

## **Racionalização e potencialização das estruturas organizacionais nas empresas.**

Rosa Emília da Conceição; Patrícia de Souza Portella; Lúcia Helena de Souza.

TransÔnibus – Sindicato das Empresas de Transportes de Passageiros de Nova Iguaçu – Diretoria de Gestão de Pessoas e Organizacional

Av. Carlos Marques Rollo, 854, Vila Nova, Nova Iguaçu, Rio de Janeiro, Brasil; Telefone: (21) 2797-1050; [rosa.emilia@transonibus.org.br](mailto:rosa.emilia@transonibus.org.br)

### **SINOPSE**

O trabalho propôs racionalizar e potencializar as estruturas organizacionais das empresas, utilizando o Plano de Cargos e Salários como ferramenta de gestão. O estudo considerou empresas associadas ao TransÔnibus, por meio de relatos de casos e entrevistas. O produto final foi a construção de um modelo de referência para o segmento.

**PALAVRAS-CHAVES:** estrutura organizacional, plano, cargo, salário, transporte

### **INTRODUÇÃO**

As demandas de um mercado competitivo e em crescimento exigem uma constante modernização das Políticas de Gestão de Pessoas, para atrair e reter profissionais qualificados e motivados, capazes de contribuir positivamente para os resultados da empresa. Neste sentido, como instituição representativa e baseado em sua Visão, o TransÔnibus<sup>1</sup> cumpre seu principal papel como centro de apoio, identificando as necessidades de suas empresas associadas, desenvolvendo serviços que a elas atendam de forma especializada e otimizada, e oferecendo suporte em soluções de incentivo ao desenvolvimento de lideranças inovadoras e à humanização da gestão.

A iniciativa de desenvolver o Plano de Cargos - PCS e Salários foi um dos desdobramentos do Planejamento Estratégico, implantado no TransÔnibus em 2011, com o compromisso de incentivar e apoiar a implementação e a manutenção de ferramentas de gestão nas empresas associadas. Entendeu-se que o PCS era a ferramenta fundamental para alavancar e alimentar os processos de gestão de pessoas e suas respectivas práticas.

Para tanto, a operacionalização do processo ocorreu mediante a parceria do Centro de Serviços de Gestão de Pessoas – CSGP, da Federação de Transporte do Estado do Rio de Janeiro, dos profissionais de RH das empresas associadas participantes da amostra, da equipe técnica do TransÔnibus e de uma empresa-piloto para validação da ferramenta. Para o desenvolvimento do projeto foram considerados os seguintes objetivos:

#### **Objetivos principais**

- ↻ Estabelecer uma estrutura de cargos para empresas associadas ao TransÔnibus, alinhada às principais características e diretrizes estratégicas do negócio;
- ↻ Elaborar arquitetura de remuneração consistente com as necessidades atuais e futuras das empresas, embasada pelas práticas de mercado cativas do próprio setor;
- ↻ Estabelecer orientações básicas para internalização do plano nas empresas interessadas a partir do esboço de políticas mínimas de administração do Plano de Cargos e Salários adotado.

#### **Objetivos secundários**

- ↻ Propiciar o equilíbrio interno entre posições de trabalho, através da observação das realidades de organização do trabalho nas empresas;

---

<sup>1</sup> Sindicato das Empresas de Transportes de Passageiros de Nova Iguaçu, representando 30 empresas associadas, que atuam em nove municípios na Região Metropolitana do Rio de Janeiro.

↪ Apontar algumas distorções no planejamento da força de trabalho que no futuro podem trazer situações críticas e/ou conflitos internos.

### **DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÕES**

Entende-se que a descrição dos cargos inaugura o processo de desenho do PCS, consistindo basicamente no entendimento das funções e responsabilidades das posições de trabalho, identificadas na cadeia de valor das empresas da amostra e na especificação de um conjunto de requisitos e requerimentos a eles referidos, como afirma Chiavenato (2004, p.188), “Os cargos fazem parte integrante do formato estrutural da organização”. Numa primeira etapa, foram identificados oito cargo-chaves, baseados em critérios definidos pelo Comitê Estratégico. São eles:

#### **Internos:**

- ✓ Impacto no processo (risco)
- ✓ Comunicação com o cliente
- ✓ Contribuição para o processo (recursos humanos e financeiros)
- ✓ Conhecimento
- ✓ Inovação

#### **Externos (mercado):**

- ✓ Singularidade da competência profissional
- ✓ Investimento em desenvolvimento

Os oito cargo-chaves selecionados para a descrição inicial e validação do modelo estão demonstrados na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Oito cargo-chaves selecionados pelo comitê estratégico do TransÔnibus

<b>Processo</b>	<b>Cargo</b>
Planejamento	Programador e Escalante
Execução:	Motorista
Monitoramento	Controlador operacional (fiscal e inspetor)
Manutenção	Gestor de Manutenção e Comprador
Administração	Gestor de pessoas e Gestor financeiro

Fonte: Consolidado da reunião do comitê estratégico de novembro de 2012

Em seguida, foi definido um rol de cargos, demonstrado na Tabela 2, e realizadas 130 entrevistas, envolvendo profissionais líderes em gestão de pessoas das empresas e ocupantes de cargos / funções similares, indicados por sua proficiência e senioridade de desempenho ocupacional.

Tabela 2 – Rol de Cargos do PCS por eixo

<b>Eixo</b>	<b>Cargos</b>
<b>Administração</b> <b>24 cargos</b>	Analista de RH, Analista de TI, Analista Financeiro, Assessor Jurídico, Assistente Administrativo, Assistente Contábil, Assistente Social, Auxiliar de Monitoramento de Imagem, Caixa, Comprador, Contador, Coordenador de Pessoal, Coordenador de Recursos Humanos, Engenheiro de Segurança do Trabalho, Gerente Administrativo e Financeiro, Gerente de RH, Gerente de Tecnologia da Informação, Instrutor, Médico do Trabalho, Mensageiro, Porteiro, Recepcionista, Técnico Ambiental e Técnico em Segurança do Trabalho.
<b>Manutenção</b> <b>21 cargos</b>	Abastecedor, Almoxarife, Apontador, Auxiliar de Manutenção, Auxiliar de Serviços Gerais, Borracheiro, Capoteiro, Coordenador de Manutenção, Eletricista Veicular, Ferreiro, Gerente de Manutenção, Lanterneiro, Lubrificador, Manobreiro, Mecânico Veicular, Mecânico Montador, Mecânico Socorrista, Pintor Veicular, Pintor Letrista, Supervisor de Manutenção e Torneiro.

**Operação** Assistente Operacional, Cobrador, Coordenador Operacional, Escalante,  
**9 cargos** Fiscal, Motorista, Gerente Operacional, Programador e Supervisor de Linha.

Fonte: Book 2 do Plano de Cargos e Salários - PCS

Para a descrição dos cargos foi utilizado o modelo representado pela Figura 1 abaixo, que considerou a vertente teórica americana de competência, associada aos objetivos, desafios e entregas (macroatividades) a serem desempenhadas pelo ocupante, informando ainda a rede operacional do mesmo, sendo todos esses elementos insumos para a etapa seguinte da avaliação do cargo.

1	<b>CARGO:</b>			
2	SUMÁRIO DO CARGO (MISSÃO DO CARGO – razão de ser da posição de trabalho)			
3	DESAFIO DO CARGO			
4	<b>MACRO-ATIVIDADE 1</b>			
	RESPONSABILIDADES	EVIDÊNCIAS	CONHECIMENTOS	HABILIDADES/ ATITUDES
5	6	7	8	
	<b>MACRO-ATIVIDADE 2</b>			
	RESPONSABILIDADES	EVIDÊNCIAS	CONHECIMENTOS	HABILIDADES/ ATITUDES
9	<b>REDE OPERACIONAL</b>			
	1. Superior imediato			
	2. Subordinados			
	3. Contatos internos			
	4. Contatos externos			
10	<b>REQUISITOS DO CARGO</b>			
	Escolaridade			
	Formação			
	Requisitos formais (registros, carteira de habilitação, outros)			
	Tempo Experiência			
	Outros			
	Código CBO	ELABORADO POR / DATA		
	Outras nomenclaturas	VALIDADO POR/ DATA		

Figura 1 – Formulário para descrição dos cargos - PCS

Fonte: Book 1 do Plano de Cargos e Salários – PCS

1. **Cargo:** Título do Cargo

2. **Sumário do Cargo:** descrição objetiva do cargo, sem valoração / adjetivação. Define a razão de ser do cargo (missão) na empresa.

3. **Desafio do Cargo:** expressa apenas um ponto essencial naquele cargo que o torna único e que, se não realizado, descredencia o próprio ocupante.

4. **Macroatividades:** maior agrupamento característico das atribuições do cargo. Seu número normalmente fica entre uma e três macroatividades. Mais do que isso pode indicar a necessidade de criar um novo cargo, ou de redimensioná-lo.

5. **Responsabilidades:** descrição sucinta das atividades que se desdobram das macroatividades. Aconselha-se sintetizá-las em número máximo de cinco. O ideal é a descrição sintética entre duas e quatro responsabilidades da mesma macroatividade.

6. **Evidências:** formato objetivo para apreciar a realização da responsabilidade listada. As evidências ou entregas podem constituir-se em INDICADORES a serem medidos com precisão no subprocesso, por exemplo, da avaliação de desempenho.

7. **Conhecimentos:** rol dos conteúdos que são aplicados na atribuição / responsabilidade indicada. Independem se já sejam ou não dominados ou da fonte de aquisição. Esse detalhamento será bastante útil e otimizará o subprocesso de treinamento e desenvolvimento, por explicar a relação entre determinado tópico de conteúdo e o público-alvo que dele necessita e que ocupa diferentes cargos / posições de trabalho.

8. **Habilidades e Atitudes:** optamos por agrupar esses dois elementos, que se relacionam com o perfeito desempenho da atribuição ou responsabilidade do cargo. As habilidades normalmente dependem da experiência, da repetição e são bastante indicativas de certos talentos – no sentido de dom. Atitude é diretamente ligada ao comportamento expresso e denota não apenas os valores, mas também os modos de nos relacionarmos com o próprio trabalho e com as pessoas. Tanto as habilidades como as atitudes são passíveis de desenvolvimento e podem, portanto, municiar, através da avaliação de desempenho, por exemplo, a aplicação de programas de treinamento e aperfeiçoamento comportamental.

9. **Rede Operacional:** importante informação sobre as relações diretas e indiretas no ambiente de trabalho, em termos de chefia, subordinação e demais contatos. A rede operacional permite dimensionar o peso daquele cargo em relação aos demais. É um destacado indicativo considerado na estruturação de planos de cargos e salários.

10. **Requisitos do Cargo:** conjunto de elementos e informações que formatam o cargo, do ponto de vista legal ou de qualquer outro requerimento que a empresa julgue necessário exigir / verificar.

Como resultado dessa etapa, as nomenclaturas dos cargos foram padronizadas, assim como o reconhecimento de outros cargos para descrição e inclusão no PCS, que no primeiro momento não haviam sido identificados para tal. Para esse fim, os dados foram coletados junto às empresas participantes, mediante o preenchimento do formulário evidenciado na Figura 2, apresentada logo a seguir; que também possibilitou efetuar a pesquisa salarial.

PROJETO CARGOS & SALÁRIOS					
EMPRESA:					
NÚMERO FUNCIONÁRIOS:	1	DATA PREENCHIMENTO:			
RESPONSÁVEL RH:					
2 PROCESSO:					
CARGO DESCRITO	OUTRAS NOMENCLATURAS	QUANTIDADE OCUPANTES DO CARGO	REMUNERAÇÃO		OBSERVAÇÃO
			INICIAL	FINAL	
3	4	5	6	7	8

Figura 2 – Formulário De/Para: comparação de cargos descritos com os existentes nas empresas.  
Fonte: Plano de Cargos e Salários – PCS TransÔnibus

1. **Número de funcionários:** Informação sobre a quantidade total de funcionários efetivos da empresa.
2. **Processo:** informação sobre a lotação do cargo na administração, manutenção ou operação.
3. **Cargo descrito:** Relação de Cargos por processo descritos pelo TransÔnibus, Federação e Associadas (Projeto PCS).
4. **Outras nomenclaturas:** Indicação das nomenclaturas dos cargos utilizadas pelas empresas que correspondem aos cargos descritos pelo Projeto PCS.
5. **Quantidade ocupantes no cargo:** Indicação da quantidade de funcionários da empresa que ocupam cada cargo.

6. **Remuneração inicial:** Informação do salário bruto inicial da faixa salarial de cada cargo.

7. **Remuneração final:** Informação do salário bruto final da faixa salarial de cada cargo.

8. **Observação:** espaço para qualquer comentário, informação adicional e outros sobre cada cargo, quando for necessário.

Logo após, foi realizada a avaliação dos cargos em um processo de quantificação e hierarquização das posições de trabalho, considerando fatores e critérios, apresentados na Figura 3, de modo a facilitar análise interna e comparações entre empresas. É importante salientar que essa abordagem foi pautada em metodologia adotada pela Mercer através da qual são estabelecidos critérios para pontuar objetivamente cada cargo e função a partir do conhecimento, processo mental e da responsabilidade por resultados exigidos para o mesmo. A metodologia de pontuação tem a vantagem de permitir a gestão eficiente dos cargos e das funções, sua agregação em grupos salariais e a comparação com o mercado.



Figura 3 – Fatores e critérios de avaliação dos cargos

Fonte: Apresentação do PCS em 24/11/2014

A pontuação atribuída a cada cargo e seus respectivos pesos em um Mapa de Avaliação permitiu a hierarquização dos mesmos, conforme a Figura 4 abaixo:

CARGO	FATORES E CRITÉRIOS										
	Impacto			Comunicação		Inovação		Conhecimento			FAIXA
	Tamanho	Impacto	Contribuição	Tipo	Âmbito	Inovação	Complexidade	Conhecimento	Equipe	Amplitude	
Gerente Operacional	7	3	3	2	2	3	2	5	3	1	31
Gerente de Manutenção	7	3	3	2	2	3	2	5	3	1	31
Gerente de RH	7	3	2	2	2	3	2	5	3	1	30
Gerente Adm. Financeiro	7	3	2	2	2	3	2	5	3	1	30
Gerente TI	7	3	2	2	2	3	2	5	3	1	30

Figura 4 – Mapa de Avaliação

Fonte: Book 1 do Plano de Cargos e Salários – PCS (p.30)

Para esse trabalho, sinteticamente, os níveis profissionais definidos nas empresas de transportes coletivo por ônibus seguiu uma modalidade convencional, e teoricamente podem ser generalizados para outras empresas de mesma natureza, de acordo com o demonstrado pela Figura 5, que apresenta os níveis profissionais que expressam a valorização relativa dos cargos mediante análise sistematizada de pesos e um funcionograma que traduz as redes e conexões internas de subordinação nas empresas:

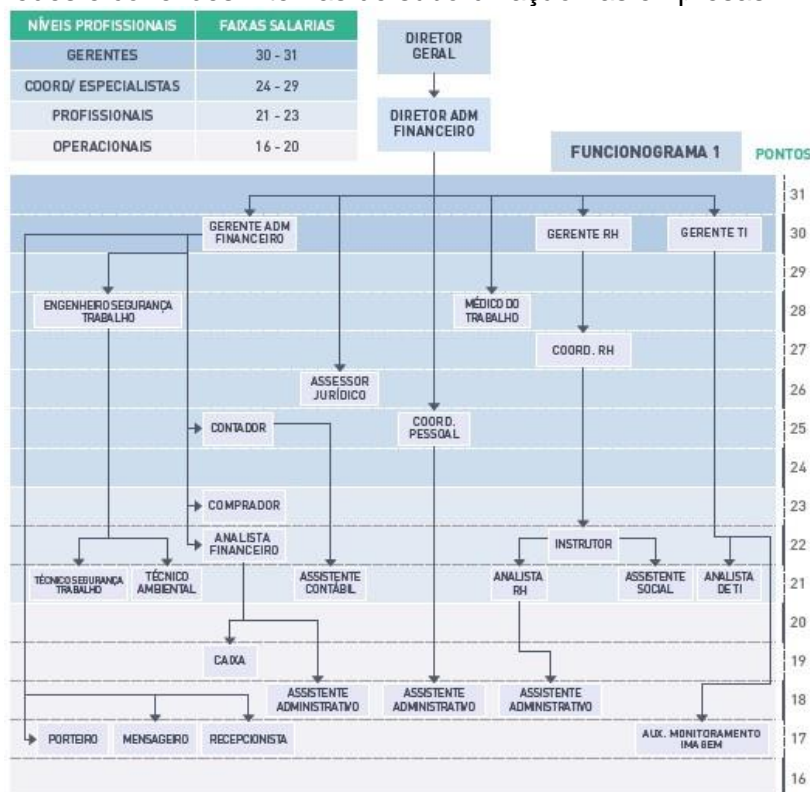


Figura 5 – Níveis profissionais e funcionograma  
 Fonte: Book 1 do Plano de Cargos e Salários (p.37)

Para apoiar o desenvolvimento da ferramenta, em função de restrições culturais, realizou-se uma pesquisa salarial, considerando exclusivamente as práticas das empresas da base do TransÔnibus, para conhecer o que o mercado de trabalho praticava. Chiavenato aponta que “[...] deve haver compatibilidade de salários dentro da organização (equilíbrio interno) e **dentro do mercado (equilíbrio externo)**”, (CHIAVENATO, 2004, p.279, grifo nosso). Neste sentido, observaram-se os seguintes fatores:

- a) Identidade da atividade econômica / negócio;
- b) Regionalidade;
- c) Fluxo migratório interno dos rodoviários, ou seja, a rotatividade restrita à mesma área geográfica.

Desta forma, foram levantados os salários praticados destacando as similaridades, diferenças e a dispersão entre os maiores e menores valores salariais praticados. Com tais elementos, foi construída a tabela salarial, demonstrada na Figura 6 abaixo, e utilizado como parametrização:

- a) Regressão linear simples, para definição dos intervalos entre os níveis da faixa;
- b) Para movimentações salariais dentro da mesma faixa, a tabela foi construída com variação 2% (progressão horizontal);



exemplo: de absorver regras aleatórias e personalistas, bem como a descaracterização da matriz operacional da organização, conforme a Figura 7 abaixo.

ADMISSÃO	MOVIMENTAÇÃO	GESTÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piso Salarial</li> <li>• Mínimo da escala/nível</li> <li>• Mediana de mercado</li> <li>• Equilíbrio na distribuição do plano de cargos/salários praticados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceitos de movimentação vertical e horizontal e definição de limites</li> <li>• Escalonamentos a partir de X níveis ou mudança de faixa limitado a percentual</li> <li>• Regras de solicitação/aprovações (norma)</li> <li>• Programas de mérito/recompensa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquadramento</li> <li>• Reenquadramento</li> <li>• Realinhamento</li> <li>• Perfil e Salário para novos cargos</li> </ul>

Figura 7 – Elementos da Política de Cargos e Salários  
Fonte: Book 1 do Plano de Cargos e Salários (p. 50)

### VALIDAÇÃO DO PCS NA EMPRESA-PILOTO

O processo de validação da ferramenta PCS na empresa-piloto, Auto Viação Vera Cruz Ltda, ocorreu no período de julho até setembro de 2015, seguindo as etapas apresentadas na Figura 8 abaixo:

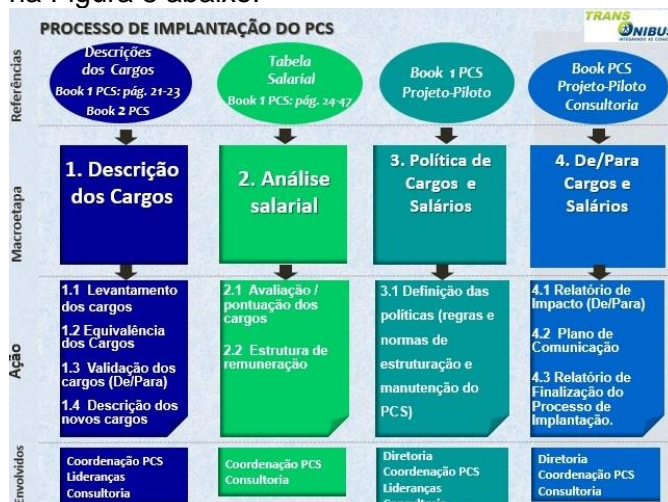


Figura 8 – Etapas de implementação do PCS na empresa-piloto  
Fonte: Apresentação do Plano de Cargos e Salários – PCS de 12/10/2015

### RESULTADOS

Após a implementação das etapas que compuseram o plano para validação da ferramenta PCS descritas acima, foram apontados ajustes e adequações resultantes da prática que promoveram um primeiro aperfeiçoamento na ferramenta.

A empresa-piloto era de grande porte e utilizou todos os 3 eixos (administração, manutenção e operacional) como parte da amostra. Além das etapas consideradas no plano, houve também a necessidade de ajustes no Sistema de Gestão de Informações da empresa para adequação de nomenclaturas e parâmetros. Todo esforço produziu excelentes resultados para a empresa e para a efetiva validação da ferramenta e seus objetivos. Apresentamos a seguir alguns resultados específicos obtidos:

#### 1) Na estrutura organizacional



Quantidade de funcionários	Quantidade de cargos antes da intervenção	Quantidade de cargos após a intervenção	Quantidade de cargos no modelo proposto <sup>2</sup>
1.500	109	75	55

## 2) Na gestão financeira (folha de pagamento)

Após a realização dos ajustes de cargos e adequações salariais, a implementação nessa empresa-piloto representou um impacto na folha de pagamento menor que 0,5%.

## 3) Na gestão de pessoas

A ferramenta ofereceu insumos para os subprocessos de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Remuneração, entre outros.

## 4) Ausência de inconsistências no eSocial<sup>3</sup>

Verificado que a empresa-piloto após cumprir com as obrigatoriedades do eSocial no que tange as questões trabalhistas, tais como: cargo, CBO (Código Brasileiro de Ocupação) e salários, obteve 100% de consistência, dentro do cronograma estabelecido.

## CONCLUSÃO

Como passo final de toda essa construção, este conteúdo detalhado foi resumido em formato editorial de livro em 2 volumes e distribuído para todas as empresas associadas e também para empresas de outras bases sindicais do Estado do Rio de Janeiro. Sendo este produto oriundo de uma Estratégia do Planejamento Estratégico do TransÔnibus, ele não é um fim em si mesmo. Esta ferramenta iniciou um processo de modernização na Gestão de Pessoas que já rendeu outros frutos, como o desenvolvimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho, em uma Plataforma *online-web*, disponibilizado para todas as empresas que já implementaram o PCS.

Este trabalho possui consistência e legitimidade asseguradas pela construção coletiva em parceria com as empresas-clientes. Atualmente, oito empresas já implementaram esse modelo de PCS e ratificaram os ganhos obtidos a partir dessa ferramenta de gestão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. Rio de Janeiro. **As melhores práticas em gestão com pessoas**: prêmio ser humano ABRH-RJ 2016. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FEDERAÇÃO DE TRANSPORTES DO RIO DE JANEIRO; SINDICATO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTES DE PASSAGEIROS DE NOVA IGUAÇU. **Plano de Cargos e Salário 1**: dimensões do projeto. Rio de Janeiro: FETRANSPOR e TRANSÔNIBUS, 2015.

FEDERAÇÃO DE TRANSPORTES DO RIO DE JANEIRO; SINDICATO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTES DE PASSAGEIROS DE NOVA IGUAÇU. **Plano de Cargos e Salário 2**: descrições dos cargos. Rio de Janeiro: FETRANSPOR e TRANSÔNIBUS, 2015.

<sup>2</sup> O modelo proposto considerou um rol estrutural de cargos comuns ao segmento de transporte coletivo de passageiro por ônibus, organizados pelos eixos: Administração, Operação e Manutenção, excluindo os cargos vinculados a convecção coletiva do trabalho (CCT).

<sup>3</sup> Sistema de Escrituração Fiscal Digital das Obrigações Fiscais Previdenciárias e Trabalhistas, também conhecido pelo nome fantasia eSocial, que é um projeto do governo federal do Brasil que visa unificar o envio dos dados sobre trabalhadores em um site e permitir que as empresas prestem as informações uma única vez.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**: carreiras e remuneração. 17. ed. São Paulo: LTR Editora, 2015.