADO DE PERNAMBUCO – SINDCLIN-ATSB. Fundado em agosto de 2002, surgiu do interesse comum e da necessidade de uma categoria que se encontrava sem representação na área de consultórios e clínicas, quando esses trabalhadores se organizaram e conseguiram a carta sindical. Antes de formar o sindicato específico da categoria, esses trabalhadores eram praticamente esquecidos, pois, na época, existia apenas um sindicato de saúde no Estado de Pernambuco, mas, que representava apenas os grandes hospitais.

Neste período não existia ainda a regulamentação da função de Auxiliar de Saúde Bucal - ASB e Técnico de Saúde Bucal - TSB em que pese não existir a regulamentação da função dos ASB's, o sindicato, em 2004, já se preocupava num piso diferenciado para essa função. Em 2004, o sindicato, em sua Convenção Coletiva, criou a função dos Auxiliares de Saúde Bucal, com salários específicos para a categoria. Somente em 24 de dezembro de 2008, através da Lei 11.889, foi regulamentada a função de ASB e TSB no Brasil. Momento esse em que o sindicato fez sua alteração estatutária para incluir na carta sindical a representatividade dos Auxiliares e Técnicos de Saúde Bucal da rede pública e privada no estado de Pernambuco.

Desde então, não somente essas categorias diferenciadas e regulamentadas, como também os empregados em geral de consultórios e clínicas em todas as especialidades na área de saúde, vêm conquistando benefícios ano a ano, através da Convenção Coletiva de Trabalho, trazendo importantes ganhos, como Auxílio Creche, Quinquênio, Salários diferenciados frente ao salário mínimo, Insalubridade, Vale Alimentação, Projeto de Saúde, Adicional de Capacitação, Adicional de acúmulo de função, Determinação e Descrição das atividades de Recepcionista na rede de saúde, auxiliar de laudo médico, feriado da categoria (12 de maio), além de outros benefícios.

A Figura 3 apresenta o organograma da organização, no qual é possível ver o relacionamento hierárquico.

**Figura 3:** Organograma SINDCLIN



**Fonte:** Elaboração própria, 2023.

Para realização desta pesquisa, visou-se a Subsede Caruaru, que contém 12 colaboradores e tem sua atuação voltada as demandas administrativas do SINDCLIN, sendo subdividida em quatro setores, conforme exposto na figura 4:

**Figura 4:** Organograma Subsede Caruaru



**Fonte:** Elaboração própria, 2023.

### **3.3 Participantes da pesquisa**

Buscou-se participantes que pudessem suprir as necessidades da pesquisa, considerando que possuem um bom discernimento a respeito do universo em estudo (PRODANOV; FREITAS, 2013). Segundo Zanella (2006), a pesquisa qualitativa busca entender o panorama do entrevistado, possibilitando uma pesquisa com uma pequena quantidade de sujeitos, sendo este o embasamento para a escolha da quantidade de entrevistados.

Partindo da perspectiva, de que a pesquisa qualitativa deverá produzir aprofundamento e novas informações, independentemente da quantidade de entrevistados (DESLAURIERS et al., 2009), foram realizadas 08 entrevistas, entre os colaboradores alocados nos setores de Notificação, Jurídico Interno, Marcação de Consultas e Captação de Vidas da Subsele Caruaru. Inicialmente, foram sucedidas sete entrevistas, onde os resultados começaram a se repetir, adicionou-se mais um sujeito e não sobrevieram novas informações. Para identificação dos participantes, utilizaremos a nomenclatura S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7 e S8.

### **3.4 Coleta dos dados**

Segundo Rodrigues (2007), a aplicação de entrevistas semiestruturadas, possibilitam que o entrevistador trace um roteiro a respeito do tema, mas permitem a abordagem de demais assuntos a respeito do tema.

Os dados foram coletados através de entrevista aplicada aos colaboradores da organização estudada, e da aplicação de formulário descritivo sobre seus cargos e salários, isto é, uma espécie de questionário semiaberto, ao qual será demarcado pelo aplicador dos formulários o preenchimento de informações relacionadas a cargos e salários e demais respostas livres dadas pelos sujeitos.

A estrutura da pesquisa é composta por três seções: (i) breve apresentação sobre a autora e composição da pesquisa; (ii) questionário sociocultural composto por 04 perguntas; e (iii) roteiro com 08 perguntas voltadas ao entendimento das premissas marcadas na fundamentação teórica.

A seguir, os objetivos específicos correlacionados as perguntas e premissas da entrevista.

**Tabela 3:** Objetivos Específicos, Perguntas e Premissas da Entrevista

<b>objetivos específicos:</b> Identificar os cargos do SINDCLIN e Analisar como são descritos os cargos desta organização.		
<b>Premissa:</b>	<b>Meta:</b>	<b>Perguntas:</b>
A descrição, e a especificação se referem ao cargo e não ao ocupante. Ao descrever suas atividades, o ocupante deve levar em consideração os requisitos que o cargo exige e não os conhecimentos particulares e específicos que o funcionário possui. O relato das tarefas descritas de forma organizada, permite ao leitor a compreensão das atividades desenvolvidas pela pessoa (PONTES, 2011).	Esboçar quais são os cargos existentes e quais são as suas atribuições.	Descreva seu cargo e como são realizadas suas atividades.
<b>objetivo específico:</b> Verificar se os cargos e salários aplicados estão estruturados como descrito.		
Cargo é “o conjunto de atividades substancialmente idênticas quanto a natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes, é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa” (DALMAU; TOSTA, 2009).	Verificar a compreensão sobre o cargo.	Qual seu nível de conhecimento sobre as atividades de seu cargo?
Tarefa é a atividade individualizada que o empregado ocupante de determinado cargo executa (GIL, 2011).	Compreender as dificuldades existentes para desempenhar as tarefas do cargo.	Qual período de desenvolvimento estima como necessário para desempenhar suas atividades de modo satisfatório? Qual a atividade que julga como mais complexa durante a realização de suas atribuições?
O sucesso das organizações está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento e aproveitamento de seu capital intelectual (LIMA, 2011).	Investigar a adoção de práticas para acompanhamento da execução das tarefas.	Como é realizado o controle de seu desempenho em suas atividades?

A descrição registra também os requisitos que o cargo exige, como: escolaridade, experiência, responsabilidades e condições de trabalho (MARRAS, 2011).	Analisar o grau de instrução para desenvolvimento das atribuições.	Quais os conhecimentos técnicos entende como necessários para o desempenho em suas atividades?
<b>objetivo específico:</b> Sintetizar se o resultado de plano de cargos e salários correspondem aos objetivos pessoais dos funcionários.		
A avaliação de cargos estabelece o valor relativo de cada cargo, tendo como objetivo ordenar os mesmos de acordo com a sua importância na organização (GIL, 2012).	Observar o valor do cargo para a empresa.	Durante a execução de suas atividades quais tomadas de decisão podem ser realizadas sem prévia comunicação ao seu gestor imediato?
Salário é a parcela fixa da remuneração, que é paga regularmente ao empregado e representa o principal componente do mix de recompensa oferecido pela empresa ao esforço de trabalho exercido por este à organização (FRANÇA, 2011).	Avaliar se a relação entre cargos e salários interferem na satisfação pessoal do sujeito.	Atualmente sua faixa salarial corresponde as atribuições de suas atividades? Em sua opinião é justo?

**Fonte:** Elaboração própria, 2023.

### 3.5 Tratamento dos dados coletados

Para a coleta de dados, foi realizada a aplicação de entrevistas, mediante autorização da gestão da organização, tendo sido as respostas escritas no próprio questionário, com o objetivo de obter informações não registradas no material consultado. O período da pesquisa compreende janeiro e fevereiro do ano de 2023. Os dados secundários foram obtidos através de consultas bibliográficas, tendo como fonte livros, artigos científicos e informações do *homepage* da organização (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

### **3.6 Análise dos resultados**

Na análise é realizada a interpretação e averiguação dos dados adquiridos ao longo da pesquisa, e deverá ser feita de acordo com os objetivos definidos pela pesquisadora (SILVA; MENEZES 2005). A questão inicial deve ser respondida, verificando na prática as informações coletadas e propondo reflexões sobre o tema em discussão.

Através da interpretação e do relacionamento entre os fatos e a teoria abraçada, construíram-se as informações, que são apresentadas de modo discursivo seguindo os princípios de consistência, coerência e base fática (RODRIGUES, 2007).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através da aplicação de questionário e suas características, assim como, sua comparação com a matéria abordada. Serão analisados a partir da fundamentação teoria, de acordo com o tema abordado: Gestão de Cargos e Salários no SINDCLIN.

Os entrevistados atuam a pelo menos 03 anos na subsele Caruaru, e a maioria possui curso superior incompleto. A seguir se faz a análise dos conteúdos incorporados ao referencial teórico, tendo como foco a perspectiva dos entrevistados sobre os temas associados ao SINDCLIN.

### **4.1 Descrição dos Cargos e Sua Estruturação**

Paschoal (2001) e Dalmau e Tosta (2009), corroboram que o cargo pode ser entendido como uma forma tradicional das organizações ordenarem e agruparem as tarefas atribuídas às pessoas que as compõem, ou seja, é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa. Ao descrever as atividades de um cargo, deve-se atentar que suas descrições e especificações não se referem ao ocupante e sim aos requisitos que exigem (PONTES, 2011).

É importante ressaltar que na identificação dos cargos, os 08 sujeitos entrevistados definiram Assistente Administrativo como cargo, contudo, algumas descrições de atividades diferem entre si.

Para S1 as atividades relacionadas a seu cargo são: Fiscalizar empresas através de notificação informativa; analisar documentos; preparar minuta de negociação de descumprimento da Convenção Coletiva de Trabalho - CCT; e ligar para negociar pagamento de acordo extrajudicial.

Já S2 elenca as atividades de seu cargo como: acompanhar cumprimentos das metas dos colaboradores; verificar se a tarefa está sendo executada conforme regra do setor;

acompanhar entradas do extrato financeiro; e ligar para negociar pagamento de acordo extrajudicial.

S3 e S4, descreveram as mesmas atividades para o seu cargo, sendo: analisar documentos; orientar categoria do SINDCLIN sobre cláusulas da CCT e da CLT; negociar implantação de acordo coletivo; e marcar atendimento para a categoria do SINDCLIN com corpo jurídico.

Ao descrever as atividades de seu cargo S5, relaciona: atendimento *telemarketing* para agendamento de consultas médicas e odontológicas para a categoria do SINDCLIN; preparar solicitação de pagamento para as clínicas que realizam os atendimentos.

Para S6, S7 e S8, as atividades de seu cargo são: preparar minuta de negociação de descumprimento da CCT; solicitar e analisar documentos; ligar para negociar pagamento de acordo extrajudicial; cadastrar novos trabalhadores da categoria no sistema do SINDCLIN.

O cargo é “o conjunto de atividades substancialmente idênticas quanto a natureza das tarefas executadas” (DALMAU; TOSTA, 2009, p. 87). Com a finalidade de verificar a compreensão sobre o cargo, os entrevistados foram indagados quanto ao nível de conhecimento sobre as atividades.

“Considero alto, pois consigo realizar grande maioria das coisas propostas a mim” (S3).

“Me considero nível alto sobre os meus setores, pois estou neles a um certo tempo” (S5).

“Nível alto, utilizo as mesmas ferramentas para a execução de todas as atividades e faço a algum tempo” (S1).

S1 destaca a utilização dos mesmos meios para executar suas atividades, demonstrando assim que possuem naturezas idênticas. Já S3 e S5 associam os seus conhecimentos a sua capacidade de realização e pontuam o tempo em que exercem a função.

Partindo da premissa de que, para que a implantação do plano de cargos e salários seja efetiva é necessário que siga algumas etapas incluindo a avaliação dos cargos, o alto conhecimento sobre eles demonstrado pelos entrevistados, seja pelo tempo ou pela familiarização com as ferramentas utilizadas na execução das atividades, corrobora de forma positiva (PONTES, 2011).

No que diz respeito as dificuldades existentes para a execução, os sujeitos foram questionados quanto ao período necessário para o seu desenvolvimento nas tarefas e sobre o nível de complexidade. Gil (2011) pontua que tarefa é a atividade individualizada que o empregado ocupante de determinado cargo executa.

Os entrevistados S4 e S5 indicaram a necessidade de um período superior a 6 meses para o seu desenvolvimento, conforme o exposto a seguir:

“Mais de 6 meses, pois as vezes aparecem situações que é preciso de um conhecimento maior” (S5).

“Mais de 6 meses, pois as vezes aparecem situações que não consigo responder” (S4).

Os demais entrevistados S1, S2, S3, S6, S7 e S8 entendem como necessário um período de 6 meses, para a aquisição de conhecimento sobre a tarefa, utilizando a mesma justificativa dos entrevistados S4 e S5. Como exemplificado abaixo:

“Cerca de 6 meses, pois mesmo que você tenha grande conhecimento do setor exercido todos os dias aparecem novas situações” (S3).

“Seis meses, para conhecer os setores e suas particularidades pelo surgimento de novas situações” (S2).

Já a complexidade da execução das tarefas é associada as suas particularidades e a alta responsabilidade, destacando-se:

“[...] a resposta de questionamentos jurídicos a categoria, pois mesmo que eu tenha confiança na resposta, caso por acidente eu passe uma errada podem ser gerados vários prejuízos [...]” (S3).

“[...] São muitos detalhes, como a tensão de conferir documentos [...]” (S1).

“[...] Temos que lidar com contadores que não apoiam nosso sindicato” (S6).

Para Marras (2011) o treinamento é um processo de curto prazo com o intuito de assimilação cultural, para passar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas a execução das tarefas. É pertinente destacar, que o elevado período para a aquisição de eficiência na execução da tarefa, destacando-se a insegurança pontuada pelo entrevistado S3, pode estar atrelada a falta ou ao mal treinamento dos colaboradores.

Para avaliar a existência de adoções de práticas para o acompanhamento da execução das tarefas, os entrevistados foram questionados em como é realizado o controle de seu desempenho e pontuaram que o controle é feito através de metas estipuladas para o setor, sendo estas verificadas através do acompanhamento do que é registrado no sistema da

organização e planilhas dos setores. Contudo, é pertinente destacar o que aponta o entrevistado S2, a este respeito:

“É realizado com pouca frequência, pois são vários setores e muita coisa para supervisionar diariamente” (S2).

Considerando que segundo Lima (2011), o sucesso das organizações está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento e aproveitamento de seu capital intelectual, pode-se identificar um mal aproveitamento deste capital, tendo em vista que não há ferramentas específicas para o acompanhamento de desempenho o que fragiliza a percepção da organização neste sentido.

Um outro fator condicionante a ser destacado é o grau de instrução para o desenvolvimento das atribuições, pois também deverá ser considerado para descrição do cargo. Neste quesito, foi elencado pelos entrevistados como conhecimentos técnicos necessários para o cargo habilidades em *excel* e boa comunicação.

De acordo com Marras (2011), deverá sempre ser considerado como requisitos para o cargo a escolaridade, experiência, responsabilidades e condições de trabalho. Desta forma, podemos afirmar que tais requisitos não são acatados para estruturação dos cargos da organização.

#### **4.2 Relacionando Cargos e Salários**

A avaliação de cargos estabelece o valor relativo de cada cargo, tendo como objetivo ordenar os mesmos de acordo com a sua importância na organização (GIL, 2012). Para verificar o valor do cargo, foi questionado sobre quais tomadas de decisão poderiam ser realizadas sem que houvesse comunicação prévia ao gestor imediato.

Todos os entrevistados ressaltaram que quaisquer decisões devem ser previamente comunicadas ao gestor, para sua avaliação e aprovação, conforme exemplificado a seguir:

“Nenhuma, tudo que exercemos tem regras, temos que comunicar ao gestor” (S8)

“Tudo aquilo que não foge do que estamos previamente orientados de como fazer exatamente, com detalhes” (S1).

Desta forma, entende-se que não há definição do valor do cargo, o que impossibilita um sistema para determinar os salários a serem pagos, promovendo o equilíbrio interno dos mesmos (GIL, 2012).

O Salário é a parcela fixa da remuneração, que é paga regularmente ao empregado e

representa o principal componente do mix de recompensa oferecido pela empresa ao esforço de trabalho exercido por este à organização (FRANÇA, 2011). Os entrevistados foram questionados se sua faixa salarial corresponde às atividades de seu cargo, com o intuito de avaliar a satisfação pessoal do sujeito.

Neste sentido, foi pontuado pelos entrevistados o volume e complexidade das atividades exercidas, o valor de mercado, assim como, a falta de reconhecimento no cumprimento das metas.

“Creio que não corresponde dado o volume e complexidade das atividades [...]”  
(S2).

“Não corresponde, porém acho justo por ser o valor de mercado” (S5).

“Não acho justo, o volume de atividade é alto e não tem reconhecimento quando bate a meta do mês” (S7).

Pode-se observar, que não há uma definição estabelecida quanto a um plano de cargos e salários nesta organização, na contramão do que diz Pontes (2011) de que o salário associado a um plano de carreiras bem administrado pode ser base motivadora ao cargo ocupado e a perspectiva de crescimento profissional. O mesmo autor destaca ainda que ganho de aumentos salariais por mérito e desempenho demonstram estima ao empregado.

Em resumo, a partir da pesquisa aplicada, foi possível verificar que a organização não possui cargos pré-estabelecidos, de acordo com suas atividades. Há a falta ou o mal treinamento dos funcionários para as tarefas que devem ser executadas, propiciando um elevado período para aquisição de conhecimento e experiência. Não foi possível identificar ferramentas de controle de desempenho, nem um sistema de definição de valor do cargo, isto resulta na insatisfação dos funcionários, tendo sido definida por eles como falta de reconhecimento.

## 5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O trabalho pautou-se em estudar a Gestão de Cargos e Salários e a sua aplicabilidade, tendo em vista que é abordada a sua funcionalidade em uma organização sem fins lucrativos, buscando potencializar os seus aspectos positivos para o fortalecimento dela. O SINDCLIN, não possui um plano de cargos e salários estabelecido, desta forma, não foi possível verificar como se dá o seu processo de planejamento. A adoção da Gestão de Cargos e Salários, como fator motivacional, proporcionaria ganhos tanto para os seus colaboradores, quanto para a entidade, partindo da premissa de que os seres humanos são a chave para o sucesso ou insucesso das organizações (LIMA, 2011).

O SINDCLIN, possui cerca de 25 colaboradores e detém grande influência em sua atuação sindical. Evidencia-se como fatores para tal, a dimensão de sua categoria, por compreender todo o estado de Pernambuco e os direitos conquistados para ela ao longo de 20 anos. No cenário atual, apenas a renovação de sua convenção coletiva de trabalho, deixa de ser suficiente, para que o SINDCLIN possa manter-se é necessário dar voz a quem representa.

Desta forma, é preciso que haja uma eficiente estruturação interna para o fortalecimento da organização. O administrativo do SINDCLIN, é um setor crucial para o seu bom desempenho, pois é responsável por toda a demanda interna de fiscalização das empresas e acompanhamento da categoria. Examinando o paralelo entre os entrevistados e os autores, é possível verificar fatores que promovem um mal arranjo organizacional, portanto, propiciam o enfraquecimento de sua atuação.

Assim, a adesão ao plano de cargos e salários é uma oportunidade para que obtenção do fortalecimento interno do SINDCLIN, e este possa atuar de maneira eficiente e estratégica, como órgão fiscalizador ao qual se propõe. Dito isto, a presente pesquisa teve como princípio avaliar o plano de cargos e salários do SINDCLIN e como este é adotado na organização.

Afirma-se então, que os objetivos específicos traçados neste estudo foram atingidos, tendo em vista que: foi delimitada a coleta de dados nos meios formais e através das entrevistas; foram pontuadas as práticas e estruturação relacionada ao plano de cargos e salários do SINDCLIN; analisou-se as entrevistas de modo que foi possível compará-las com a bibliografia para compreensão da sua relevância para organização e funcionários.

Evidencia-se as limitações existentes quanto a pesquisa, pontuando a escassez

de publicações sobre a aplicação do plano de cargos e salários para organizações sem fins lucrativos, poucas instituições a serem analisadas neste sentido, já que há uma limitação de organizações dentro do território de aplicação da pesquisa.

Os colaboradores das organizações sindicais devem participar da construção de uma prática organizativa, funcional e administrativa que reforcem a ação sindical baseados nas ações (CNTE, 2014). Fica explícito a necessidade da estruturação interna destas instituições, com o objetivo de que construam uma base sólida para sua atuação. Conclui-se afirmando que no SINDCLIN, um plano de cargos e salários devidamente aplicado, vai além da satisfação de seus colaboradores, engloba perspectivas econômicas e sociais para toda a categoria a qual representa.

Portanto, se recomenda para pesquisas futuras a análise da aplicabilidade do plano de cargos e salários em outras concepções, e não somente ao SINDCLIN, que foi utilizado no presente estudo.

## REFERÊNCIAS

- ÁVILA, Lucas Viegas; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2015.
- SIMAS JUNIOR, Paulo Ferreira. A Importância da Gestão de Pessoas no Sucesso das Organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**. Itaipericica da Serra, Vol XIII, Nº 18, setembro, 2010.
- CRÉDITO à Nossa história SINDCLIN. **SINDCLIN**. Disponível em: <https://sindclin.com.br/nossa-historia/>. Acesso em: 9 de janeiro de 2023.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- PONTES, Benito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 15. ed. São Paulo: Ltr, 2011.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- BORGES, A. **A origem e papel dos sindicatos**. Brasília: 2006.
- NASSYRIOS, G. **Sindicalismo no Brasil**. Disponível em: <https://gabinassyrios.jusbrasil.com.br/artigos/339332671/sindicalismo-no-brasil>. Acesso em: 04 de setembro de 2022.
- SOUZA, F. **O papel do sindicato: o que muda com a reforma trabalhista?** Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/informacoes-trabalhistas/o-papel-do-sindicato-o-que-muda-com-reforma-trabalhista/>. Acesso em: 04 de setembro de 2022.
- FERRARI, I. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho**. São Paulo, número especial, p. 124, 1995.
- RODRIGUES, Leôncio Martins. **Trabalhadores, sindicatos e industrialização**. Rio de Janeiro, 2009.
- CARRIJO, W. **Contribuição Sindical: saiba o que é e como funciona**. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/contibuiacao-sindical-saiba-o-que-e-e-como-funciona/>. Acesso em: 5 de setembro de 2022.

BRASILEIRO, A; BRASILEIRO, C. **Fim da contribuição sindical obrigatória: liberdade cínica**. Rio de Janeiro, 2020.

LIMA, Renata Fernanda de Oliveira. **Gestão estratégica de pessoas – uma ferramenta poderosa**. VIII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2011.

ENAP, Escola Nacional em Administração pública. **Gestão de pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília, 2015.

PAES, Kettle Duarte. **Gestão de pessoas**. 1. Ed. Natal, 2011.

CNTE, Confederação Nacional de Trabalhadores em Educação. **Gestão sindical**. 1. Ed. Brasília, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Pioneira, 2001

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos-PRH: conceitos ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2011.

CARVALHO, Iêda Maria Rocha, **Cargos, carreiras e remuneração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

SNELL, Scott BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 3. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

DESLAURIERS, J. P.; GROULX, L. H.; LAPERRIERE, A.; PIRES, A.; POUPART, J. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

RODRIGUES, R. M. **Pesquisa acadêmica: como facilitar o processo de preparação de suas etapas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### PESQUISA SOBRE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Senhor(a),

Sou aluna do curso de Graduação em Administração e estou elaborando uma pesquisa acadêmica pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) – no Núcleo de Gestão do Centro Acadêmico do Agreste (CAA). Esta pesquisa objetiva entender como a formalização do Plano de Cargos e Salários influencia no desenvolvimento e fortalecimento interno da organização.

Edilane Mirian do Nascimento,

Graduanda no CAA-UFPE

1. Qual o seu Sexo?

Masculino  Feminino

2. Qual a sua idade?

Entre 18 e 25 anos  Entre 25 e 30 anos  Entre 30 e 40 anos  Acima de 40 anos

3. Grau de escolaridade

Ensino médio completo  Ensino Superior Incompleto  Ensino superior completo  Pós-graduação, especialização, mestrado ou doutorado.

4. Renda mensal

De 1 a 2 salários mínimos  De 2 a 5 salários mínimos  Acima de 5 salários mínimos

5. Há quanto tempo você trabalha no SINDCLIN?

Menos de 1 ano  Entre 1 e 3 anos  Entre 3 e 5 anos  Mais de 5 anos

6. Descreva seu cargo e como são realizadas suas atividades.

7. Qual seu nível de conhecimento sobre as atividades de seu cargo?
  
8. Qual período de desenvolvimento estima como necessário para desempenhar suas atividades de modo satisfatório?
  
9. Qual atividade que julga como mais complexa durante a realização de suas atividades? Justifique.
  
10. Como é realizado o controle de seu desempenho em suas atividades?
  
11. Quais conhecimentos técnicos entende como necessários para o desempenho de suas atividades?
  
12. Durante a execução de suas atividades quais tomadas de decisão podem ser realizadas sem prévia comunicação ao seu gestor imediato?
  
13. Atualmente sua faixa salarial corresponde as atribuições de suas atividades? Em sua opinião é justo?