



# **IBRADEF**

---

**INSTITUTO BRASILEIRO DOS DEFICIENTES**

**MANUAL DE DESCRIÇÃO DE  
CARGOS**

## Sumário

1.	Introdução .....	4
1.1	Objetivo.....	5
1.2	Importância das descrições de cargos para a gestão de pessoas .....	5
1.3	Público-alvo e aplicação do documento .....	6
2.	Princípios e diretrizes institucionais .....	7
2.1	Valores e cultura da instituição aplicados à gestão de cargos .....	8
2.2	Princípios de integridade, transparência e meritocracia .....	10
2.3	Relação com o Código de Ética e Integridade .....	11
3.	Estrutura das descrições de cargos.....	12
3.1	Elementos essenciais da descrição de cargo .....	13
3.2	Objetivo do cargo.....	14
3.3	Principais responsabilidades e atribuições.....	15
3.4	Requisitos de formação, experiência e competências.....	16
3.5	Competências comportamentais e técnicas.....	17
3.6	Indicadores de desempenho e metas .....	18
4.	Classificação e hierarquização de cargos.....	19
4.1	Critérios de classificação funcional .....	20
4.2	Estrutura hierárquica por área e função .....	22
4.3	Critérios para progressão, promoção e movimentação interna.....	23
5.	Cargos e funções por área.....	24
5.1	Administração e finanças .....	25
5.2	Recursos humanos e treinamento.....	26
5.3	Operações e logística .....	26
5.4	Saúde e assistência direta ao usuário .....	28
5.5	Tecnologia da informação.....	29
5.6	Comunicação, marketing e relações institucionais .....	30
5.7	Outros cargos estratégicos e de suporte.....	31
6.	Gestão a atualização das descrições de cargos .....	32
6.1	Processo de criação e validação de descrições .....	32
6.2	Revisão periódica e ajustes de atribuições.....	33
6.3	Controle de versões e publicação interna.....	34
7.	Integração com processos de RH.....	36
7.1	Recrutamento e seleção.....	37
7.2	Avaliação de desempenho e plano de desenvolvimento.....	38
7.3	Treinamento, capacitação e sucessão.....	39
7.4	Remuneração, benefícios e equidade interna.....	40
8.	Responsabilidades e governança.....	41

8.1	Papéis da liderança, RH e gestores de área.....	42
8.2	Responsabilidades dos colaboradores em relação à descrição de cargos .....	43
8.3	Monitoramento, auditoria e <i>compliance</i> .....	44
9.	Disposições Finais .....	45
9.1	Vigência e aplicação do manual .....	46
9.2	Revisão e atualização periódica .....	47
9.3	Referências legais e normativas.....	48



## **1. Introdução**

O Manual de Descrição de Cargos é um instrumento estratégico fundamental para a organização, gestão e desenvolvimento do capital humano da instituição. Ele foi elaborado com o objetivo de consolidar, de forma clara e sistemática, todas as informações relativas aos cargos, funções, responsabilidades, competências e requisitos necessários para o desempenho de cada posição. Ao fornecer referência detalhada sobre as atribuições, garante maior transparência, padronização e alinhamento entre os colaboradores, líderes e gestores, fortalecendo a governança interna e a cultura institucional pautada em ética, integridade e excelência.

Este documento atua como uma ferramenta de gestão que integra planejamento organizacional, políticas de desenvolvimento de pessoas, processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, progressão funcional e capacitação contínua. Ao descrever de maneira precisa as expectativas para cada cargo, promove clareza sobre papéis e responsabilidades, evitando sobreposição de funções, conflitos internos e lacunas operacionais. Além disso, serve como base para decisões estratégicas, permitindo que a instituição alinhe seus recursos humanos às metas, objetivos e prioridades institucionais de forma eficiente e consistente.

A utilização de descrições estruturadas contribui para criar um ambiente de trabalho mais organizado e harmonioso, no qual cada colaborador compreende não apenas suas atribuições, mas também a forma como seu trabalho impacta o conjunto da instituição e a qualidade dos serviços prestados. Essa clareza funcional é essencial para fortalecer a responsabilidade individual e coletiva, promover equidade, incentivar o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, e valorizar a meritocracia nas oportunidades de crescimento e progressão profissional.

Além disso, a padronização garante uniformidade na interpretação das funções e responsabilidades, facilitando auditorias internas, processos de conformidade e prestação de contas, além de servir como guia durante revisões organizacionais, movimentações de pessoal ou ajustes estruturais. Ela reforça que cada cargo possui objetivos claros, indicadores de desempenho específicos e competências esperadas, criando base objetiva para avaliação de resultados, reconhecimento de talentos e implementação de programas de capacitação e treinamento.

Em síntese, esta introdução estabelece que o documento é uma ferramenta estratégica, essencial para a gestão eficaz de pessoas, para a organização do trabalho e para a consolidação de uma cultura institucional sólida, ética e transparente. Ele reflete o

compromisso da instituição com a excelência, com o desenvolvimento contínuo de sua equipe e com a prestação de serviços de qualidade, garantindo que cada função seja desempenhada de forma responsável, clara e alinhada aos valores e à missão da organização.

## **1.1 Objetivo**

O objetivo principal deste documento é estabelecer critérios claros e consistentes para a definição, organização e gestão de cargos dentro da instituição, fornecendo uma referência detalhada sobre responsabilidades, atribuições, competências e requisitos necessários para o desempenho de cada função. Ele serve como um guia estratégico para toda a gestão de pessoas, apoiando processos de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento profissional e progressão funcional, assegurando que cada decisão seja baseada em critérios justos, éticos e alinhados aos valores institucionais.

Ao detalhar as funções de cada cargo, o documento contribui para a transparência interna, permitindo que todos os colaboradores compreendam suas responsabilidades, o papel que desempenham dentro da organização e como suas atividades impactam diretamente a missão institucional. Essa clareza funcional promove a organização do trabalho, previne sobreposição de tarefas, evita lacunas operacionais e fortalece a comunicação entre equipes, garantindo que cada colaborador saiba exatamente o que se espera de seu desempenho.

Além disso, este guia funciona como instrumento de governança, alinhando todas as áreas da instituição aos mesmos padrões de conduta, competências e metas. Ele oferece base objetiva para decisões estratégicas relacionadas à gestão de pessoas, incluindo ajustes de estrutura organizacional, distribuição de funções, capacitação e programas de desenvolvimento, fortalecendo a meritocracia e a valorização das competências individuais.

Em síntese, o objetivo deste documento é consolidar a gestão de cargos de forma ética, organizada e transparente, garantindo que cada função seja desempenhada com responsabilidade, eficiência e alinhamento aos princípios e à missão da instituição, contribuindo para a excelência operacional, a qualidade dos serviços e o desenvolvimento contínuo da equipe.

## **1.2 Importância das descrições de cargos para a gestão de pessoas**

As descrições de cargos desempenham papel central na organização e gestão das equipes, fornecendo referência clara sobre funções, responsabilidades, competências e

expectativas. Ao detalhar as atividades de cada posição, elas permitem que todos os colaboradores compreendam seu papel dentro da instituição, entendam como suas ações impactam o desempenho coletivo e saibam de que maneira suas responsabilidades se conectam com a missão e os objetivos estratégicos da organização. Essa clareza funcional é fundamental para promover eficiência, evitar sobreposição de tarefas e reduzir ambiguidades no dia a dia.

No âmbito da gestão de pessoas, o detalhamento de cargos serve como base objetiva para avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional. Ele possibilita que gestores forneçam feedback consistente, identifiquem necessidades de capacitação e planejem treinamentos específicos para o aprimoramento de competências técnicas e comportamentais. Além disso, auxilia na identificação de talentos internos e no planejamento de sucessão, garantindo que o crescimento profissional esteja alinhado às necessidades estratégicas da instituição e às competências exigidas em cada função.

As descrições estruturadas também fortalecem processos de recrutamento e seleção, assegurando que novas contratações ocorram de forma transparente, justa e baseada em critérios objetivos. Isso garante que cada candidato seja avaliado segundo competências técnicas, experiência e perfil comportamental compatíveis com o cargo, aumentando a assertividade nas escolhas e contribuindo para a construção de equipes eficientes, motivadas e comprometidas com os valores institucionais.

Além de apoiar o desenvolvimento de pessoas, a formalização das atribuições de cada cargo contribui para a governança organizacional. Ela facilita a definição de fluxos de trabalho, a alocação adequada de responsabilidades e a supervisão das atividades, garantindo que decisões e processos sejam conduzidos com segurança e alinhamento estratégico. Em uma instituição de saúde, esse alinhamento é especialmente crítico, pois impacta diretamente a qualidade do atendimento e a experiência dos usuários.

Portanto, a construção e manutenção de descrições de cargos detalhadas e atualizadas representam um investimento na eficiência operacional, na transparência, na equidade e no desenvolvimento da equipe. Elas são ferramentas que fortalecem a gestão de pessoas e garantem que cada colaborador possa atuar de maneira clara, responsável e alinhada aos objetivos e valores da instituição, consolidando uma cultura organizacional sólida e ética.

### **1.3 Público-alvo e aplicação do documento**

O presente documento destina-se a todos os colaboradores, dirigentes, gestores e terceiros que atuem em nome da instituição ou participem de suas operações de forma direta

ou indireta. Ele serve como referência tanto para aqueles que ocupam cargos de liderança quanto para profissionais que desempenham funções operacionais e de apoio, garantindo que todos compreendam as responsabilidades, atribuições e expectativas relacionadas a cada posição. Além disso, fornecedores, parceiros e prestadores de serviços que interajam de maneira formal com a instituição podem se beneficiar da consulta às descrições de cargos, entendendo os padrões de atuação e requisitos exigidos.

A aplicação do documento se estende a diversas práticas de gestão de pessoas. Ele orienta processos de recrutamento e seleção, permitindo que novas contratações sejam conduzidas de forma objetiva e transparente, alinhadas às competências e responsabilidades definidas para cada função. Também apoia a avaliação de desempenho, oferecendo critérios claros para medir resultados e identificar necessidades de desenvolvimento, bem como subsidiando programas de capacitação, progressão funcional e planejamento de carreira.

Além disso, o documento desempenha papel importante na organização interna, facilitando a distribuição de responsabilidades, a definição de fluxos de trabalho e a coordenação entre áreas. Ele proporciona uniformidade na interpretação das funções, reduz ambiguidades e fortalece a governança, garantindo que cada decisão seja tomada com base em informações claras e estruturadas. Essa aplicação contribui para um ambiente de trabalho mais eficiente, organizado e colaborativo, refletindo diretamente na qualidade dos serviços prestados e na experiência de usuários e comunidades atendidas.

De forma complementar, a instituição recomenda que este documento seja consultado periodicamente e utilizado como referência oficial sempre que houver necessidade de revisão de cargos, ajustes de funções ou definição de novos processos. Ao seguir estas orientações, a organização assegura que todos os profissionais compreendam suas responsabilidades, que as práticas de gestão estejam alinhadas à missão institucional e que a cultura organizacional seja fortalecida por meio de transparência, clareza e ética em todas as atividades.

## **2. Princípios e diretrizes institucionais**

A definição de princípios e diretrizes institucionais é essencial para orientar a gestão de cargos, funções e responsabilidades dentro da organização. Eles estabelecem padrões claros que sustentam as decisões estratégicas, promovem coerência entre áreas e colaboradores e asseguram que a atuação de cada profissional esteja alinhada à missão, à visão e aos valores da instituição. Ao consolidar essas referências, a instituição garante que todas as práticas relacionadas à gestão de pessoas sejam consistentes, éticas e direcionadas

ao fortalecimento de sua cultura organizacional, contribuindo para a eficiência, a transparência e a excelência na prestação de serviços.

Esses princípios servem como guia para estruturar funções, definir responsabilidades e estabelecer critérios objetivos para recrutamento, avaliação de desempenho, desenvolvimento e progressão funcional. Eles ajudam a criar um ambiente de trabalho organizado, previsível e justo, onde cada colaborador compreende seu papel, suas expectativas e a importância de suas ações para o funcionamento eficiente da organização. Ao mesmo tempo, as diretrizes institucionais reforçam que cada decisão, por menor que seja, deve refletir os valores éticos, o compromisso com a qualidade e a responsabilidade social que caracterizam a instituição.

A implementação dessas diretrizes permite que a organização consolide uma cultura de responsabilidade compartilhada, integridade e meritocracia. Elas servem como base para a comunicação clara de expectativas, definição de critérios de avaliação e reconhecimento de desempenhos diferenciados, fortalecendo o alinhamento entre objetivos institucionais e individuais. Esse alinhamento não apenas otimiza resultados, mas também promove engajamento, motivação e senso de pertencimento entre os colaboradores, refletindo diretamente na qualidade dos serviços prestados e na confiança depositada pelos usuários e parceiros.

Em resumo, os princípios e diretrizes institucionais oferecem um alicerce sólido para todas as práticas de gestão de cargos, garantindo que cada função, decisão e ação estejam pautadas em valores éticos, cultura organizacional e padrões de excelência. Eles consolidam a estrutura necessária para que a instituição atue de forma coerente, eficiente e responsável, fortalecendo sua reputação, sua governança interna e sua capacidade de entregar serviços de alta qualidade à comunidade.

## **2.1 Valores e cultura da Instituição aplicados à gestão de cargos**

Os valores e a cultura da Instituição constituem a base fundamental para todas as práticas de gestão de cargos e funções, orientando comportamentos, decisões e a organização do trabalho. Cada posição dentro da instituição não é apenas definida por responsabilidades operacionais ou competências técnicas, mas também pelo alinhamento com princípios éticos, missão institucional e padrões de conduta esperados. A incorporação desses valores assegura que o desempenho de cada colaborador reflita respeito, integridade, responsabilidade e compromisso com a excelência na prestação de serviços, reforçando a identidade da instituição e consolidando sua credibilidade perante usuários, parceiros e sociedade.

A cultura institucional é um elemento dinâmico que permeia todas as áreas e níveis hierárquicos, moldando atitudes, práticas e relações de trabalho. Ela estabelece normas implícitas e explícitas sobre como as pessoas devem atuar, interagir e tomar decisões, criando um ambiente harmonioso, colaborativo e inclusivo. Ao aplicar a cultura na definição de cargos, a instituição garante que cada função esteja integrada à missão organizacional e que os colaboradores compreendam a importância de seu papel dentro do conjunto, reconhecendo como suas ações individuais impactam o desempenho coletivo e a experiência do usuário.

Além disso, os valores institucionais orientam critérios de avaliação e desenvolvimento profissional, promovendo justiça, meritocracia e transparência. Ao considerar dedicação, competência, proatividade e alinhamento cultural, a gestão de cargos passa a ser uma ferramenta estratégica para reconhecer talentos, promover a progressão funcional e identificar necessidades de capacitação. Essa abordagem permite que cada colaborador compreenda claramente as expectativas, se engaje em seu desenvolvimento contínuo e participe de forma ativa no crescimento da instituição.

A aplicação prática da cultura e dos valores também influencia processos de recrutamento e seleção, garantindo que novos colaboradores sejam incorporados com base em competências técnicas, experiência e alinhamento ético e comportamental. Isso assegura que as equipes sejam construídas de maneira coesa, que o ambiente de trabalho seja respeitoso e motivador, e que a instituição possa consolidar uma base de talentos que compartilhe da missão, dos objetivos e da visão estratégica da organização.

Para a liderança e para as áreas de Recursos Humanos, os valores e a cultura servem como referência para decisões estruturais e estratégicas, incluindo definição de funções, elaboração de planos de desenvolvimento, distribuição de responsabilidades e acompanhamento de indicadores de desempenho. Eles orientam o comportamento esperado, estabelecem padrões de excelência e permitem que a organização crie mecanismos de apoio, feedback e capacitação alinhados às competências institucionais, promovendo consistência, previsibilidade e segurança nas operações.

Portanto, a gestão de cargos baseada nos valores e na cultura institucional vai muito além da descrição formal de funções: ela cria um ambiente de trabalho coeso, ético e eficiente, fortalece a confiança interna e externa, e garante que cada colaborador compreenda sua contribuição para a missão da instituição. Ao alinhar responsabilidades, competências e condutas à cultura organizacional, a instituição assegura que todas as atividades sejam realizadas de forma ética, transparente e orientada à excelência, consolidando um modelo de gestão de pessoas que valoriza desenvolvimento, mérito e

impacto positivo na comunidade atendida.

## **2.2 Princípios de integridade, transparência e meritocracia**

A atuação da instituição é orientada por princípios sólidos que sustentam todas as decisões, práticas e relacionamentos internos e externos, garantindo que a gestão de pessoas seja ética, justa e eficiente. Entre esses princípios, a integridade, a transparência e a meritocracia se destacam como pilares centrais, orientando desde a definição de funções e atribuições até processos de recrutamento, avaliação de desempenho, progressão funcional e desenvolvimento profissional. Esses valores não apenas reforçam a credibilidade da instituição, mas também promovem um ambiente de trabalho responsável, confiável e alinhado à missão de cuidado e impacto social.

A integridade é um princípio que permeia todas as atividades da organização, refletindo compromisso com condutas corretas, honestas e coerentes com os valores institucionais. Na gestão de cargos, ela se manifesta na definição clara de responsabilidades, no respeito às regras e normas, na prevenção de conflitos de interesse e na garantia de que decisões sejam tomadas com base em critérios éticos e profissionais, evitando favorecimentos indevidos ou qualquer prática que comprometa a confiança da equipe, dos usuários ou da sociedade. A integridade assegura que cada colaborador compreenda o padrão de comportamento esperado e que as ações institucionais estejam alinhadas com os princípios de ética e responsabilidade social.

A transparência é outro pilar essencial, pois permite que todos os processos relacionados à gestão de pessoas sejam claros, compreensíveis e auditáveis. Isso inclui critérios de recrutamento e seleção, distribuição de funções, avaliação de desempenho, definição de metas, concessão de benefícios e oportunidades de desenvolvimento. A transparência garante que colaboradores e gestores compreendam como decisões são tomadas, quais critérios são utilizados e quais responsabilidades cada função envolve, promovendo equidade, confiança e *accountability*. Além disso, a comunicação clara e aberta sobre políticas, expectativas e mudanças estruturais contribui para o engajamento, a motivação e o alinhamento de toda a equipe.

A meritocracia, por sua vez, assegura que oportunidades de crescimento, desenvolvimento e reconhecimento sejam concedidas com base em competências, desempenho, dedicação e resultados concretos. Ao priorizar critérios objetivos, a instituição reforça a justiça e a equidade, estimulando o engajamento e a motivação dos colaboradores e garantindo que os talentos internos sejam identificados e valorizados. A meritocracia também fortalece a cultura de responsabilidade e excelência, promovendo

desenvolvimento profissional contínuo e alinhando o crescimento individual às necessidades estratégicas da organização.

Esses princípios interagem de forma complementar, criando um modelo de gestão de pessoas que valoriza ética, competência e transparência em todas as ações. Ao aplicar integridade, transparência e meritocracia, a instituição garante que as decisões relacionadas a cargos, funções e desenvolvimento profissional sejam justas, consistentes e alinhadas aos valores institucionais. Essa abordagem fortalece a governança interna, melhora a eficiência operacional e assegura que cada colaborador compreenda seu papel, suas responsabilidades e a importância de suas contribuições para o cumprimento da missão institucional, promovendo um ambiente de trabalho ético, confiável e de alta performance.

### **2.3 Relação com o Código de Ética e Integridade**

A gestão de cargos e funções está intrinsecamente ligada aos princípios estabelecidos no Código de Ética e Integridade da instituição, que define padrões de conduta, responsabilidades e valores a serem observados por todos os colaboradores, dirigentes e parceiros. A conexão entre os dois documentos garante que a definição de funções, atribuições e competências esteja alinhada aos princípios de ética, transparência, integridade e respeito às normas legais e institucionais. Essa relação fortalece a coerência entre comportamento esperado e execução das atividades, promovendo um ambiente de trabalho seguro, ético e responsável.

Cada cargo descrito deve refletir não apenas responsabilidades operacionais, mas também os padrões de conduta exigidos pelo Código de Ética e Integridade. Isso significa que, além de competências técnicas e responsabilidades formais, é esperado que todos os ocupantes de função atuem com honestidade, imparcialidade, respeito aos colegas, aos usuários e à sociedade, prevenindo conflitos de interesse, condutas inadequadas e práticas que possam comprometer a confiança na instituição. A integração entre a gestão de cargos e o Código cria um referencial unificado, fortalecendo a cultura de integridade e garantindo que todos compreendam as expectativas éticas associadas a suas funções.

Essa relação também orienta processos de avaliação de desempenho, progressão funcional e desenvolvimento profissional, assegurando que critérios de conduta, comportamento ético e alinhamento com os valores institucionais sejam considerados na análise de resultados e no reconhecimento de talentos. Além disso, o Código serve como guia para tomada de decisões em situações complexas ou de conflito, oferecendo referência para condutas corretas, prevenção de riscos e proteção da reputação institucional.

Ao vincular as descrições de cargos ao Código de Ética e Integridade, a instituição

consolida um modelo de gestão baseado em valores, padrões de excelência e responsabilidade social. Essa integração promove coerência entre práticas organizacionais e princípios éticos, garantindo que cada função desempenhada contribua para um ambiente de trabalho íntegro, transparente e alinhado à missão e à visão institucional, reforçando confiança, eficiência e qualidade em todos os processos e serviços prestados.

### **3. Estrutura das descrições de cargos**

A definição clara e estruturada de cada cargo é fundamental para o funcionamento eficiente da instituição, pois garante que responsabilidades, atribuições, competências e expectativas estejam explicitamente descritas e alinhadas à missão e aos valores organizacionais. A estrutura das descrições de cargos serve como guia para a gestão de pessoas, permitindo que colaboradores, líderes e áreas de Recursos Humanos compreendam com precisão os objetivos de cada função, suas interações dentro da organização e a forma como contribuem para os resultados institucionais.

Uma descrição de cargo bem elaborada proporciona clareza sobre os papéis e responsabilidades de cada colaborador, reduz ambiguidades, evita sobreposição de funções e facilita a coordenação entre equipes. Ela cria um referencial comum que apoia o planejamento estratégico, a distribuição de tarefas e a supervisão das atividades, garantindo que cada profissional compreenda como suas ações impactam os processos institucionais e a qualidade dos serviços prestados.

Além disso, a estrutura das descrições de cargos fortalece a gestão de desempenho e o desenvolvimento profissional. Ao detalhar funções, responsabilidades e competências, a instituição fornece base objetiva para avaliação, feedback e definição de metas, permitindo que o desempenho seja monitorado de forma justa e consistente. Essa abordagem também auxilia na identificação de necessidades de capacitação, planejamento de treinamentos e oportunidades de progressão funcional, fortalecendo a meritocracia e incentivando o desenvolvimento contínuo da equipe.

Outro aspecto relevante é que a padronização da estrutura permite que todos os documentos relacionados a cargos sigam um modelo uniforme, garantindo coerência na comunicação interna e externa, facilitando auditorias, revisões organizacionais e adaptações futuras. Cada descrição de cargo se torna, assim, uma ferramenta estratégica que integra planejamento, governança e gestão de pessoas, promovendo eficiência, transparência e alinhamento com os objetivos institucionais.

Em resumo, a estrutura das descrições de cargos é um elemento central da gestão organizacional, pois estabelece critérios claros, fortalece a governança interna e oferece

suporte para a avaliação, desenvolvimento e coordenação de equipes. Ao garantir clareza, consistência e alinhamento com a missão e os valores institucionais, essa estrutura contribui para a construção de um ambiente de trabalho organizado, ético e eficiente, capaz de sustentar a excelência na prestação de serviços e o desenvolvimento contínuo de sua equipe.

### **3.1 Elementos essenciais da descrição de cargo**

A definição clara dos elementos essenciais de cada cargo é fundamental para que a instituição organize suas funções de forma coerente, transparente e alinhada à missão e aos valores institucionais. Entre esses elementos, destacam-se o título, a área de atuação, a hierarquia e o vínculo funcional, cada um desempenhando papel estratégico na estruturação das responsabilidades, na comunicação interna e na gestão de pessoas. A padronização desses elementos garante que todos os colaboradores compreendam suas funções, seus papéis na organização e a forma como suas atividades se relacionam com os objetivos institucionais.

O título do cargo é a identificação formal da função, devendo refletir de forma precisa as responsabilidades, a complexidade e a relevância do trabalho desempenhado. Ele facilita o reconhecimento interno e externo, permitindo que colaboradores, gestores e parceiros compreendam imediatamente o papel da função na estrutura da organização. Além disso, um título claro contribui para processos de recrutamento, seleção e avaliação de desempenho, oferecendo referência objetiva sobre o nível e a abrangência da função.

A área de atuação indica o setor ou departamento em que o cargo se insere, permitindo contextualizar suas atividades dentro da estrutura organizacional. Esse elemento define a esfera de responsabilidades e a relação com outras áreas, facilitando a comunicação, o fluxo de informações e a coordenação de processos. Conhecer a área de atuação também ajuda na gestão de equipes, no planejamento estratégico e na definição de prioridades operacionais, garantindo que cada função contribua efetivamente para os objetivos institucionais.

A hierarquia estabelece o nível de responsabilidade e a posição do cargo na estrutura organizacional, identificando vínculos de supervisão, subordinação e liderança. Essa definição é essencial para organizar processos decisórios, responsabilidades de supervisão, delegação de tarefas e coordenação de atividades entre diferentes níveis da instituição. A hierarquia também apoia a definição de critérios para progressão funcional, promoção e avaliação de desempenho, promovendo transparência e coerência na gestão de pessoas.

O vínculo funcional descreve a natureza do relacionamento do colaborador com a instituição, incluindo aspectos como regime de contratação, tempo de dedicação, tipo de

vínculo (efetivo, temporário, terceirizado, voluntário) e direitos e responsabilidades associados. Essa informação é essencial para a formalização de contratos, cumprimento de normas legais e regulatórias, gestão de benefícios e integração de colaboradores, garantindo clareza e segurança tanto para a instituição quanto para os profissionais envolvidos.

Em conjunto, esses elementos fornecem base sólida para a definição clara e objetiva de cada cargo, permitindo que a instituição organize sua estrutura de maneira eficiente, padronizada e alinhada aos valores éticos e à missão organizacional. Ao detalhar título, área, hierarquia e vínculo, a instituição fortalece a transparência, a governança e a gestão estratégica de pessoas, garantindo que cada função contribua de forma clara, responsável e eficaz para a excelência operacional e para a prestação de serviços de qualidade.

### **3.2 Objetivo do cargo**

O objetivo de cada cargo é definir claramente a finalidade e a razão de sua existência dentro da estrutura organizacional, estabelecendo de maneira objetiva como a função contribui para o cumprimento da missão e dos objetivos estratégicos da instituição. Ele serve como referência central para que colaboradores, líderes e gestores compreendam o impacto esperado de suas atividades, orientando o desempenho, a tomada de decisões e o alinhamento com as metas institucionais. Ao delimitar a finalidade de cada função, a instituição garante que todos os esforços estejam direcionados para resultados consistentes, éticos e de alta qualidade.

Definir o objetivo de um cargo vai além de descrever tarefas isoladas. Envolve identificar o papel estratégico da função, o valor que ela agrega à instituição e a forma como suas atividades se conectam com processos, projetos e serviços essenciais. Por meio dessa definição, os colaboradores entendem o propósito de seu trabalho, reconhecendo a importância de suas ações para a eficiência operacional, a qualidade do atendimento e a experiência positiva dos usuários. Essa clareza de propósito também fortalece o engajamento, a motivação e a responsabilidade individual, criando um ambiente de trabalho orientado para resultados e comprometido com a excelência.

Além disso, o objetivo do cargo orienta processos de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional. Ele estabelece critérios claros para medir resultados, definir indicadores de desempenho e avaliar competências técnicas e comportamentais. Essa abordagem permite que cada função seja desempenhada de forma alinhada às expectativas institucionais, garantindo meritocracia, equidade e oportunidades de crescimento consistentes com as habilidades e realizações de cada colaborador.

De forma complementar, a definição do objetivo do cargo serve como base para

ajustes organizacionais, redesenho de funções e integração de equipes. Ela fornece parâmetros para reestruturações, distribuição de responsabilidades e identificação de necessidades de capacitação, permitindo que a instituição se adapte de maneira ágil às mudanças, mantendo coerência, eficiência e alinhamento com seus princípios éticos e estratégicos.

Portanto, o objetivo do cargo representa o norte funcional de cada posição, conectando tarefas e responsabilidades ao propósito institucional. Ele fortalece a gestão de pessoas, promove clareza sobre papéis e expectativas, e assegura que cada colaborador compreenda como suas contribuições individuais impactam positivamente os resultados coletivos e a missão da organização.

### **3.3 Principais responsabilidades e atribuições**

As responsabilidades e atribuições de um cargo definem de maneira detalhada as tarefas, funções e atividades que o ocupante deve desempenhar, servindo como referência para a execução adequada do trabalho e garantindo alinhamento com os objetivos institucionais. Elas estabelecem expectativas claras, permitindo que cada colaborador compreenda suas obrigações, saiba como contribuir para o desempenho da equipe e entenda de que forma suas ações impactam a qualidade dos serviços prestados. Essa clareza é essencial para promover eficiência, reduzir ambiguidades e fortalecer a governança interna.

As principais responsabilidades indicam as áreas de atuação do cargo, os processos pelos quais o colaborador é responsável e os resultados que se espera alcançar. Já as atribuições detalham as atividades práticas, indicando como cada tarefa deve ser conduzida e quais são os padrões de execução. Essa distinção permite que o cargo seja compreendido tanto em termos estratégicos quanto operacionais, facilitando a supervisão, o acompanhamento de desempenho e a avaliação do impacto de cada função dentro da instituição.

Além de orientar o trabalho diário, a definição clara de responsabilidades e atribuições é um instrumento valioso para a gestão de pessoas. Ela serve como base para a avaliação de desempenho, identificação de necessidades de capacitação, elaboração de planos de desenvolvimento e definição de metas individuais e coletivas. Com critérios bem definidos, a instituição assegura que a progressão funcional, o reconhecimento de competências e o planejamento de carreiras ocorram de forma justa, objetiva e alinhada aos valores institucionais.

Essa clareza também contribui para a integração entre áreas e equipes, promovendo colaboração, comunicação eficiente e coordenação de processos. Ao estabelecer

responsabilidades bem definidas, cada colaborador compreende seu papel no contexto organizacional, evita duplicidade de tarefas e contribui para a execução eficiente de projetos, programas e serviços, garantindo que os objetivos da instituição sejam alcançados de forma consistente e com qualidade.

Por fim, a definição das principais responsabilidades e atribuições reforça o compromisso da instituição com ética, transparência e excelência operacional. Ao detalhar o que se espera de cada função, ela fornece base sólida para tomada de decisões, supervisão de processos, desenvolvimento profissional e alinhamento estratégico, consolidando um ambiente de trabalho organizado, responsável e comprometido com resultados de alto impacto.

### **3.4 Requisitos de formação, experiência e competências**

Os requisitos de formação, experiência e competências são elementos essenciais para garantir que cada cargo seja desempenhado com eficácia, segurança e alinhamento aos objetivos institucionais. Eles definem os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a execução adequada das funções, assegurando que o colaborador possua a base técnica, a experiência prática e as competências comportamentais necessárias para contribuir de forma significativa para a missão da instituição. Ao estabelecer esses critérios, a organização fortalece a meritocracia, promove desenvolvimento contínuo e garante padrões de qualidade e eficiência em todas as atividades.

A formação acadêmica e os cursos especializados exigidos para cada cargo determinam o nível de conhecimento teórico necessário para compreender e executar as funções de forma segura e eficiente. Isso inclui graduação, pós-graduação, certificações técnicas ou outras qualificações relevantes para a área de atuação. A definição clara da formação necessária permite que os processos de recrutamento e seleção sejam conduzidos de maneira objetiva e transparente, assegurando que cada colaborador possua a preparação mínima exigida para o desempenho adequado da função.

A experiência profissional descreve o tempo de atuação, vivências práticas e exposição a situações relevantes que complementam a formação acadêmica. Ela assegura que o colaborador tenha habilidade comprovada para lidar com demandas complexas, situações críticas ou rotinas específicas do cargo. A experiência também permite que o profissional aplique seus conhecimentos de forma contextualizada, contribuindo para a eficiência operacional, a segurança do cuidado e a qualidade do atendimento aos usuários.

As competências abrangem não apenas habilidades técnicas, mas também comportamentais, sociais e cognitivas. Competências técnicas referem-se à capacidade de

executar tarefas específicas com precisão, segurança e qualidade, enquanto competências comportamentais envolvem atitudes como ética, proatividade, trabalho em equipe, comunicação clara e empatia. Já as competências sociais e cognitivas incluem capacidade de análise, tomada de decisão, adaptação a mudanças, resolução de problemas e relacionamento interpessoal. A combinação dessas competências garante que o colaborador não apenas realize suas atividades, mas também contribua de forma integrada e positiva para o ambiente de trabalho e para a missão institucional.

Ao definir de forma detalhada os requisitos de formação, experiência e competências, a instituição assegura que cada cargo seja ocupado por profissionais qualificados, preparados e alinhados à cultura organizacional. Essa clareza facilita processos de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e desenvolvimento, ao mesmo tempo em que fortalece a confiança interna e externa na capacidade da instituição de entregar serviços de qualidade, com eficiência, segurança e responsabilidade.

Dessa forma, os requisitos estabelecem padrões objetivos para a ocupação de cargos, promovendo excelência, profissionalismo e alinhamento estratégico, e garantindo que cada colaborador esteja capacitado para contribuir de maneira consistente, ética e eficaz para o alcance dos resultados institucionais.

### **3.5 Competências comportamentais e técnicas**

As competências comportamentais e técnicas constituem elementos centrais para o desempenho eficiente de qualquer cargo, pois combinam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a execução das funções de forma segura, ética e alinhada à missão institucional. Enquanto as competências técnicas garantem a capacidade de realizar tarefas específicas com precisão e qualidade, as competências comportamentais asseguram que o colaborador interaja de forma construtiva, respeitosa e colaborativa, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso, inclusivo e focado em resultados.

As competências técnicas englobam os conhecimentos e habilidades práticas diretamente relacionados às atividades do cargo. Isso inclui domínio de ferramentas, metodologias, protocolos, sistemas e procedimentos necessários para o desempenho seguro e eficiente das funções. Em uma instituição de saúde, por exemplo, as competências técnicas podem abranger conhecimentos clínicos, protocolos assistenciais, normas de segurança, gestão de processos e regulamentações aplicáveis. O desenvolvimento contínuo dessas competências é essencial para garantir a qualidade do trabalho, a segurança do paciente e a conformidade com padrões profissionais e legais.

As competências comportamentais refletem atitudes, valores e padrões de

comportamento que orientam a interação do colaborador com colegas, usuários, gestores e parceiros. Entre elas destacam-se comunicação clara e assertiva, empatia, ética, proatividade, capacidade de trabalhar em equipe, resiliência, liderança situacional e habilidade para resolver conflitos. Essas competências contribuem para a construção de um ambiente organizacional saudável, fortalecem a colaboração entre áreas e garantem que os objetivos institucionais sejam alcançados de forma coordenada e eficiente.

O equilíbrio entre competências técnicas e comportamentais é fundamental. Um profissional pode possuir grande domínio técnico, mas sem habilidades comportamentais adequadas, sua atuação pode gerar conflitos, prejudicar a colaboração ou comprometer a experiência dos usuários. Por outro lado, excelentes competências comportamentais sem conhecimento técnico suficiente podem comprometer a execução correta das tarefas. Por isso, a instituição valoriza o desenvolvimento integrado dessas competências, reconhecendo que elas se complementam e são essenciais para resultados consistentes e de alta qualidade.

A avaliação e o desenvolvimento dessas competências são incorporados aos processos de gestão de pessoas, incluindo recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, treinamentos e planos de desenvolvimento individual. Ao identificar gaps e promover capacitação contínua, a organização assegura que cada colaborador esteja apto a desempenhar suas funções com excelência, alinhando habilidades técnicas e comportamentais às demandas da função e aos valores institucionais.

Portanto, competências comportamentais e técnicas não são apenas requisitos formais de um cargo; elas representam a base sobre a qual a instituição constrói eficiência, segurança, qualidade e um ambiente de trabalho ético e colaborativo. O desenvolvimento e a aplicação equilibrada dessas competências fortalecem o desempenho individual e coletivo, garantindo que cada função contribua de forma efetiva para a missão e os resultados estratégicos da organização.

### **3.6 Indicadores de desempenho e metas**

Os indicadores de desempenho e as metas são instrumentos fundamentais para orientar a execução das funções e medir a eficácia de cada cargo dentro da instituição. Eles estabelecem parâmetros claros que permitem avaliar a qualidade do trabalho, a eficiência na realização das atividades e o alinhamento das ações individuais e coletivas aos objetivos estratégicos da organização. Ao definir indicadores e metas, a instituição proporciona aos colaboradores um referencial objetivo, promovendo responsabilidade, transparência e foco nos resultados.

Os indicadores de desempenho traduzem em critérios mensuráveis os objetivos e responsabilidades de cada função. Eles podem abranger aspectos quantitativos, como número de atendimentos realizados, prazos cumpridos ou relatórios produzidos, e qualitativos, como qualidade do atendimento, satisfação dos usuários, aderência a protocolos e conformidade com normas éticas e legais. A utilização desses indicadores permite que gestores e equipes monitorem de forma contínua o progresso das atividades, identifiquem áreas de melhoria e adotem medidas corretivas quando necessário, promovendo aprendizado e desenvolvimento constante.

As metas complementam os indicadores ao definir resultados esperados dentro de um período determinado, proporcionando direcionamento e motivação para os colaboradores. Elas devem ser desafiadoras, porém realistas, e alinhadas às prioridades estratégicas da instituição. A definição de metas claras facilita a gestão de desempenho, permite acompanhamento sistemático e possibilita que os profissionais compreendam o impacto de suas atividades na execução da missão institucional, fortalecendo engajamento e comprometimento com a qualidade do serviço.

O monitoramento de indicadores e metas não se limita à avaliação individual; ele também é utilizado para análise de desempenho coletivo, permitindo que equipes, áreas e departamentos identifiquem tendências, compartilhem boas práticas e implementem melhorias nos processos. Dessa forma, os indicadores servem como ferramenta de governança e gestão estratégica, apoiando decisões baseadas em evidências e promovendo eficiência operacional e qualidade nos serviços prestados.

Além disso, o acompanhamento de desempenho e metas oferece subsídios para programas de capacitação, planos de desenvolvimento profissional, reconhecimento de talentos e progressão funcional. Ao combinar indicadores claros com metas objetivas, a instituição estabelece critérios transparentes para avaliação, reforçando princípios de meritocracia, justiça e equidade, e garantindo que cada função seja desempenhada de maneira eficiente, ética e alinhada aos valores organizacionais.

Em síntese, indicadores de desempenho e metas constituem elementos estratégicos para medir resultados, orientar ações e aprimorar continuamente a atuação de cada cargo. Eles proporcionam clareza, foco e *accountability*, fortalecendo a gestão de pessoas, a eficiência operacional e a qualidade dos serviços prestados, assegurando que todos os colaboradores estejam alinhados aos objetivos e à missão da instituição.

#### **4. Classificação e hierarquização de cargos**

A classificação e a hierarquização de cargos são processos essenciais para organizar

a estrutura funcional da instituição, definindo níveis de responsabilidade, complexidade e autoridade dentro da organização. Esses procedimentos permitem distribuir tarefas de forma equilibrada, estabelecer linhas de reporte claras e promover a eficiência na execução das atividades, garantindo que cada colaborador compreenda seu papel e a forma como suas funções se conectam às demais áreas. A organização adequada da estrutura de cargos também contribui para a transparência interna, facilita a gestão de pessoas e fortalece a governança institucional, assegurando que decisões, processos e responsabilidades sejam atribuídos de forma justa e consistente.

A classificação funcional envolve a análise criteriosa das responsabilidades, competências e complexidade de cada cargo, permitindo agrupá-los em categorias que reflitam adequadamente o nível de conhecimento, experiência e habilidades necessárias para o desempenho das funções. Esse processo é fundamental para estabelecer parâmetros objetivos para recrutamento, seleção, remuneração e avaliação de desempenho, garantindo que cada função seja ocupada por profissionais preparados e alinhados às expectativas institucionais.

A hierarquização de cargos define as relações de subordinação, supervisão e liderança, permitindo que a comunicação e a coordenação entre equipes sejam eficientes e que os fluxos de decisão sejam claros e bem estruturados. Essa organização facilita o acompanhamento das atividades, o alinhamento estratégico das áreas e a distribuição adequada de responsabilidades, garantindo que processos críticos sejam supervisionados por profissionais capacitados e que decisões importantes sejam tomadas com base em critérios éticos e objetivos.

Além disso, a classificação e hierarquização de cargos fornecem suporte para políticas de progressão funcional, promoção e movimentação interna, criando oportunidades de crescimento para os colaboradores de forma estruturada e meritocrática. Essa abordagem fortalece o desenvolvimento profissional, incentiva a capacitação contínua e valoriza o desempenho, ao mesmo tempo em que assegura que cada função contribua de maneira eficiente para o alcance dos objetivos institucionais.

Dessa forma, a classificação e a hierarquização de cargos não apenas organizam a estrutura funcional da instituição, mas também consolidam um modelo de gestão de pessoas transparente, ético e orientado à excelência, promovendo equilíbrio, eficiência e clareza nas responsabilidades e nos processos internos.

#### **4.1 Critérios de classificação funcional**

A classificação funcional é um processo estratégico que permite organizar os cargos

da instituição de acordo com a complexidade das funções, o nível de responsabilidade, as competências exigidas e a relevância das atividades para o alcance dos objetivos institucionais. Essa prática garante que cada função seja compreendida dentro do contexto organizacional, permitindo que decisões sobre recrutamento, seleção, remuneração e desenvolvimento profissional sejam tomadas de forma justa, objetiva e alinhada à missão e aos valores da instituição.

Os critérios de classificação funcional consideram diversos elementos, entre eles a complexidade das atividades, que avalia a exigência técnica, a autonomia na execução das tarefas e a capacidade de resolver problemas dentro do cargo. Cargos que demandam tomada de decisão estratégica, supervisão de equipes ou gestão de processos críticos são classificados em níveis superiores, enquanto funções operacionais ou de suporte são avaliadas de acordo com a especificidade e frequência das atividades.

Outro critério relevante é o nível de responsabilidade, que analisa o impacto das decisões e ações do cargo sobre os resultados da instituição, sobre a qualidade do serviço e sobre a segurança e bem-estar dos usuários. Funções que envolvem gestão de recursos, supervisão de equipes ou tomada de decisões estratégicas possuem maior responsabilidade e, conseqüentemente, maior complexidade na classificação funcional.

A capacidade técnica e competências exigidas também são avaliadas, incluindo formação acadêmica, experiência profissional, habilidades específicas e competências comportamentais necessárias para o desempenho eficiente da função. Esses critérios permitem identificar o perfil adequado para cada cargo, garantindo que os profissionais estejam preparados para atender às demandas da função e aos padrões institucionais de qualidade e ética.

Além disso, a interdependência com outras funções é considerada, observando como o cargo se relaciona com outras áreas, equipes e processos da instituição. Cargos que exigem coordenação entre setores, supervisão de atividades críticas ou colaboração com múltiplas áreas possuem maior complexidade funcional, refletindo a necessidade de habilidades de comunicação, liderança e planejamento.

Por fim, a classificação funcional estabelece base objetiva para progressão, promoção e movimentação interna, criando critérios transparentes e consistentes que reforçam a meritocracia e incentivam o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Ao aplicar esses critérios, a instituição assegura que cada cargo seja ocupado por profissionais qualificados, responsáveis e alinhados aos valores e à missão organizacional, fortalecendo a eficiência, a governança e a qualidade dos serviços prestados.

## **4.2 Estrutura hierárquica por área e função**

A estrutura hierárquica por área e função é um componente essencial para a organização interna da instituição, pois define de forma clara as linhas de autoridade, supervisão e responsabilidade entre os diferentes cargos e departamentos. Essa estrutura estabelece a relação entre funções estratégicas, gerenciais, técnicas e operacionais, permitindo que decisões, fluxos de trabalho e comunicação ocorram de maneira organizada, eficiente e alinhada aos objetivos institucionais. Ao tornar visível a hierarquia e os níveis de responsabilidade, a instituição promove transparência, previsibilidade e governança sólida em todas as áreas.

Cada área da organização é estruturada de acordo com suas funções essenciais, respeitando o papel de cada cargo na execução das atividades institucionais. A definição clara de níveis hierárquicos permite que os colaboradores compreendam a quem reportar, quais são suas responsabilidades diretas e indiretas, e como suas funções se relacionam com outras equipes e departamentos. Essa organização fortalece a coordenação de atividades, reduz duplicidade de tarefas, evita lacunas operacionais e garante que todos os processos estratégicos e operacionais sejam monitorados adequadamente.

A hierarquia também serve como referência para distribuição de responsabilidades e autoridade de decisão. Cargos de liderança e gestão são posicionados em níveis superiores, com autonomia e responsabilidade para supervisionar equipes, aprovar processos, tomar decisões estratégicas e garantir conformidade com políticas institucionais. Funções técnicas e operacionais são estruturadas de forma a fornecer suporte às atividades estratégicas, permitindo que cada colaborador saiba exatamente o escopo de suas responsabilidades e os limites de sua atuação.

Além disso, a estrutura hierárquica por área e função é fundamental para processos de avaliação de desempenho, progressão funcional e planejamento de carreira. Ela possibilita identificar trajetórias de desenvolvimento, oportunidades de crescimento, necessidades de capacitação e pontos de integração entre áreas, garantindo que os colaboradores possam evoluir profissionalmente de forma estruturada, transparente e alinhada aos valores institucionais.

Em suma, a hierarquia bem definida organiza a instituição de forma funcional e estratégica, fortalecendo a comunicação, a coordenação e a eficiência operacional. Ela garante clareza de papéis, facilita a gestão de pessoas e proporciona base sólida para a tomada de decisões, consolidando um modelo de governança que promove responsabilidade, excelência e alinhamento com a missão e os objetivos da organização.

### **4.3 Critérios para progressão, promoção e movimentação interna**

A progressão, promoção e movimentação interna são instrumentos estratégicos de gestão de pessoas que permitem reconhecer desempenho, valorizar competências e incentivar o desenvolvimento profissional dentro da instituição. Esses processos contribuem para manter colaboradores motivados, engajados e alinhados à missão e aos valores institucionais, promovendo uma cultura de meritocracia, transparência e crescimento sustentável. Ao estabelecer critérios claros, objetivos e consistentes, a organização garante que oportunidades de avanço sejam justas, equitativas e acessíveis a todos que demonstrem habilidades, comprometimento e resultados compatíveis com as demandas de cada função.

Os critérios de progressão funcional consideram o desempenho do colaborador, avaliando resultados alcançados, cumprimento de metas, competências técnicas e comportamentais, participação em treinamentos e aderência aos padrões éticos da instituição. Esse processo permite que o desenvolvimento profissional seja contínuo e estruturado, oferecendo aos colaboradores caminhos claros de crescimento, aprimoramento e preparação para assumir responsabilidades maiores ou funções de maior complexidade. A progressão também fortalece a retenção de talentos, incentivando a excelência e consolidando uma equipe altamente capacitada e comprometida com os objetivos institucionais.

A promoção envolve não apenas o reconhecimento de desempenho, mas também a transição para funções de maior responsabilidade, autoridade ou complexidade. Para que uma promoção seja efetiva, é necessário que o colaborador demonstre preparo técnico, competências comportamentais compatíveis com a nova função, capacidade de liderança e alinhamento com a cultura organizacional. Além disso, a decisão deve ser baseada em critérios objetivos e documentados, garantindo transparência, equidade e coerência em todo o processo.

A movimentação interna, por sua vez, permite a realocação de colaboradores entre áreas ou funções, seja para atender necessidades operacionais, desenvolver competências específicas ou proporcionar experiências profissionais diversificadas. Essa prática fortalece a flexibilidade organizacional, promove integração entre equipes, amplia o conhecimento institucional dos profissionais e contribui para um ambiente de trabalho dinâmico, colaborativo e motivador. Todas as movimentações devem observar critérios de compatibilidade de competências, experiência, histórico de desempenho e alinhamento com objetivos estratégicos da instituição.

Em conjunto, os critérios para progressão, promoção e movimentação interna

asseguram que as oportunidades de crescimento sejam concedidas de forma ética, meritocrática e transparente, fortalecendo a motivação, o desenvolvimento profissional e a eficiência organizacional. Eles criam um modelo estruturado de gestão de pessoas, capaz de valorizar talentos, reconhecer resultados e garantir que cada colaborador possa contribuir de forma consistente, responsável e alinhada à missão e aos valores da instituição.

## **5. Cargos e funções por área**

A organização de cargos e funções por área é essencial para estruturar a instituição de maneira clara, eficiente e alinhada à sua missão. Essa divisão permite que cada setor compreenda seu papel estratégico, suas responsabilidades específicas e a forma como suas atividades contribuem para os objetivos institucionais. Além disso, facilita a coordenação entre departamentos, a definição de prioridades, a gestão de recursos e a avaliação de desempenho, garantindo que cada função seja desempenhada de maneira eficiente e consistente.

Cada área da instituição possui funções distintas, mas interdependentes, que demandam competências técnicas e comportamentais específicas. A definição clara dos cargos em cada setor contribui para a padronização das responsabilidades, evita sobreposição de tarefas e promove clareza sobre linhas de reporte, autoridade e supervisão. Esse modelo permite que a instituição funcione de maneira coordenada, fortalecendo a comunicação interna e garantindo que processos críticos sejam executados com qualidade, ética e segurança.

A estrutura por área também é estratégica para processos de desenvolvimento e progressão profissional. Ao mapear funções específicas em cada departamento, a instituição identifica lacunas de competências, oportunidades de treinamento e necessidades de capacitação, garantindo que os colaboradores estejam preparados para assumir responsabilidades crescentes ou transitar entre funções de forma eficiente. Essa abordagem fortalece a meritocracia, promove valorização de talentos internos e assegura que cada colaborador compreenda seu papel no conjunto organizacional.

Além disso, a divisão de cargos e funções por área facilita a integração com políticas institucionais, normas éticas e regulamentos internos, permitindo que cada função esteja alinhada aos padrões de conduta e às metas estratégicas da organização. Essa estruturação garante que decisões, processos e resultados sejam consistentes, transparentes e monitoráveis, fortalecendo a governança e a eficiência operacional da instituição.

Em resumo, a organização de cargos e funções por área oferece base sólida para

gestão de pessoas, planejamento estratégico e coordenação operacional. Ela garante clareza, eficiência e alinhamento entre departamentos, permitindo que cada colaborador contribua de forma efetiva para o alcance da missão, dos valores e dos objetivos institucionais, fortalecendo a excelência, a ética e a qualidade dos serviços prestados.

### **5.1 Administração e finanças**

A área de Administração e Finanças desempenha papel estratégico dentro da instituição, sendo responsável por assegurar que os recursos financeiros, materiais e humanos sejam geridos de forma eficiente, ética e alinhada aos objetivos institucionais. Essa área garante a sustentabilidade organizacional, apoiando todas as demais áreas por meio de planejamento, controle, monitoramento e otimização de recursos, além de assegurar conformidade com normas legais, regulamentares e de governança.

Os cargos da área de Administração e Finanças abrangem funções ligadas à gestão orçamentária, contábil, financeira, de contratos e suprimentos, assim como ao planejamento estratégico, controle interno e análise de indicadores de desempenho. Cada função é estruturada para garantir precisão na execução de processos críticos, cumprimento de prazos e eficiência na utilização de recursos, assegurando que decisões estratégicas e operacionais sejam tomadas com base em informações confiáveis e atualizadas.

Além das responsabilidades técnicas, os profissionais dessa área devem atuar com elevado padrão ético, garantindo transparência, integridade e responsabilidade no manuseio de recursos e informações sensíveis. A interação com demais setores exige habilidades de comunicação, coordenação e colaboração, assegurando que processos financeiros e administrativos sejam integrados e que a execução das atividades contribua diretamente para a eficiência organizacional e a qualidade do serviço prestado.

A área de Administração e Finanças também é responsável por apoiar programas de planejamento, acompanhamento de indicadores institucionais e prestação de contas, garantindo conformidade com políticas internas e exigências externas. O desenvolvimento de profissionais nesta área deve contemplar capacitação contínua, atualização em normas contábeis, financeiras e administrativas, bem como treinamento em ferramentas de gestão, controles e auditoria.

Dessa forma, a área de Administração e Finanças é fundamental para o funcionamento estruturado e sustentável da instituição. Ela assegura que recursos e processos sejam geridos de forma eficiente, ética e transparente, proporcionando suporte sólido para todas as operações e fortalecendo a governança, a confiabilidade e a excelência na prestação de serviços.

## **5.2 Recursos humanos e treinamento**

A área de Recursos Humanos e Treinamento desempenha papel central na gestão estratégica de pessoas, garantindo que a instituição disponha de profissionais capacitados, motivados e alinhados à sua missão, valores e objetivos. Essa área é responsável por estruturar processos que promovam recrutamento e seleção justos, integração de novos colaboradores, desenvolvimento profissional contínuo, avaliação de desempenho e gestão de talentos, assegurando que cada função seja ocupada por pessoas qualificadas e comprometidas com a excelência e a ética institucional.

Os cargos desta área abrangem funções relacionadas à administração de pessoal, benefícios, remuneração, políticas de diversidade e inclusão, além da elaboração e execução de programas de capacitação e treinamento. Cada função é planejada para assegurar que colaboradores recebam orientação clara sobre suas responsabilidades, desenvolvam competências técnicas e comportamentais necessárias para suas funções e estejam preparados para assumir desafios e oportunidades de crescimento dentro da organização.

A área também atua como articuladora da cultura organizacional, promovendo alinhamento entre colaboradores, liderança e missão institucional. Por meio de treinamentos, *workshops*, integração e reciclagens periódicas, garante-se que todos compreendam os padrões de conduta, as normas internas e os princípios éticos que norteiam a instituição, fortalecendo a governança, a integridade e a qualidade do ambiente de trabalho.

Além disso, Recursos Humanos e Treinamento desempenha papel estratégico na identificação de lacunas de competências e necessidades de desenvolvimento, utilizando indicadores de desempenho e feedbacks de avaliação para planejar programas de capacitação que respondam a demandas específicas. Esse acompanhamento sistemático contribui para a progressão funcional, promoção de talentos internos e construção de equipes eficientes, motivadas e alinhadas aos objetivos institucionais.

Dessa forma, a área de Recursos Humanos e Treinamento é essencial para consolidar uma gestão de pessoas ética, meritocrática e eficaz. Ela garante que cada colaborador tenha clareza sobre suas responsabilidades, oportunidades de desenvolvimento e suporte necessário para desempenhar suas funções com excelência, fortalecendo a coesão organizacional, a eficiência operacional e a qualidade dos serviços prestados.

## **5.3 Operações e logística**

A área de Operações e Logística é fundamental para o funcionamento eficiente da

instituição, garantindo que recursos, materiais, equipamentos e processos estejam disponíveis e organizados de forma a apoiar todas as atividades institucionais. Esta área é responsável por planejar, coordenar e monitorar operações, assegurando que as demandas de serviços, abastecimento, transporte, armazenamento e manutenção sejam atendidas com qualidade, segurança e pontualidade. O bom desempenho desta área impacta diretamente na experiência do usuário, na eficácia dos serviços prestados e na sustentabilidade operacional da organização.

Os cargos desta área abrangem funções relacionadas à gestão de processos logísticos, planejamento operacional, controle de estoques, transporte, distribuição de materiais, manutenção de infraestrutura e supervisão de equipes de apoio. Cada função é estruturada para garantir que os recursos sejam utilizados de forma eficiente, que os processos sigam padrões institucionais e legais, e que todas as atividades sejam conduzidas com foco em qualidade, segurança e conformidade. A definição clara de responsabilidades permite coordenação precisa entre setores e fortalece a comunicação entre equipes, reduzindo erros, retrabalho e riscos operacionais.

Além das responsabilidades técnicas, os profissionais de Operações e Logística devem atuar com elevado padrão de organização, planejamento e proatividade, antecipando necessidades, solucionando problemas e garantindo que processos críticos ocorram sem interrupções. A área também desempenha papel importante na integração com setores administrativos, financeiros e assistenciais, assegurando que decisões estratégicas sejam suportadas por dados precisos e recursos disponíveis de maneira adequada.

A gestão da área inclui monitoramento de indicadores de desempenho, análise de eficiência, implementação de melhorias contínuas e revisão de processos operacionais. Isso garante que os procedimentos logísticos evoluam constantemente, promovendo otimização de recursos, redução de custos e maior confiabilidade nas operações. O desenvolvimento contínuo da equipe é incentivado por meio de capacitação técnica, treinamento em segurança, atualização de protocolos e alinhamento com as melhores práticas institucionais e regulamentares.

Em resumo, a área de Operações e Logística é estratégica para o funcionamento organizado, eficiente e seguro da instituição. Ela garante que recursos, processos e equipes estejam coordenados, fortalecendo a capacidade da organização de cumprir sua missão com qualidade, ética e excelência, enquanto apoia de forma efetiva todas as áreas e serviços prestados aos usuários.

#### **5.4 Saúde e assistência direta ao usuário**

A área de Saúde e Assistência Direta ao Usuário representa o núcleo essencial da instituição, sendo responsável pela prestação de serviços de cuidado, atendimento e acompanhamento dos usuários. Esta área garante que os serviços sejam oferecidos de forma segura, ética, humanizada e alinhada às melhores práticas profissionais e protocolos institucionais. O desempenho desta área impacta diretamente a qualidade do atendimento, a satisfação dos usuários e a confiança da comunidade na instituição, tornando-se um elemento central para o cumprimento da missão de cuidado e promoção da saúde.

Os cargos nesta área abrangem funções clínicas, de enfermagem, apoio terapêutico e assistencial, incluindo atividades de atendimento direto, acompanhamento de procedimentos, registro de informações, coordenação de protocolos e aplicação de boas práticas de cuidado. Cada função é estruturada para assegurar que os profissionais possuam conhecimento técnico adequado, experiência prática e habilidades comportamentais compatíveis com a prestação de um atendimento seguro, eficaz e respeitoso. A definição clara de responsabilidades garante que os processos de assistência sejam coordenados, que o fluxo de cuidado seja contínuo e que os usuários recebam serviços de alta qualidade.

Além das competências técnicas, os profissionais desta área devem demonstrar empatia, comunicação clara, respeito à dignidade humana e atenção às necessidades individuais de cada usuário. O cuidado humanizado é um princípio central, integrando práticas de acolhimento, escuta ativa, educação em saúde e acompanhamento personalizado. Essas atitudes fortalecem a relação de confiança entre profissionais e usuários, promovem experiências positivas de atendimento e contribuem para a segurança e o bem-estar das pessoas atendidas.

A gestão desta área envolve também monitoramento de indicadores de desempenho, conformidade com protocolos assistenciais, registro adequado de informações e participação em programas de melhoria contínua. Capacitação constante, atualização em técnicas e normas de saúde, além de treinamentos sobre ética, segurança e atendimento humanizado, são práticas indispensáveis para garantir que a equipe esteja preparada para responder às demandas de forma eficiente e responsável.

Em suma, a área de Saúde e Assistência Direta ao Usuário é o coração operacional da instituição, assegurando que o cuidado seja prestado com excelência, segurança e ética. A organização estruturada de cargos e funções nesta área garante que cada profissional compreenda seu papel, execute suas responsabilidades de forma eficaz e contribua para a missão institucional, fortalecendo a qualidade do atendimento e a confiança dos usuários e da comunidade.

## **5.5 Tecnologia da informação**

A área de Tecnologia da Informação (TI) desempenha papel estratégico na sustentação e no desenvolvimento das operações da instituição, garantindo que sistemas, dados e infraestrutura tecnológica funcionem de maneira segura, eficiente e confiável. Essa área é responsável por implementar, manter e monitorar soluções tecnológicas que apoiem todas as áreas da organização, assegurando continuidade operacional, integridade das informações, segurança de dados e suporte aos processos administrativos, assistenciais e estratégicos.

Os cargos em TI abrangem funções relacionadas ao desenvolvimento, manutenção e suporte de sistemas, gestão de redes, segurança da informação, administração de banco de dados, análise de dados e implementação de soluções tecnológicas que otimizem processos e facilitem a tomada de decisões. Cada função é estruturada de forma a garantir que os profissionais possuam conhecimento técnico especializado, experiência prática e capacidade de resolver problemas de maneira ágil e eficiente, garantindo que a instituição opere de forma integrada e com tecnologia adequada às suas necessidades.

Além da competência técnica, os profissionais de TI devem atuar com responsabilidade, ética e atenção à confidencialidade das informações. A proteção de dados sensíveis, como prontuários de usuários, informações financeiras e registros administrativos, é prioridade, exigindo padrões rigorosos de segurança, monitoramento contínuo e atualização constante frente às ameaças cibernéticas. A comunicação eficiente com demais áreas também é fundamental, assegurando que soluções tecnológicas atendam às demandas institucionais e promovam a integração entre setores.

A área de TI também tem papel estratégico no planejamento e na inovação tecnológica da instituição. Ela participa da definição de sistemas, ferramentas e plataformas que aumentem a eficiência operacional, aprimorem processos de monitoramento e permitam análise de indicadores de desempenho. Programas de capacitação e atualização constante são implementados para garantir que a equipe esteja preparada para acompanhar avanços tecnológicos, regulamentações e melhores práticas, fortalecendo a segurança, a confiabilidade e a qualidade dos serviços prestados.

Em resumo, a área de Tecnologia da Informação é essencial para o suporte, a integração e a inovação dentro da instituição. A organização estruturada de cargos e funções garante que cada profissional atue com competência, responsabilidade e alinhamento estratégico, fortalecendo a infraestrutura tecnológica, a segurança da informação e a eficiência operacional, contribuindo diretamente para a qualidade do atendimento e o sucesso das atividades institucionais.

## **5.6 Comunicação, Marketing e Relações Institucionais**

A área de Comunicação, Marketing e Relações Institucionais desempenha papel estratégico na construção da imagem, reputação e visibilidade da instituição, garantindo que a missão, os valores e os serviços oferecidos sejam transmitidos de forma clara, ética e consistente para públicos internos e externos. Essa área é responsável por planejar e executar estratégias de comunicação, marketing institucional, campanhas de conscientização, divulgação de programas e ações institucionais, além de gerenciar o relacionamento com parceiros, autoridades, mídia e comunidade.

Os cargos dessa área abrangem funções voltadas à elaboração de conteúdos institucionais, gerenciamento de canais de comunicação, assessoria de imprensa, marketing digital, produção de materiais informativos e campanhas de educação e engajamento. Cada função é estruturada para assegurar que os profissionais possuam competências técnicas, criativas e estratégicas, garantindo que a comunicação institucional seja eficaz, alinhada à missão e capaz de fortalecer a confiança e a credibilidade da organização.

Além das competências técnicas, é fundamental que os profissionais dessa área atuem com ética, transparência e respeito aos valores institucionais. Eles devem garantir que todas as mensagens transmitidas reflitam com precisão as atividades, serviços e políticas da instituição, evitando informações equivocadas, distorções ou comunicação que possa comprometer a imagem e a confiança pública. O relacionamento institucional exige ainda habilidades de negociação, diplomacia e capacidade de representação, fortalecendo parcerias estratégicas e a participação da instituição em redes e fóruns relevantes.

A área também atua de forma integrada com as demais unidades, oferecendo suporte na comunicação interna e alinhando estratégias que reforcem a cultura organizacional, engajamento de colaboradores e difusão de políticas institucionais. Campanhas de conscientização, materiais educativos, newsletters e eventos internos garantem que todos os colaboradores compreendam valores, diretrizes e objetivos, fortalecendo a integração e o alinhamento estratégico.

Em síntese, a área de Comunicação, Marketing e Relações Institucionais é essencial para consolidar a imagem, a credibilidade e a visibilidade da instituição. A organização estruturada de cargos e funções permite que profissionais atuem com competência técnica, ética e estratégica, garantindo que a comunicação seja clara, transparente e eficiente, fortalecendo a confiança interna, o relacionamento com parceiros e a reputação da instituição perante a comunidade e o público externo.

## 5.7 Outros cargos estratégicos e de suporte

Além das áreas centrais já definidas, a instituição conta com cargos estratégicos e de suporte que são fundamentais para garantir o funcionamento integrado e eficiente de todas as operações. Esses cargos englobam funções administrativas, técnicas e operacionais que, embora não estejam diretamente vinculadas às atividades-fim, desempenham papel crítico no apoio às áreas essenciais, contribuindo para a continuidade dos serviços, a qualidade operacional e a execução da missão institucional.

Entre os cargos estratégicos de suporte estão funções relacionadas à manutenção da infraestrutura, segurança, logística secundária, suporte administrativo, gestão documental e acompanhamento de contratos. Cada posição é definida com base em competências específicas, responsabilidades claras e alinhamento às políticas internas, garantindo que todas as atividades complementares sejam executadas de maneira coordenada, eficiente e segura. Esses profissionais asseguram que recursos, processos e ambientes estejam organizados e disponíveis, possibilitando que áreas estratégicas realizem seu trabalho com eficácia.

Os cargos de suporte também incluem funções de assessoramento e apoio técnico, como analistas de qualidade, coordenadores de processos, profissionais de *compliance* e controle interno, entre outros. Esses colaboradores atuam de forma integrada, fornecendo dados, relatórios e orientações que fortalecem a governança, a tomada de decisões e a aplicação de políticas institucionais. A clareza na definição de responsabilidades e a padronização das atribuições garantem que todas as funções de suporte contribuam de forma consistente para os resultados institucionais.

A gestão desses cargos envolve ainda monitoramento de desempenho, capacitação contínua e alinhamento com os valores e objetivos da instituição. O desenvolvimento profissional é incentivado por meio de treinamentos, reciclagens e oportunidades de progressão funcional, garantindo que cada colaborador esteja preparado para atender às demandas e desafios específicos da função, fortalecendo a eficiência operacional e a excelência institucional.

Em síntese, os cargos estratégicos e de suporte são essenciais para a sustentação das operações e para o funcionamento integrado da instituição. Eles garantem que todas as atividades, desde a infraestrutura até processos administrativos e técnicos, ocorram de maneira organizada, eficiente e alinhada aos valores institucionais, permitindo que a instituição cumpra sua missão com qualidade, ética e responsabilidade.

## **6. Gestão e atualização das descrições de cargos**

A gestão e atualização das descrições de cargos são fundamentais para manter a estrutura organizacional atualizada, coerente e alinhada às necessidades estratégicas da instituição. Esse processo garante que cada função seja claramente definida, refletindo responsabilidades, competências e objetivos compatíveis com a evolução das atividades, mudanças nos processos internos e demandas externas. A gestão contínua das descrições de cargos contribui para a eficiência operacional, facilita a governança e fortalece a transparência na gestão de pessoas, permitindo que colaboradores e líderes compreendam suas atribuições de forma consistente.

A manutenção das descrições de cargos envolve monitoramento constante das funções, análise de mudanças organizacionais e avaliação de feedbacks de colaboradores e gestores. Sempre que houver ajustes na estrutura da instituição, novas demandas operacionais ou evolução das competências exigidas, as descrições devem ser revisadas para refletir com precisão essas alterações. Esse cuidado assegura que os documentos permaneçam relevantes, funcionais e adequados ao contexto organizacional, evitando desconexões entre responsabilidades formais e práticas executadas no dia a dia.

A gestão também abrange integração com outros processos de Recursos Humanos, incluindo recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, progressão funcional e planejamento de carreira. Ao garantir que as descrições estejam sempre atualizadas, a instituição promove decisões mais precisas e fundamentadas, fortalecendo a meritocracia, a equidade e a transparência nos processos de desenvolvimento e valorização profissional.

Em suma, a gestão e atualização das descrições de cargos consolidam um ciclo contínuo de monitoramento, revisão e alinhamento, permitindo que a instituição mantenha sua estrutura funcional eficiente, coerente e adaptável. Essa prática garante que cada colaborador compreenda suas responsabilidades, que os processos internos estejam claros e consistentes e que a organização consiga cumprir sua missão de forma ética, responsável e estratégica.

### **6.1 Processo de criação e validação de descrições**

O processo de criação e validação de descrições de cargos é essencial para assegurar que cada função dentro da instituição seja claramente definida, coerente com a estrutura organizacional e alinhada aos objetivos estratégicos e valores institucionais. Esse processo garante que responsabilidades, competências e atribuições estejam descritas de forma objetiva, permitindo que todos os colaboradores compreendam seu papel, suas obrigações e a relevância de suas atividades para o funcionamento da organização.

A criação de uma descrição de cargo inicia-se com a identificação detalhada das atividades, responsabilidades e competências necessárias para o desempenho da função. Cada elemento deve ser registrado de forma clara, incluindo título, área de atuação, nível hierárquico, vínculo funcional, principais atribuições, requisitos técnicos e comportamentais, além de indicadores de desempenho e metas associadas. Esse detalhamento serve como referência para todos os processos de gestão de pessoas, desde recrutamento e seleção até avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional.

Após a elaboração, as descrições passam por um processo rigoroso de validação, que envolve análise por gestores da área, profissionais de Recursos Humanos e, quando aplicável, especialistas técnicos. Essa validação busca assegurar que as informações sejam precisas, completas e compatíveis com as necessidades institucionais, além de verificar a coerência entre funções, níveis hierárquicos e competências exigidas. A participação de diferentes níveis hierárquicos e áreas garante que a descrição seja representativa da função real, refletindo tanto os objetivos estratégicos quanto as operações diárias.

O processo de criação e validação também inclui revisão de conformidade com normas internas, políticas de governança, legislação trabalhista e padrões éticos da instituição. Esse cuidado assegura que as descrições de cargos estejam alinhadas às diretrizes institucionais, promovam equidade, meritocracia e transparência, e contribuam para a integridade e eficiência na gestão de pessoas.

Em síntese, o processo de criação e validação de descrições de cargos garante que cada função seja formalmente estruturada, precisa e transparente. Ele fortalece a governança interna, proporciona clareza sobre responsabilidades e expectativas, e assegura que a gestão de pessoas seja ética, eficiente e orientada para resultados, promovendo desenvolvimento profissional e excelência operacional em toda a instituição.

## **6.2 Revisão periódica e ajustes de atribuições**

A revisão periódica das descrições de cargos é essencial para manter a estrutura funcional da instituição atualizada, alinhada às mudanças estratégicas, operacionais e regulatórias. Funções, responsabilidades e competências precisam refletir com precisão o papel de cada colaborador, garantindo que as atividades executadas correspondam às atribuições formais e que o trabalho de cada equipe contribua de maneira eficiente para os objetivos institucionais. Esse acompanhamento contínuo fortalece a transparência, a governança e a coordenação entre áreas, permitindo ajustes rápidos sempre que surgem novas demandas ou processos.

Os ajustes de atribuições podem surgir de diferentes necessidades, como alterações

na estrutura organizacional, implementação de novas tecnologias, atualização de processos internos, mudanças na legislação ou adequações decorrentes da evolução da prática assistencial. Cada modificação é cuidadosamente analisada para equilibrar responsabilidades, evitar sobreposição de tarefas e preservar a eficiência operacional. A comunicação clara dessas alterações é fundamental, garantindo que todos compreendam seus novos papéis e saibam como suas atividades impactam as metas e resultados da instituição.

O processo envolve a participação de gestores de área, Recursos Humanos e, quando necessário, especialistas técnicos ou consultores externos. Essa abordagem colaborativa assegura que cada revisão seja representativa da realidade prática do cargo, que as competências necessárias estejam adequadamente descritas e que os indicadores de desempenho sejam ajustados para refletir as novas responsabilidades. Ao considerar todos os fatores relevantes, a instituição consegue manter coerência entre funções, clareza de expectativas e integração entre áreas, fortalecendo a eficiência operacional e o alinhamento estratégico.

Além do ajuste de atribuições, a revisão periódica funciona como oportunidade para identificar lacunas de desenvolvimento, criar planos de capacitação e fomentar o crescimento profissional dos colaboradores. Mudanças bem planejadas permitem que funções evoluam junto com a instituição, promovendo motivação, engajamento e preparação para novas responsabilidades, ao mesmo tempo em que reforçam os valores institucionais e padrões éticos de atuação.

Ao adotar revisões contínuas e estruturadas, a instituição assegura que sua gestão de cargos permaneça atualizada, funcional e adequada às necessidades reais do dia a dia. Isso contribui para que os colaboradores compreendam com clareza seus papéis, fortalece a coordenação de processos e garante que a organização continue a operar de forma eficiente, ética e alinhada à sua missão.

### **6.3 Controle de versões e publicação interna**

O controle de versões das descrições de cargos é um elemento essencial para garantir que as funções dentro da instituição estejam sempre atualizadas, coerentes e alinhadas com as necessidades organizacionais e com a evolução das atividades e processos internos. Cada atualização, modificação ou revisão deve ser registrada de forma sistemática, incluindo a data da alteração, o responsável pelo ajuste e a natureza da modificação realizada. Esse registro detalhado permite não apenas acompanhar a evolução das funções ao longo do tempo, mas também assegurar a transparência, a rastreabilidade e

a integridade do documento, oferecendo suporte seguro para auditorias internas e revisões institucionais.

A publicação interna das descrições de cargos garante que todos os colaboradores tenham acesso à versão mais recente e confiável do documento, criando um padrão uniforme de informação e facilitando o entendimento das responsabilidades, atribuições e competências exigidas para cada função. Esse acesso amplo permite que colaboradores compreendam claramente suas responsabilidades, que líderes possam gerir suas equipes de maneira alinhada e que a área de Recursos Humanos utilize os dados de forma consistente para processos de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, progressão funcional e capacitação profissional.

Além da transparência, o controle de versões promove segurança e governança sobre as informações institucionais. Ao registrar alterações de forma estruturada, é possível identificar rapidamente quais funções foram atualizadas, quais atribuições foram ajustadas e quais critérios de avaliação ou indicadores de desempenho sofreram modificações. Esse histórico detalhado não apenas reforça a confiabilidade do documento, mas também permite que decisões estratégicas e operacionais sejam tomadas com base em informações precisas e auditáveis, garantindo que mudanças na estrutura de cargos estejam documentadas e formalmente aprovadas.

O processo envolve diferentes etapas e áreas da instituição. A elaboração e atualização das descrições devem ser conduzidas por gestores de área em conjunto com a equipe de Recursos Humanos, com validação de responsáveis técnicos ou consultores quando necessário. Cada versão revisada passa por análise criteriosa, assegurando que as alterações sejam coerentes com a missão, valores e diretrizes institucionais, que as responsabilidades estejam corretamente distribuídas e que as funções continuem a atender às demandas operacionais e estratégicas.

A publicação interna deve ser feita de maneira acessível, garantindo que todos os colaboradores saibam onde consultar as descrições de cargos e como utilizar essas informações para orientar suas atividades diárias. Ferramentas digitais, intranet, sistemas de gestão ou portais internos podem ser utilizados para disponibilizar os documentos, mantendo versões atualizadas e permitindo consulta rápida e confiável. Essa prática também facilita a comunicação entre equipes, promovendo alinhamento, coordenação e eficiência operacional.

Além de formalizar responsabilidades, o controle de versões e a publicação interna contribuem para a melhoria contínua da instituição. Ao revisar periodicamente os documentos, a organização identifica necessidades de atualização de funções, ajustes de

atribuições ou inclusão de novas competências, refletindo mudanças estratégicas, tecnológicas ou regulatórias. Essa abordagem garante que a instituição permaneça adaptável, organizada e preparada para responder a novas demandas, promovendo desenvolvimento profissional, eficiência operacional e excelência nos serviços prestados.

Por fim, a manutenção de um processo estruturado de controle de versões e publicação interna fortalece a governança institucional, assegura clareza de responsabilidades e promove cultura de transparência, ética e responsabilidade. Cada colaborador passa a compreender seu papel dentro da instituição, os critérios de desempenho e as expectativas relacionadas à sua função, criando um ambiente de trabalho organizado, confiável e orientado para resultados, em consonância com os objetivos estratégicos e os valores institucionais.

## **7. Integração com processos de RH**

A integração das descrições de cargos com os processos de Recursos Humanos é essencial para garantir que todas as práticas relacionadas à gestão de pessoas sejam consistentes, transparentes e alinhadas aos objetivos estratégicos da instituição. As descrições de cargos servem como referência central para orientar recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento profissional, capacitação, progressão funcional e políticas de remuneração. Quando devidamente integradas, elas permitem que cada decisão seja fundamentada, ética e coerente, fortalecendo a governança interna, a equidade e a eficiência operacional.

Essa integração assegura que os processos de RH não funcionem de forma isolada, mas como parte de um ciclo contínuo de planejamento e gestão de pessoas. Por meio da utilização das descrições de cargos como base, é possível alinhar competências, responsabilidades e metas individuais às necessidades estratégicas da instituição. Isso garante que os colaboradores compreendam suas atribuições, que líderes possam gerenciar equipes de maneira objetiva e que a instituição consiga planejar ações de desenvolvimento de forma estruturada, promovendo meritocracia, transparência e motivação.

Além disso, a conexão entre cargos e processos de RH permite identificar lacunas de habilidades, necessidades de treinamento e oportunidades de progressão interna. Essa abordagem garante que cada colaborador tenha clareza sobre expectativas, competências necessárias e critérios para crescimento, criando um ambiente de trabalho estruturado, justo e orientado ao desempenho de excelência. A integração também fortalece a avaliação de resultados e fornece subsídios para políticas de reconhecimento, capacitação e desenvolvimento contínuo.

Ao consolidar a relação entre descrições de cargos e processos de RH, a instituição promove uma gestão de pessoas mais eficiente e estratégica. Essa integração fortalece a cultura organizacional, assegura que cada função contribua de forma coerente para a missão institucional e estabelece critérios claros para tomada de decisões, valorização de talentos e desenvolvimento profissional, garantindo que todos os colaboradores atuem alinhados com os objetivos e valores da organização.

### **7.1 Recrutamento e seleção**

O recrutamento e a seleção são processos estratégicos fundamentais para garantir que a instituição conte com profissionais qualificados, alinhados à sua missão, valores e objetivos institucionais. Esses processos permitem identificar, atrair e incorporar talentos que possuam as competências técnicas, comportamentais e experiência necessárias para desempenhar suas funções com excelência, promovendo qualidade, eficiência e integridade em todas as áreas da organização. Ao integrar as descrições de cargos nesses processos, a instituição assegura critérios claros, objetivos e padronizados, evitando subjetividade, favorecimentos indevidos e inconsistências na avaliação dos candidatos.

O processo de recrutamento envolve a análise detalhada das necessidades de cada área, considerando funções críticas, lacunas de competências e projeções estratégicas. Essa etapa inclui a definição do perfil ideal para o cargo, contemplando formação, experiência, habilidades técnicas e comportamentais, além de requisitos específicos relacionados à função e à cultura organizacional. Com base nessa análise, são planejadas estratégias de divulgação das oportunidades, seleção de candidatos e atração de profissionais que atendam aos padrões institucionais.

A seleção é conduzida de forma estruturada e transparente, utilizando métodos objetivos que avaliem compatibilidade técnica, experiência prática e alinhamento com os valores e princípios éticos da instituição. Entrevistas, testes de conhecimento, dinâmicas e análises de currículo são aplicados de maneira padronizada para garantir equidade, imparcialidade e clareza nas decisões. A documentação de cada etapa assegura rastreabilidade, possibilitando auditoria e acompanhamento de todo o processo, além de fornecer subsídios para aprimoramento contínuo das práticas de recrutamento e seleção.

Além disso, o recrutamento e a seleção integrados às descrições de cargos contribuem para a construção de equipes coesas e equilibradas, promovendo eficiência, colaboração e comunicação entre áreas. A definição clara de atribuições, responsabilidades e competências permite que novos colaboradores compreendam rapidamente suas funções e expectativas, facilitando a adaptação ao ambiente institucional e fortalecendo o

engajamento desde o início.

Dessa forma, o processo de recrutamento e seleção não apenas identifica candidatos qualificados, mas também garante que cada contratação esteja alinhada à estratégia institucional, aos valores éticos e às necessidades operacionais, consolidando uma equipe competente, comprometida e capaz de contribuir de forma consistente para os resultados da organização.

## **7.2 Avaliação de desempenho e plano de desenvolvimento**

A avaliação de desempenho é um dos instrumentos centrais da gestão de pessoas, permitindo medir de forma objetiva o cumprimento de responsabilidades, o alcance de metas e o desempenho das competências técnicas e comportamentais de cada colaborador. Quando aliada ao plano de desenvolvimento, essa avaliação torna-se uma ferramenta estratégica capaz de orientar o crescimento profissional, identificar lacunas de conhecimento e promover a capacitação contínua, fortalecendo a qualidade das atividades e a eficiência operacional da instituição.

O processo de avaliação de desempenho deve ser estruturado de forma clara, transparente e periódica, utilizando critérios definidos com base nas descrições de cargos, indicadores de desempenho e objetivos institucionais. Ele considera não apenas a execução de tarefas, mas também o alinhamento com os valores da instituição, atitudes éticas, colaboração com equipes e contribuições para a melhoria contínua dos processos. A objetividade e a padronização garantem que todos os colaboradores sejam avaliados de maneira justa, promovendo equidade e confiabilidade nos resultados.

O plano de desenvolvimento surge como complemento essencial à avaliação, oferecendo caminhos estruturados para o aprimoramento das competências individuais e coletivas. Ele envolve programas de capacitação, treinamentos específicos, mentorias, participação em projetos estratégicos e acompanhamento de progresso, possibilitando que cada colaborador adquira habilidades técnicas e comportamentais alinhadas às demandas do cargo e às metas institucionais. Esse acompanhamento contribui para a motivação, o engajamento e a preparação para assumir novas responsabilidades ou oportunidades de progressão funcional.

Além de orientar o crescimento individual, a avaliação de desempenho integrada ao plano de desenvolvimento permite à instituição mapear talentos, identificar áreas de melhoria, ajustar processos e promover alinhamento entre equipes e departamentos. Ela fornece subsídios para decisões de promoção, movimentação interna, reconhecimento de desempenho e planejamento estratégico de pessoal, fortalecendo a governança, a

transparência e a eficiência organizacional.

Quando aplicada de forma consistente e contínua, a avaliação de desempenho e o plano de desenvolvimento transformam-se em ferramentas poderosas para fortalecer a cultura de excelência, responsabilidade e meritocracia. Eles asseguram que cada colaborador compreenda suas expectativas, potencialize suas competências e contribua de maneira significativa para a missão institucional, consolidando um ambiente de trabalho ético, motivador e alinhado aos objetivos estratégicos da organização.

### **7.3 Treinamento, capacitação e sucessão**

A área de treinamento, capacitação e sucessão desempenha papel estratégico na consolidação de uma equipe qualificada, motivada e preparada para atender às demandas institucionais de forma eficiente, ética e alinhada aos valores organizacionais. Essa área garante que todos os colaboradores, independentemente do nível hierárquico, tenham acesso a oportunidades de desenvolvimento contínuo, aprimorando competências técnicas e comportamentais e fortalecendo a capacidade da instituição de prestar serviços de qualidade e excelência.

Os programas de treinamento e capacitação são planejados com base nas descrições de cargos, nos indicadores de desempenho e nas necessidades específicas de cada área ou função. Eles podem abranger conteúdos técnicos, administrativos, assistenciais e comportamentais, sempre alinhados às melhores práticas do setor e às normas institucionais. Além disso, incluem integração de novos colaboradores, reciclagem periódica, *workshops*, mentorias e treinamentos de atualização, garantindo que a equipe esteja preparada para responder a mudanças, novas demandas e desafios operacionais.

A gestão de sucessão complementa a capacitação, estruturando planos que identificam talentos internos e preparam colaboradores para assumir posições estratégicas ou de liderança. Esse processo envolve análise de competências, acompanhamento de desempenho, mapeamento de habilidades críticas e definição de planos individuais de desenvolvimento, assegurando que a instituição disponha de profissionais capacitados para funções-chave e que a continuidade das operações seja garantida mesmo diante de transições ou aposentadorias.

O investimento em treinamento, capacitação e sucessão promove não apenas o desenvolvimento profissional, mas também a motivação, o engajamento e a retenção de talentos. Colaboradores que percebem oportunidades de aprendizado e crescimento tendem a apresentar maior comprometimento, desempenho consistente e identificação com a missão e os valores institucionais. Essa prática contribui para o fortalecimento da cultura

organizacional, fomentando um ambiente de trabalho colaborativo, ético e orientado a resultados.

Por fim, a integração desses programas aos processos de Recursos Humanos, incluindo avaliação de desempenho e gestão de cargos, garante que o desenvolvimento individual esteja alinhado às metas estratégicas da instituição. Ao investir em capacitação contínua e em planejamento de sucessão, a organização assegura eficiência operacional, continuidade institucional e excelência na prestação de serviços, promovendo um ambiente de trabalho preparado, resiliente e comprometido com a qualidade e a ética em todas as suas atividades.

#### **7.4 Remuneração, benefícios e equidade interna**

A área de remuneração, benefícios e equidade interna desempenha papel estratégico na valorização dos colaboradores e na construção de um ambiente de trabalho justo, motivador e alinhado aos valores institucionais. A gestão adequada desses elementos garante que todos os profissionais recebam compensação compatível com suas funções, responsabilidades, competências e desempenho, reforçando a meritocracia, promovendo reconhecimento e incentivando o engajamento contínuo.

A remuneração é estruturada com base em critérios claros e objetivos, considerando o nível de complexidade do cargo, a experiência e formação exigidas, a responsabilidade assumida e a contribuição para os resultados institucionais. Esse processo busca equilibrar competitividade de mercado, sustentabilidade financeira e justiça interna, assegurando que colaboradores em posições semelhantes recebam tratamento equitativo e que a instituição consiga atrair e reter talentos qualificados.

Os benefícios complementam a remuneração e têm papel fundamental no bem-estar, na motivação e na qualidade de vida dos colaboradores. Eles podem incluir programas de saúde, seguros, auxílio transporte, alimentação, incentivos educacionais e outros mecanismos que promovam suporte e valorização profissional. A definição e gestão de benefícios são realizadas de maneira transparente, garantindo acesso igualitário e promovendo condições adequadas para o desempenho das funções com segurança, conforto e satisfação.

A equidade interna é um princípio central nesta área, garantindo que todos os colaboradores sejam tratados de forma justa, independentemente de sua área, função, tempo de serviço ou nível hierárquico. Isso envolve não apenas igualdade de remuneração e benefícios para funções equivalentes, mas também alinhamento das práticas de reconhecimento e progressão funcional com critérios claros de desempenho, competências

e contribuição institucional. A equidade fortalece a confiança interna, estimula engajamento e contribui para a construção de uma cultura ética, inclusiva e meritocrática.

Além disso, a gestão de remuneração, benefícios e equidade interna é constantemente revisada e atualizada com base em análises de mercado, indicadores internos e avaliações de desempenho, garantindo que as políticas continuem adequadas às necessidades institucionais e às expectativas dos colaboradores. Essa prática permite identificar oportunidades de melhoria, ajustar planos de incentivo e manter padrões de justiça, motivação e competitividade.

De forma integrada, a gestão desses elementos não apenas recompensa o desempenho, mas também fortalece a cultura organizacional, promove desenvolvimento contínuo e assegura que todos os colaboradores tenham clareza sobre os critérios utilizados para remuneração, benefícios e progressão. Isso contribui para a construção de um ambiente de trabalho ético, transparente e alinhado à missão, aos valores e aos objetivos estratégicos da instituição.

## **8. Responsabilidades e governança**

A definição clara de responsabilidades e a aplicação de práticas de governança são fundamentais para que a gestão de cargos e funções ocorra de forma eficiente, ética e alinhada aos objetivos institucionais. Estabelecer papéis, atribuições e mecanismos de acompanhamento permite que cada colaborador compreenda suas obrigações, que a liderança possa supervisionar de forma adequada e que a instituição assegure conformidade com normas internas, legais e éticas. Essa estrutura fortalece a coordenação entre áreas, promove transparência e cria um ambiente organizacional organizado, seguro e orientado a resultados.

A governança sobre descrições de cargos inclui a responsabilidade da liderança, do RH e dos gestores de área em todas as etapas do ciclo de gestão. A liderança tem papel estratégico na validação das funções, definição de responsabilidades, acompanhamento do desempenho e tomada de decisões relativas a progressão, movimentação e capacitação de equipes. Já o RH é responsável por estruturar processos, manter registros, realizar análises comparativas, implementar políticas de desenvolvimento e garantir que as descrições estejam atualizadas e alinhadas às normas institucionais. Os gestores de área, por sua vez, atuam diretamente no acompanhamento da execução das funções, identificando necessidades de ajustes, fornecendo feedbacks e orientando os colaboradores quanto às expectativas da função.

Os colaboradores também têm papel ativo na governança, devendo conhecer suas

descrições de cargo, compreender responsabilidades, cumprir atribuições e participar de processos de avaliação, capacitação e desenvolvimento. A clareza sobre responsabilidades individuais fortalece a *accountability* e promove alinhamento com metas institucionais, garantindo que cada função seja desempenhada de forma ética, eficiente e em consonância com os valores e padrões de conduta da instituição.

Além disso, mecanismos de monitoramento, auditoria e *compliance* acompanham a execução das funções e asseguram que as responsabilidades definidas nas descrições de cargos sejam cumpridas de forma consistente. A governança inclui a revisão periódica dos documentos, análise de indicadores de desempenho, identificação de desvios ou lacunas e implementação de medidas corretivas. Esses controles fortalecem a integridade organizacional, reduzem riscos e garantem que decisões e processos sejam conduzidos de maneira transparente, responsável e fundamentada.

Com uma estrutura clara de responsabilidades e governança, a instituição assegura que a gestão de pessoas seja estratégica, ética e eficiente. Cada papel é definido e acompanhado de forma sistemática, permitindo que colaboradores, líderes e áreas trabalhem de maneira coordenada, promovendo qualidade, transparência e excelência operacional em todas as atividades da organização.

### **8.1 Papéis da liderança, RH e gestores de área**

A definição clara dos papéis da liderança, da área de Recursos Humanos e dos gestores de área é essencial para garantir a governança eficiente das descrições de cargos e a gestão estratégica de pessoas. Cada grupo desempenha funções complementares que, quando integradas, promovem alinhamento organizacional, transparência, responsabilidade e desenvolvimento contínuo, assegurando que todos os colaboradores compreendam suas atribuições e atuem de acordo com os objetivos institucionais.

A liderança tem papel central na supervisão e validação das funções, assegurando que cada cargo esteja estruturado de acordo com as demandas operacionais, estratégicas e éticas da instituição. Os líderes são responsáveis por orientar equipes, acompanhar o desempenho dos colaboradores, aprovar ajustes nas descrições de cargos e garantir que decisões relacionadas à progressão, promoção ou movimentação interna estejam alinhadas aos critérios institucionais. Além disso, a liderança deve inspirar e reforçar os valores organizacionais, promovendo engajamento, motivação e um ambiente de trabalho ético e colaborativo.

O Recursos Humanos (RH) atua como facilitador e gestor dos processos relacionados à definição, manutenção e atualização das descrições de cargos. É responsável

por estruturar políticas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento profissional, capacitação e progressão funcional. O RH também realiza monitoramento constante das descrições, identifica lacunas ou inconsistências, promove alinhamento entre áreas e assegura que os processos sejam conduzidos de forma transparente, justa e em conformidade com normas internas e legais.

Os gestores de área têm responsabilidade direta sobre a execução das funções dentro de seus departamentos. Eles acompanham o cumprimento das atribuições, fornecem *feedback* contínuo aos colaboradores, identificam necessidades de desenvolvimento e ajustes de responsabilidades, e atuam como interlocutores entre a equipe e a liderança. Esses gestores também garantem que os processos operacionais estejam alinhados às descrições de cargos e que cada colaborador compreenda claramente seu papel, contribuindo para a eficiência e a qualidade das atividades.

Quando esses papéis atuam de forma coordenada, a instituição consegue alinhar suas operações, fortalecer a governança e garantir que a gestão de pessoas seja estratégica, ética e eficiente. A clareza de responsabilidades entre liderança, RH e gestores de área é fundamental para manter a transparência, a *accountability* e a consistência na definição, acompanhamento e desenvolvimento das funções, assegurando que cada colaborador esteja preparado para contribuir de maneira significativa para os resultados institucionais.

## **8.2 Responsabilidades dos colaboradores em relação à descrição de cargos**

Os colaboradores desempenham papel ativo na efetividade e relevância das descrições de cargos, sendo responsáveis por compreender, respeitar e cumprir as atribuições e responsabilidades definidas para sua função. Conhecer detalhadamente o conteúdo da própria descrição de cargo permite que cada profissional organize suas atividades, priorize tarefas e alinhe suas ações aos objetivos institucionais, promovendo eficiência, qualidade e responsabilidade no desempenho de suas funções.

Além de cumprir suas responsabilidades, os colaboradores devem manter postura ética e transparente em todas as atividades relacionadas ao cargo. Isso inclui agir com integridade, respeito aos colegas, usuários e parceiros, e aderência às normas, procedimentos e padrões institucionais. Quando surgem dúvidas ou situações que não estão claramente contempladas na descrição de cargo, é esperado que o profissional busque orientação junto à liderança ou ao RH, evitando decisões que possam comprometer a segurança, a eficiência ou a reputação da instituição.

Os colaboradores também têm responsabilidade de contribuir para a atualização e melhoria contínua das descrições de cargos. Isso envolve fornecer feedback sobre as

atribuições e atividades executadas, sugerir ajustes quando funções ou processos evoluem e participar de revisões periódicas de forma colaborativa. Esse engajamento garante que as descrições permaneçam precisas, funcionais e alinhadas à realidade operacional, refletindo de maneira fiel as exigências e competências de cada função.

Outro aspecto importante é o compromisso com o desenvolvimento profissional. Os colaboradores devem utilizar as descrições de cargos como referência para identificar lacunas de habilidades, planejar treinamentos e capacitação e participar ativamente de programas de crescimento e progressão funcional. Esse comportamento fortalece a meritocracia, contribui para a melhoria contínua da equipe e assegura que cada função seja desempenhada com excelência e alinhamento aos valores institucionais.

Ao assumir essas responsabilidades, os colaboradores tornam-se agentes ativos na manutenção da eficiência, da ética e da qualidade organizacional. O cumprimento adequado das atribuições e o engajamento na atualização das descrições de cargos garantem que a instituição funcione de maneira coordenada, segura e alinhada às metas estratégicas, fortalecendo a confiança interna, a governança e a excelência na prestação de serviços.

### **8.3 Monitoramento, auditoria e *compliance***

A aplicação consistente das descrições de cargos exige acompanhamento sistemático das atividades e responsabilidades, garantindo que cada função seja desempenhada de acordo com os padrões institucionais e as normas legais. O monitoramento atua como ferramenta preventiva, permitindo observar o cumprimento das atribuições, verificar a execução das tarefas e avaliar a aderência aos indicadores de desempenho e metas estabelecidos. Essa prática não apenas identifica desvios ou falhas, mas também proporciona dados valiosos para ajustes e melhorias contínuas, fortalecendo a eficiência operacional e a integridade das atividades.

As auditorias complementam o monitoramento ao oferecer uma análise independente e detalhada da conformidade dos processos com as normas internas, políticas institucionais e exigências legais. Por meio da revisão de relatórios, procedimentos e registros, é possível verificar se as responsabilidades definidas nas descrições de cargos estão sendo cumpridas corretamente, assegurando rastreabilidade, transparência e confiabilidade em todos os processos. Além disso, a auditoria fornece informações estratégicas para aperfeiçoamento de fluxos de trabalho e ajuste de atribuições, promovendo governança sólida e resultados consistentes.

O *compliance* integra essas práticas, consolidando a cultura de ética, responsabilidade e legalidade na instituição. Ele garante que colaboradores e gestores

compreendam e sigam as normas internas e regulamentos externos, prevenindo riscos legais, operacionais e reputacionais. O programa de *compliance* inclui orientação contínua, capacitação sobre condutas esperadas, comunicação de políticas e acompanhamento de situações de risco, fortalecendo a capacidade de tomada de decisão alinhada a princípios éticos e à missão institucional.

A combinação de monitoramento, auditoria e *compliance* proporciona à instituição uma visão abrangente sobre a execução das funções, assegurando que responsabilidades e atribuições estejam sendo cumpridas de forma adequada e transparente. Essas práticas não apenas fortalecem a governança e a integridade, mas também promovem melhoria contínua, capacitação de equipes e alinhamento estratégico entre as áreas. Ao garantir que cada colaborador compreenda e siga os padrões esperados, a organização consolida um ambiente de trabalho ético, responsável e eficiente, capaz de oferecer serviços de excelência e sustentáveis para a comunidade.

## **9. Disposições Finais**

As disposições finais estabelecem as diretrizes que garantem a aplicação consistente, a atualização constante e a relevância contínua das descrições de cargos dentro da instituição. Elas definem como o conteúdo do documento deve ser interpretado e utilizado por todos os colaboradores, líderes, gestores e profissionais de suporte, assegurando que cada função seja desempenhada com clareza, responsabilidade e alinhamento aos objetivos estratégicos da organização. Ao formalizar essas orientações, a instituição reforça a importância da governança de pessoas, da transparência e da integração entre áreas, promovendo eficiência, ética e qualidade em todas as atividades.

A vigência do documento compreende todos os colaboradores, independentemente do nível hierárquico ou vínculo funcional, e deve servir como referência central para orientar o planejamento de cargos, a distribuição de responsabilidades, o acompanhamento de desempenho, o desenvolvimento profissional e a progressão funcional. Cada funcionário, ao ter acesso às diretrizes e às atribuições detalhadas de seu cargo, consegue compreender não apenas suas funções, mas também como seu trabalho contribui para os resultados coletivos e para a missão institucional. Essa clareza fortalece a coordenação entre áreas, evita sobreposição de responsabilidades e promove um ambiente de trabalho organizado e colaborativo.

A revisão periódica das informações é indispensável para garantir que o documento permaneça atualizado e alinhado às mudanças organizacionais, operacionais, tecnológicas e regulatórias. Essa atualização envolve análise de funções, competências, indicadores de

desempenho e responsabilidades, assegurando que cada cargo continue a refletir as exigências reais do trabalho e os objetivos estratégicos da instituição. Todo ajuste realizado deve ser registrado, documentado e comunicado de maneira estruturada a todos os envolvidos, garantindo rastreabilidade, transparência e compreensão das alterações. Essa prática contribui para a adaptação ágil da instituição frente a novas demandas e mudanças no contexto operacional ou regulatório.

Além disso, todas as diretrizes e práticas descritas no documento devem respeitar as normas legais e regulamentares aplicáveis, incluindo legislações trabalhistas, regulamentos de saúde, políticas de governança e padrões éticos. O alinhamento com essas normas protege a instituição e seus colaboradores, garante segurança jurídica e operacional e estabelece critérios objetivos para decisões relacionadas à gestão de pessoas, avaliação de desempenho e distribuição de responsabilidades. A observância dessas regras também reforça a credibilidade da organização perante usuários, parceiros e órgãos de fiscalização.

A implementação dessas disposições finais contribui para a criação de uma cultura organizacional baseada em transparência, ética, responsabilidade e meritocracia. Elas garantem que cada colaborador compreenda plenamente suas atribuições, que os processos internos sejam conduzidos de forma padronizada e eficiente e que a instituição mantenha consistência e excelência na gestão de pessoas. Ao consolidar essas práticas, a organização assegura que sua estrutura de cargos e funções permaneça funcional, adaptável e capaz de apoiar o alcance de resultados estratégicos, a qualidade do serviço prestado e o fortalecimento contínuo da missão institucional.

### **9.1 Vigência e aplicação do manual**

A vigência e aplicação do documento estabelecem o período e as condições em que as descrições de cargos devem ser observadas, garantindo que todas as funções e responsabilidades sejam desempenhadas de acordo com as diretrizes institucionais. Este documento passa a ser referência formal para todos os colaboradores, independentemente do nível hierárquico, área de atuação ou vínculo funcional, assegurando uniformidade na interpretação das atribuições, clareza sobre responsabilidades e alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição.

Sua aplicação abrange diferentes processos de gestão de pessoas, incluindo recrutamento, seleção, integração de novos colaboradores, avaliação de desempenho, capacitação, progressão funcional e movimentação interna. Ao utilizar o documento como base, gestores e profissionais de Recursos Humanos podem tomar decisões fundamentadas, garantindo que cada posição seja ocupada por profissionais qualificados, éticos e alinhados

à missão e aos valores institucionais. A clareza sobre funções e atribuições também fortalece a responsabilidade individual e coletiva, reduz ambiguidades e contribui para a eficiência operacional.

Além disso, a aplicação do documento não se limita à rotina administrativa, mas se estende à orientação de práticas diárias e à gestão de equipes. Ele serve como instrumento de referência para conduzir atividades com ética, transparência e consistência, estabelecendo critérios objetivos para a execução de tarefas, definição de metas e acompanhamento de resultados. Essa padronização contribui para um ambiente de trabalho organizado, seguro e colaborativo, fortalecendo a integração entre áreas e a comunicação interna.

A vigência do documento permanece ativa enquanto as funções, responsabilidades e estrutura da instituição forem compatíveis com as descrições nele contidas, sendo revisada sempre que houver alterações organizacionais, mudanças nos processos internos ou atualizações legais e regulatórias. O acompanhamento contínuo e a aplicação consistente garantem que as informações estejam sempre atualizadas, relevantes e acessíveis a todos os colaboradores, promovendo coerência, eficiência e confiabilidade na gestão de pessoas.

Dessa forma, a vigência e aplicação do documento estabelecem um referencial sólido para orientar comportamentos, decisões e práticas organizacionais, assegurando que cada colaborador compreenda suas atribuições, que as funções sejam desempenhadas de maneira eficiente e que a instituição mantenha alinhamento estratégico, ética e excelência na execução de suas atividades.

## **9.2 Revisão e atualização periódica**

A revisão e atualização periódica das descrições de cargos são fundamentais para garantir que a instituição mantenha sua estrutura funcional sempre adequada às mudanças estratégicas, operacionais e regulatórias. Este processo assegura que as funções, responsabilidades e competências continuem refletindo a realidade do trabalho, permitindo que os colaboradores atuem de maneira alinhada às demandas institucionais e que a organização se adapte de forma ágil a novos desafios e oportunidades.

A revisão periódica deve ocorrer em intervalos definidos ou sempre que houver mudanças significativas na estrutura da instituição, em processos internos, na legislação aplicável ou nas competências exigidas para determinado cargo. Cada atualização é analisada cuidadosamente pelos gestores de área e pelo setor de Recursos Humanos, garantindo que as alterações sejam coerentes com a missão, os valores e os objetivos estratégicos da instituição. O envolvimento de diferentes níveis hierárquicos e áreas

assegura que as revisões sejam representativas da realidade operacional e contemplem necessidades estratégicas e práticas do dia a dia.

O processo de atualização também deve ser registrado de forma detalhada, documentando o histórico de alterações, responsáveis, datas e justificativas. Esse registro permite rastreabilidade, facilita auditorias internas e garante transparência, permitindo que todos os colaboradores consultem versões atualizadas e compreendam de maneira clara quaisquer ajustes realizados nas funções ou atribuições. Além disso, a comunicação das alterações é essencial para que todos os membros da instituição estejam cientes das mudanças, evitando interpretações equivocadas ou lacunas na execução das atividades.

A revisão periódica das descrições de cargos ainda contribui diretamente para a gestão de desempenho, planejamento de desenvolvimento profissional e progressão funcional. Ao atualizar responsabilidades, competências e indicadores de cada função, a instituição consegue alinhar expectativas, identificar necessidades de capacitação e preparar colaboradores para novas oportunidades, fortalecendo a meritocracia e o desenvolvimento contínuo da equipe.

Dessa forma, a revisão e atualização periódica garantem que as descrições de cargos permaneçam relevantes, precisas e eficazes como ferramenta de governança, planejamento e gestão de pessoas. Elas promovem consistência, transparência e alinhamento estratégico, assegurando que cada função seja desempenhada com responsabilidade, competência e em conformidade com os valores e objetivos institucionais.

### **9.3 Referências legais e normativas**

As referências legais e normativas constituem um elemento fundamental para garantir que as descrições de cargos estejam alinhadas à legislação vigente, às normas regulatórias e às diretrizes éticas aplicáveis ao setor de atuação da instituição. Elas fornecem a base jurídica e regulatória que orienta a definição de funções, responsabilidades, competências e processos de gestão de pessoas, assegurando que cada prática esteja em conformidade com padrões legais, de governança e de ética profissional.

A instituição observa normas trabalhistas, regulamentações do setor de saúde, legislações sobre direitos humanos, proteção de dados e segurança do trabalho, entre outras aplicáveis às funções desempenhadas pelos colaboradores. Essa conformidade assegura que todos os processos de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, progressão funcional, capacitação e movimentação interna estejam respaldados por critérios legais claros, promovendo equidade, justiça e proteção tanto para a organização quanto para os profissionais.

Além das leis nacionais, a instituição considera regulamentos internos, códigos de conduta, protocolos institucionais e orientações de órgãos de fiscalização e controle. Esses documentos complementam a legislação, detalhando práticas específicas que devem ser adotadas na execução das funções e garantindo alinhamento com a missão, os valores e os padrões de qualidade da organização. A integração entre normas legais e regulamentações internas fortalece a governança, a transparência e a responsabilidade em todas as áreas.

A utilização dessas referências legais e normativas também contribui para a mitigação de riscos, prevenindo práticas inadequadas ou desvios que possam comprometer a segurança, a integridade ou a reputação da instituição. Elas orientam gestores e colaboradores na tomada de decisões, assegurando que cada ação esteja fundamentada em critérios objetivos, legais e éticos, e promovendo consistência na aplicação de políticas e procedimentos institucionais.

Portanto, as referências legais e normativas garantem que a gestão de cargos seja estruturada, segura e ética, fornecendo parâmetros claros para definição de funções, atribuições e responsabilidades. Elas fortalecem a confiabilidade da instituição, asseguram conformidade regulatória e legal, e contribuem para um ambiente de trabalho organizado, transparente e alinhado aos valores e objetivos estratégicos da organização.

Data da Revisão: 05/01/2026

Data da Aprovação: 20/03/2026