



# **Manual de Descrição de Cargos**



*Construir*

**INSTITUTO CONSTRUIR –  
ICONSTRUIR**

**CNPJ 06.057.477/0001-90**

Rua: Visconde de Pirajá, 414, sala 718 CEP –  
22.410-905 – Ipanema - RJ



## Sumário

Sumário .....	2
1. Apresentação do Manual e Fundamentos da Gestão de Cargos .....	4
1.1 Apresentação Institucional do Manual.....	5
1.2 Finalidade e Objetivos do Documento.....	6
1.3 Relevância Estratégica da Descrição de Cargos para a Gestão de Pessoas ...	8
1.4 Público-Alvo, Alcance e Aplicabilidade .....	9
2. Fundamentos Institucionais da Estrutura de Cargos .....	11
2.1 Princípios Organizacionais Aplicáveis à Gestão de Pessoas .....	13
2.2 Valores Institucionais, Cultura Organizacional e Identabilidade Funcional	16
2.3 Integridade, Transparência, Equidade e Meritocracia.....	18
2.4 Vinculação do Manual às Normas Internas e ao Código de Ética .....	21
3. Metodologia e Estrutura das Descrições de Cargos.....	23
3.1 Conceito e Finalidade da Descrição de Cargo .....	24
3.2 Elementos Estruturantes da Ficha de Cargo .....	25
3.3 Denominação do Cargo, Área de Lotação e Vinculação Hierárquica.....	25
3.4 Missão ou Finalidade Essencial do Cargo .....	26
3.5 Principais Responsabilidades, Atribuições e Entregas Esperadas .....	27
3.6 Requisitos de Escolaridade, Formação Complementar e Experiência.....	28
3.7 Competências Técnicas, Comportamentais e Organizacionais.....	28
3.8 Indicadores de Desempenho, Critérios de Avaliação e Resultados Esperados	29
4. Estrutura Organizacional, Classificação e Hierarquização de Cargos .....	30
4.1 Diretrizes de Classificação Funcional.....	32
4.2 Critérios de Complexidade, Autonomia, Responsabilidade e Impacto.....	34
4.3 Estrutura Hierárquica por Área, Nível e Função .....	36

4.4	Critérios para Movimentação Interna, Progressão e Promoção .....	39
5.	Mapeamento de Cargos por Área Institucional .....	41
5.1	Área Administrativa e Financeira .....	42
5.2	Área de Recursos Humanos e Desenvolvimento de Pessoas.....	44
5.3	Área de Operações, Logística e Suporte Operacional .....	45
5.4	Área de Saúde, Atendimento e Assistência Direta ao Usuário .....	47
5.5	Área de Tecnologia da Informação e Sistemas .....	48
5.6	Área de Comunicação, Marketing e Relações Institucionais.....	49
5.7	Áreas Estratégicas, Técnicas e de Apoio Complementar.....	51
6.	Procedimentos para Elaboração, Validação e Atualização das Descrições de Cargos	52
6.1	Processo de Criação de Novos Cargos e Novas Descrições .....	53
6.2	Etapas de Análise, Consolidação e Validação Institucional.....	54
6.3	Revisão Periódica, Atualização Funcional e Ajustes de Atribuições.....	55
6.4	Controle de Versões, Formalização e Publicação Interna.....	57
7.	Integração das Descrições de Cargos com os Processos de Gestão de Pessoas ..	58
7.1	Recrutamento e Seleção Baseados em Perfil de Cargo.....	59
7.2	Integração, Admissão e Alinhamento de Expectativas .....	60
7.3	Avaliação de Desempenho e Plano de Desenvolvimento Individual.....	61
7.4	Capacitação, Educação Permanente e Planejamento de Sucessão.....	63
7.5	Política de Remuneração, Benefícios e Equidade Interna .....	64
7.6	Gestão de Talentos, Retenção e Desenvolvimento de Carreira .....	66
8.	Responsabilidades, Governança e Controle Institucional.....	67
8.1	Responsabilidades da Alta Gestão, Lideranças e Gestores de Área .....	68
8.2	Atribuições da Área de Recursos Humanos.....	70
8.3	Deveres dos Colaboradores em Relação ao Cargo e às Atribuições.....	71
8.4	Monitoramento, Auditoria Interna, Compliance e Conformidade Funcional	



9.	Diretrizes para Aplicação, Interpretação e Sustentação do Manual.....	74
9.1	Vigência, Implementação e Aplicação Institucional.....	75
9.2	Interpretação, Uso Obrigatório e Observância Interna .....	76
9.3	Revisão Programada e Melhoria Contínua do Documento.....	77
9.4	Referenciais Legais, Normativos e Institucionais Aplicáveis.....	78
10.	Disposições Finais .....	79
10.1	Compromisso Institucional com Clareza Funcional e Boa Governança .....	80
10.2	Fortalecimento da Gestão de Pessoas por Meio da Estrutura de Cargos.....	81
10.3	Consolidação do Manual como Instrumento Permanente de Organização Institucional	83



## 1. Apresentação do Manual e Fundamentos da Gestão de Cargos

O presente Manual de Descrição de Cargos é um instrumento normativo e orientador voltado à consolidação da estrutura funcional da instituição, à organização clara dos papéis profissionais e ao fortalecimento da gestão administrativa e de pessoas. Sua elaboração decorre da necessidade de sistematizar, de forma técnica e padronizada, as características essenciais dos cargos existentes na organização, assegurando compreensão comum sobre atribuições, responsabilidades, competências, requisitos mínimos, vínculos hierárquicos e expectativas institucionais relacionadas a cada função.

Este documento foi concebido para servir como referência oficial na interpretação da estrutura de cargos, oferecendo suporte à tomada de decisão por parte das lideranças, à condução dos processos de recursos humanos e à orientação dos próprios colaboradores quanto ao escopo funcional de suas atividades. Ao estabelecer parâmetros claros e institucionalmente validados, o Manual contribui para reduzir incertezas, fortalecer a organização interna e ampliar a previsibilidade das relações funcionais.





A formalização das descrições de cargos também expressa o compromisso institucional com profissionalização, transparência e coerência na gestão. Estruturas funcionais pouco definidas ou excessivamente informais tendem a gerar fragilidade administrativa, subjetividade na distribuição de responsabilidades e dificuldade de coordenação entre áreas. A existência deste Manual busca justamente enfrentar essas fragilidades por meio de um referencial claro, estável e tecnicamente estruturado.

Mais do que um catálogo de funções, este documento representa uma ferramenta de gestão organizacional. Seu conteúdo deve ser utilizado como base para orientar contratações, admissões, integração de profissionais, desenvolvimento funcional, avaliação de desempenho, capacitação, movimentações internas e revisão de papéis institucionais. Dessa forma, o Manual se insere como peça central da arquitetura administrativa da instituição, conectando estrutura organizacional, governança e gestão de pessoas.

### **1.1 Apresentação Institucional do Manual**

O presente Manual de Descrição de Cargos constitui instrumento essencial de organização interna, governança administrativa e gestão estratégica de pessoas. Sua finalidade é consolidar, de forma clara, estruturada e tecnicamente consistente, os parâmetros que orientam a definição, a compreensão, a distribuição e o exercício dos cargos existentes no âmbito institucional. Ao estabelecer referências objetivas sobre atribuições, responsabilidades, requisitos, competências e vínculos funcionais, este documento contribui para o fortalecimento da organização do trabalho, para a padronização de expectativas e para a construção de ambiente institucional mais eficiente, transparente e coerente com os objetivos da entidade.

Em qualquer organização comprometida com qualidade, regularidade operacional e desenvolvimento de suas equipes, a definição adequada dos cargos representa elemento indispensável de estabilidade e maturidade administrativa. A inexistência de critérios claros sobre papéis, limites de atuação, responsabilidades e requisitos tende a produzir sobreposição de funções, insegurança hierárquica, conflitos internos, falhas de comunicação, distorções de cobrança, fragilidade em processos seletivos e dificuldade na avaliação de desempenho. Por essa razão, o Manual de Descrição de Cargos não deve ser visto apenas como documento técnico de recursos humanos, mas como componente estruturante da governança institucional.

Este Manual foi concebido como referência oficial para orientar a estrutura funcional da organização, favorecendo a correta compreensão sobre o que se espera de cada cargo, qual a sua contribuição para os resultados institucionais e de que forma ele se integra à dinâmica





mais ampla de gestão. Seu conteúdo busca traduzir a lógica organizacional em parâmetros operacionais objetivos, permitindo que lideranças, gestores, colaboradores e áreas de apoio atuem com maior clareza sobre papéis, entregas esperadas, competências exigidas e relações de responsabilidade dentro da estrutura institucional.

Além de ordenar a dimensão funcional da organização, o Manual também tem importante função preventiva. Ao delimitar responsabilidades e alinhar expectativas, reduz-se o risco de improvisações, acúmulos indevidos, desvios de função, lacunas de responsabilidade, exigências incompatíveis com o cargo e interpretações subjetivas sobre atribuições. A clareza funcional protege a instituição, mas também protege as pessoas, na medida em que favorece relações de trabalho mais justas, critérios mais objetivos de cobrança e maior segurança quanto aos limites e deveres de cada posição.

O presente documento também reafirma o compromisso institucional com a profissionalização da gestão de pessoas. A descrição formal dos cargos permite maior consistência nos processos de recrutamento, seleção, integração, avaliação de desempenho, treinamento, movimentação interna, sucessão e desenvolvimento profissional. Em vez de decisões baseadas apenas em percepções informais, este Manual oferece base técnica e institucional para condução de práticas mais equitativas, transparentes e alinhadas ao interesse organizacional.

Trata-se, portanto, de instrumento vivo de gestão, cujo valor não reside apenas na sua formalização, mas em sua efetiva utilização pelas lideranças e pelas áreas responsáveis pela administração de pessoas e processos. Seu objetivo maior é assegurar que cada cargo seja compreendido não como simples título funcional, mas como posição institucional dotada de propósito, responsabilidades, competências e contribuição específica para o cumprimento da missão organizacional.

## **1.2 Finalidade e Objetivos do Documento**

A finalidade central deste Manual é estabelecer referência oficial e padronizada para a descrição, organização, classificação e interpretação dos cargos existentes na instituição, assegurando coerência funcional, clareza de responsabilidades e alinhamento entre estrutura organizacional e objetivos estratégicos. Ao sistematizar as informações essenciais sobre cada posição funcional, o documento contribui para reduzir ambiguidades, fortalecer a previsibilidade das relações de trabalho e sustentar decisões institucionais com base em critérios objetivos.





Este Manual busca, em primeiro lugar, definir com precisão o conteúdo essencial de cada cargo, incluindo sua finalidade, seu posicionamento hierárquico, suas principais atribuições, os requisitos mínimos para seu exercício, as competências esperadas e os parâmetros de responsabilidade a ele associados. Essa definição não possui caráter meramente descritivo, mas orientador. Seu propósito é permitir que a instituição e seus integrantes compartilhem compreensão comum sobre o papel de cada função no conjunto da organização.

Entre os objetivos específicos deste documento, destaca-se o de promover maior racionalidade administrativa na estruturação do trabalho. Ao identificar o que compete a cada cargo, evitam-se sobreposições indevidas, lacunas de responsabilidade, conflitos de atribuição e expectativas desconectadas da realidade funcional. A existência de descrições claras permite que processos sejam distribuídos com maior coerência e que a atuação de cada colaborador se relacione de modo mais direto com a finalidade institucional de sua área e com os resultados esperados pela organização.

Outro objetivo relevante é oferecer base técnica para os processos de gestão de pessoas. Recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, integração de novos colaboradores, levantamento de necessidades de capacitação, desenho de trilhas de desenvolvimento, movimentações internas e análise de progressão funcional dependem de parâmetros claros sobre o que é exigido e esperado em cada cargo. Sem esse referencial, a gestão tende a se tornar excessivamente subjetiva, instável ou dependente de interpretações individuais.

Este Manual também pretende fortalecer a transparência institucional. Quando os cargos são descritos de maneira clara e estruturada, amplia-se a capacidade de justificar decisões relacionadas à contratação, alocação de pessoal, distribuição de responsabilidades, definição de requisitos e cobrança por resultados. Isso contribui para ambiente mais justo, reduz a arbitrariedade e favorece relações profissionais orientadas por critérios verificáveis.

Do ponto de vista estratégico, o documento busca ainda aproximar a estrutura funcional da identidade institucional. Um cargo não existe isoladamente; ele integra uma lógica organizacional maior. Por isso, a descrição de cargos deve refletir não apenas tarefas operacionais, mas também a missão da área, o nível de autonomia esperado, a natureza da contribuição do cargo para a instituição e seu papel na entrega de valor institucional. O Manual, nesse sentido, ajuda a conectar pessoas, funções e estratégia em um mesmo sistema coerente.

Por fim, o documento tem objetivo pedagógico e organizador. Ele serve como material de consulta permanente para gestores, profissionais de recursos humanos, lideranças,



utilização adequada favorece alinhamento, reduz ruídos e fortalece uma cultura institucional baseada em clareza funcional, responsabilidade, profissionalismo e boa governança.

### **1.3 Relevância Estratégica da Descrição de Cargos para a Gestão de Pessoas**

A descrição de cargos ocupa posição central na gestão moderna de pessoas, pois constitui um dos principais instrumentos de conexão entre estratégia organizacional, estrutura funcional e desempenho institucional. Não se trata apenas de registrar tarefas ou listar responsabilidades de forma genérica. Descrever cargos adequadamente significa compreender quais funções são necessárias para a realização da missão institucional, quais competências devem ser mobilizadas em cada nível da organização e como as pessoas podem ser posicionadas, desenvolvidas e avaliadas de maneira coerente com os objetivos da entidade.

Uma organização que dispõe de estrutura de cargos bem definida possui melhores condições de recrutar pessoas com perfil compatível, integrar novos profissionais com maior rapidez, orientar expectativas com clareza e reduzir improvisações funcionais. Quando há clareza sobre o propósito de cada cargo, seus requisitos e seus limites de atuação, os processos de atração e seleção se tornam mais objetivos, a adaptação dos profissionais é facilitada e a liderança dispõe de base mais consistente para orientar sua equipe. Em contrapartida, estruturas indefinidas tendem a gerar admissões inadequadas, cobranças inconsistentes, desalinhamento de expectativas e rotatividade desnecessária.

A descrição de cargos também exerce papel decisivo na avaliação de desempenho. Não é possível avaliar com justiça e consistência aquilo que não foi previamente definido com clareza. Quando o cargo possui finalidade descrita, responsabilidades delimitadas e competências esperadas explicitadas, torna-se viável avaliar a atuação de maneira mais técnica, comparável e transparente. Isso fortalece a credibilidade dos processos de feedback, reduz percepções de subjetividade excessiva e permite que o desempenho seja analisado com base em critérios razoáveis e vinculados à realidade da função.

Outro aspecto estratégico está relacionado ao desenvolvimento de pessoas. A descrição estruturada dos cargos permite identificar lacunas de competência, necessidades de capacitação, potenciais de crescimento, trilhas de aprendizagem e requisitos para movimentações internas. Com base nesse referencial, a instituição pode investir em ações formativas mais aderentes às funções existentes, preparar sucessores para posições críticas,



mapear competências institucionais relevantes e construir políticas de desenvolvimento profissional mais consistentes.

A boa descrição de cargos também favorece a equidade interna. Quando as funções são compreendidas em sua complexidade, responsabilidade, nível de autonomia e exigência técnica, a instituição passa a dispor de base mais adequada para refletir sobre organização hierárquica, critérios de remuneração, distribuição de responsabilidades e coerência entre cargos semelhantes. A clareza estrutural contribui para evitar disparidades injustificadas, acúmulos indevidos e distorções de tratamento funcional.

Em termos de governança, a descrição de cargos ajuda a fortalecer segregação de funções, delimitação de autoridade, rastreabilidade de responsabilidades e segurança na tomada de decisão. Ao indicar quem responde por quê, em que contexto e com qual escopo de atuação, o Manual reduz zonas de indefinição que frequentemente favorecem omissões, conflitos ou falhas de controle. Essa dimensão é especialmente importante em instituições que operam com múltiplas áreas, níveis de decisão e processos sensíveis.

A relevância estratégica da descrição de cargos, portanto, reside em sua capacidade de dar forma funcional à estratégia institucional. Ela transforma a missão organizacional em arquitetura de responsabilidades, vincula pessoas a entregas esperadas, estrutura relações de trabalho com mais precisão e oferece base técnica para uma gestão de pessoas mais justa, profissional e alinhada aos resultados que a organização pretende alcançar.

#### **1.4 Público-Alvo, Alcance e Aplicabilidade**

Este Manual destina-se a todos os atores institucionais que, de algum modo, participam da estruturação, da execução, da supervisão ou da gestão das atividades funcionais da organização. Seu conteúdo é aplicável à alta direção, aos conselhos quando existentes, aos gestores de área, à área de recursos humanos, às lideranças intermediárias, aos colaboradores, aos profissionais em processo de ingresso, aos responsáveis por recrutamento e seleção, aos responsáveis por treinamento e desenvolvimento, e às demais instâncias que necessitem compreender, validar ou utilizar a estrutura de cargos como referência institucional.

O alcance deste documento é amplo e abrange todos os cargos formais existentes na organização, independentemente da área de lotação, da natureza administrativa, técnica, operacional, assistencial, estratégica ou de apoio da função. Sempre que houver posição funcional reconhecida na estrutura institucional, sua interpretação e gestão deverão observar





os princípios, critérios e diretrizes estabelecidos neste Manual, sem prejuízo de normas complementares, políticas específicas e instrumentos internos correlatos.

A aplicabilidade do Manual alcança diferentes momentos do ciclo de gestão de pessoas. Ele deve servir como base para criação ou revisão de cargos, recrutamento e seleção, definição de perfil profissional, integração de novos colaboradores, definição de responsabilidades, avaliação de desempenho, identificação de necessidades de capacitação, análise de movimentação interna, organização de fluxos de trabalho, planejamento de sucessão, estruturação de carreira e demais processos relacionados ao uso estratégico da força de trabalho institucional.

Este documento também se aplica como referência para interpretação de limites e responsabilidades funcionais. Sempre que houver dúvida sobre atribuições centrais de determinado cargo, nível esperado de atuação, requisitos necessários, responsabilidades associadas ou vinculação hierárquica, a descrição formal constante deste Manual deverá ser considerada parâmetro prioritário de análise. Isso contribui para reduzir subjetividades e para consolidar entendimento comum sobre os papéis institucionais.

A abrangência do Manual não significa rigidez absoluta ou impossibilidade de adaptação operacional. A instituição reconhece que atividades cotidianas podem exigir flexibilidade, cooperação entre áreas e atuação integrada entre equipes. Entretanto, tais ajustes não podem descaracterizar a identidade do cargo, gerar desvio funcional permanente, eliminar responsabilidades essenciais ou justificar exigências incompatíveis com a estrutura descrita. A flexibilidade organizacional deve ocorrer dentro de limites legítimos, preservando coerência funcional e respeito à estrutura formalmente definida.

A área de recursos humanos e as lideranças possuem papel central na correta aplicação deste documento, mas sua efetividade depende do comprometimento de toda a organização. Cada gestor deve utilizar o Manual como instrumento de orientação, cada colaborador deve conhecer os contornos do cargo que ocupa, e cada área institucional deve cooperar para que as descrições permaneçam aderentes à realidade, úteis à gestão e compatíveis com a evolução da organização.

Dessa forma, este Manual se consolida como documento de referência obrigatória para a estruturação funcional da instituição, servindo tanto como base técnica para decisões de gestão quanto como instrumento de clareza, alinhamento e profissionalização das relações de trabalho.



## 2. Fundamentos Institucionais da Estrutura de Cargos

A estrutura de cargos de uma instituição representa muito mais do que a simples distribuição formal de funções ou a organização administrativa de postos de trabalho. Ela traduz, de forma concreta, a maneira pela qual a organização compreende sua própria dinâmica interna, define responsabilidades, estabelece níveis de autoridade, organiza fluxos de decisão e distribui competências necessárias ao cumprimento de sua missão institucional. Em outras palavras, a estrutura de cargos constitui uma das bases centrais da organização do trabalho e da consolidação de uma gestão funcional eficiente, coerente e alinhada aos objetivos estratégicos da entidade.

Nenhuma instituição alcança estabilidade, previsibilidade e maturidade administrativa sem uma base funcional minimamente clara. Quando os cargos não estão adequadamente definidos, tendem a surgir sobreposições de atribuições, lacunas de responsabilidade, insegurança hierárquica, conflitos de comando, fragilidade em processos de avaliação e dificuldades na integração entre áreas. Por essa razão, os fundamentos institucionais da estrutura de cargos devem ser concebidos como elementos estruturantes da governança organizacional, e não apenas como instrumento acessório de recursos humanos.

A definição de cargos precisa estar vinculada à identidade da organização, à sua cultura institucional, aos valores que orientam sua atuação e à lógica de funcionamento necessária para a execução de suas atividades. Cada cargo deve existir em razão de uma necessidade real da instituição e deve corresponder a um conjunto coerente de responsabilidades, competências, requisitos e entregas esperadas. Isso significa que a estrutura funcional não pode ser construída de forma improvisada, personalista ou desarticulada da realidade organizacional. Ao contrário, deve refletir critérios de racionalidade, necessidade, proporcionalidade e aderência à missão institucional.

Esses fundamentos também exigem que a instituição trate sua estrutura de cargos com compromisso de integridade, transparência e impessoalidade. Um cargo não deve ser compreendido como espaço moldado à conveniência de seu ocupante, mas como posição formal da estrutura organizacional, vinculada ao interesse institucional e ao desempenho de determinada função necessária ao funcionamento da entidade. A clareza sobre esse ponto é essencial para evitar distorções, favorecimentos indevidos, indefinições de responsabilidade e práticas que enfraqueçam a confiança interna na gestão de pessoas.



Outro aspecto central reside na conexão entre a estrutura de cargos e a boa governança.

A forma como cargos são organizados influencia diretamente a eficiência administrativa, a capacidade de supervisão, a segregação de funções, a rastreabilidade das decisões, a responsabilização funcional e a qualidade dos processos internos. Cargos bem definidos favorecem coordenação, controle, avaliação e desenvolvimento. Cargos mal estruturados, por outro lado, tendem a ampliar riscos operacionais, conflitos internos, falhas de comunicação e dificuldades de alinhamento entre áreas e níveis hierárquicos.

A estrutura de cargos também deve refletir equilíbrio entre exigência técnica e realidade institucional. Cada função precisa ser definida com base em requisitos compatíveis com seu grau de complexidade, nível de autonomia, impacto organizacional e responsabilidade decisória. Isso permite maior coerência entre perfil esperado, atribuições assumidas e resultados institucionais pretendidos. Além disso, favorece processos mais justos de recrutamento, seleção, capacitação, avaliação de desempenho e movimentação interna.

No âmbito da gestão de pessoas, os fundamentos institucionais da estrutura de cargos oferecem o alicerce necessário para políticas mais consistentes de desenvolvimento profissional, organização hierárquica e valorização de competências. A descrição adequada de cargos permite identificar demandas formativas, estabelecer critérios mais objetivos para avaliação funcional, orientar lideranças, melhorar integração de novos profissionais e fortalecer a relação entre desempenho individual e resultados institucionais. Dessa forma, a estrutura funcional deixa de ser apenas um desenho formal da organização e passa a atuar como instrumento estratégico de planejamento e fortalecimento institucional.

A construção dessa base exige, ainda, coerência com os demais instrumentos normativos e de governança da instituição. A estrutura de cargos deve dialogar com regulamentos internos, políticas de gestão de pessoas, diretrizes administrativas, padrões de liderança e normas éticas, funcionando como elemento articulador entre organização do trabalho e responsabilidade institucional. O cargo, portanto, não é apenas unidade funcional: é também expressão de compromisso com a ordem interna, com a clareza organizacional e com a profissionalização da gestão.

Diante disso, os fundamentos institucionais da estrutura de cargos devem ser compreendidos como o conjunto de princípios, valores, diretrizes e critérios que sustentam a forma pela qual a instituição organiza sua força de trabalho. São esses fundamentos que garantem legitimidade, estabilidade e utilidade prática ao Manual, permitindo que a descrição





de cargos cumpra seu verdadeiro papel: dar clareza à estrutura organizacional, fortalecer a governança, orientar a gestão de pessoas e assegurar que cada função contribua, de forma consistente, para o cumprimento da missão institucional.

## 2.1 Princípios Organizacionais Aplicáveis à Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas, quando tratada de forma estruturada e institucionalmente responsável, não pode se limitar à administração de admissões, desligamentos, registros funcionais ou rotinas operacionais de pessoal. Ela deve ser compreendida como dimensão estratégica da organização, diretamente relacionada à qualidade dos serviços prestados, à estabilidade dos processos internos, à preservação da cultura institucional e à capacidade de alcançar resultados de forma consistente, ética e sustentável. Por essa razão, a estrutura de cargos deve estar apoiada em princípios organizacionais claros, capazes de orientar não apenas a distribuição de funções, mas também a forma como a instituição compreende o papel das pessoas em sua dinâmica interna.

O primeiro desses princípios é o da clareza funcional, segundo o qual toda posição existente na organização deve possuir finalidade definida, atribuições compreensíveis, responsabilidades proporcionais e escopo de atuação suficientemente delimitado. A clareza funcional é indispensável para que os profissionais compreendam o papel que desempenham, para que as lideranças saibam o que podem exigir legitimamente de suas equipes e para que a instituição consiga estruturar seus processos com racionalidade. Quando funções não são claramente definidas, cresce o risco de sobreposição de atividades, lacunas de responsabilidade, conflitos de interpretação e falhas na execução das rotinas institucionais.

Outro princípio essencial é o da coerência organizacional, que exige compatibilidade entre os cargos existentes, a estrutura hierárquica, os fluxos de trabalho e a lógica de funcionamento da instituição. Os cargos não podem ser criados, mantidos ou modificados de forma improvisada, desarticulada ou personalista. Cada função deve corresponder a uma necessidade real da organização e integrar-se de maneira lógica ao conjunto da estrutura institucional. A coerência organizacional assegura que os cargos façam sentido dentro do sistema maior de gestão, evitando estruturas artificiais, redundâncias desnecessárias ou posições sem utilidade funcional claramente demonstrável.

Aplica-se igualmente à gestão de pessoas o princípio da impessoalidade funcional. Isso significa que os cargos devem ser definidos em razão do interesse institucional e das necessidades permanentes ou recorrentes da organização, e não com base em características





pessoais, conveniências individuais ou expectativas particulares do ocupante da função. O cargo pertence à estrutura da instituição, não à pessoa que o exerce temporariamente. Sua descrição deve refletir a finalidade organizacional da posição e permanecer suficientemente estável para permitir continuidade, segurança administrativa e tratamento mais equitativo das relações funcionais.

A gestão de cargos também deve observar o princípio da responsabilidade institucional, segundo o qual toda função deve estar associada a um conjunto claro de deveres, entregas e impactos esperados. Não basta atribuir tarefas; é necessário definir responsabilidades compatíveis com o nível de complexidade, autonomia e influência do cargo dentro da organização. Esse princípio é fundamental para a rastreabilidade das ações, para a adequada supervisão, para a avaliação de resultados e para o fortalecimento da accountability interna. Cargos sem responsabilidade claramente delimitada tendem a comprometer a capacidade da instituição de cobrar desempenho, corrigir falhas e reconhecer contribuições relevantes.

Outro princípio fundamental é o da adequação entre função e competência. A estrutura de cargos deve refletir, com realismo e precisão, os conhecimentos, habilidades, atitudes e experiências necessários ao desempenho de cada posição. Exigir menos do que o cargo efetivamente demanda compromete a qualidade da seleção e da execução. Exigir mais do que a realidade funcional justifica gera distorção, elitização indevida de requisitos e afastamento de perfis potencialmente adequados. A boa gestão de pessoas exige equilíbrio entre complexidade da função, responsabilidade esperada e perfil profissional necessário ao desempenho satisfatório.

Também merece destaque o princípio da eficiência institucional, que orienta a organização racional do trabalho e a melhor utilização possível dos recursos humanos disponíveis. A estrutura de cargos deve contribuir para processos mais fluidos, distribuição mais inteligente de responsabilidades, melhor articulação entre áreas e redução de desperdícios operacionais. A eficiência, nesse contexto, não se limita à produtividade em sentido estrito, mas envolve capacidade de organizar pessoas e funções de maneira funcional, clara e sustentável, evitando tanto a sobrecarga injustificada quanto a ociosidade estrutural.

A gestão de pessoas deve ainda observar o princípio da equidade organizacional, que exige tratamento coerente entre cargos de natureza semelhante e diferenciação justificada entre funções que possuam níveis distintos de responsabilidade, complexidade, autonomia ou impacto institucional. A equidade não significa uniformidade absoluta, mas racionalidade e





justiça na forma como a organização estrutura sua hierarquia funcional, distribui exigências e reconhece diferenças legítimas entre posições. Esse princípio contribui para maior estabilidade das relações internas, redução de percepções de arbitrariedade e fortalecimento da confiança nos critérios institucionais.

Outro fundamento importante é o da integração entre pessoas e estratégia institucional. A gestão de cargos não pode estar dissociada dos objetivos organizacionais. Cada função precisa ser compreendida como parte de um sistema voltado à realização da missão institucional. Isso significa que a definição dos cargos deve considerar não apenas tarefas isoladas, mas a contribuição efetiva de cada posição para os resultados da organização, para a qualidade dos serviços, para a segurança dos processos e para a sustentabilidade da atuação institucional no médio e no longo prazo.

Também se impõe o princípio da adaptabilidade responsável. A instituição reconhece que estruturas organizacionais não são estáticas e que mudanças no ambiente interno ou externo podem exigir revisão de atribuições, criação de novas funções, atualização de requisitos e reorganização de fluxos de trabalho. No entanto, essa adaptabilidade deve ocorrer com critério, formalização e respeito à coerência institucional. A flexibilidade organizacional não pode servir de justificativa para improvisações permanentes, acúmulo desordenado de funções, descaracterização de cargos ou enfraquecimento da estrutura formal.

Por fim, a gestão de pessoas deve estar orientada pelo princípio da valorização do trabalho humano, compreendendo que as pessoas são elemento central da execução institucional e que sua atuação exige condições adequadas de clareza, reconhecimento, orientação e desenvolvimento. Uma estrutura de cargos bem construída não apenas beneficia a administração; ela também favorece os próprios profissionais, na medida em que lhes oferece maior segurança sobre seu papel, mais objetividade nas cobranças, melhores condições de desenvolvimento e relação mais justa com as expectativas organizacionais.

Dessa forma, os princípios organizacionais aplicáveis à gestão de pessoas fornecem a base conceitual e normativa para toda a estrutura de cargos da instituição. São eles que permitem transformar o Manual em instrumento efetivo de organização interna, alinhamento funcional, fortalecimento da governança e profissionalização da gestão institucional.



## 2.2 Valores Institucionais, Cultura Organizacional e Identabilidade Funcional

A estrutura de cargos de uma instituição não se sustenta apenas por critérios técnicos de divisão de tarefas ou por necessidades operacionais imediatas. Ela também é expressão direta dos valores institucionais, da cultura organizacional e da forma como a entidade compreende sua identidade, sua missão e o papel de cada profissional na realização de seus objetivos. Por essa razão, a definição dos cargos deve refletir, de maneira concreta, não apenas o que precisa ser feito, mas também como se espera que cada função seja exercida dentro da lógica institucional.

Os valores institucionais constituem referência fundamental para a construção da estrutura funcional. São eles que orientam o padrão de comportamento esperado, o modo de relacionamento entre as pessoas, a forma de conduzir processos internos e a postura da organização diante de seus deveres, compromissos e responsabilidades. Quando uma instituição afirma que valoriza integridade, responsabilidade, qualidade, respeito, transparência, cooperação, humanização ou compromisso com resultados, esses valores precisam estar incorporados à forma como os cargos são concebidos, descritos e exercidos.

A descrição de um cargo, portanto, não deve ser reduzida a uma relação mecânica de tarefas. Ela deve traduzir a contribuição funcional da posição para a instituição e deixar claro o tipo de postura profissional esperado do ocupante. Um cargo administrativo, por exemplo, não se limita ao cumprimento de rotinas documentais; ele deve refletir compromisso com organização, confiabilidade, zelo e suporte ao funcionamento institucional. Um cargo de liderança não se define apenas por autoridade formal, mas por responsabilidade de coordenação, exemplo, equilíbrio e condução ética das equipes. Um cargo técnico, por sua vez, exige não apenas domínio de conhecimentos específicos, mas também compromisso com qualidade, precisão e responsabilidade no exercício das atribuições.

A cultura organizacional tem papel decisivo nesse processo. É ela que, na prática, influencia a forma como os cargos são interpretados, ocupados e vividos no cotidiano institucional. Em organizações cuja cultura é marcada por clareza, profissionalismo, responsabilidade e respeito aos processos, a estrutura de cargos tende a funcionar como instrumento real de organização e alinhamento. Já em ambientes excessivamente informais, personalistas ou desorganizados, mesmo bons documentos podem perder eficácia, pois a prática diária passa a ser regida por improviso, relações subjetivas e redefinições funcionais não formalizadas.



Por isso, este Manual deve ser compreendido também como instrumento de fortalecimento da cultura organizacional. Ao descrever cargos com clareza e consistência, a instituição reafirma que suas relações funcionais devem ser baseadas em critérios objetivos, responsabilidades bem delimitadas e padrões institucionais reconhecidos. Isso contribui para reduzir ambiguidades, melhorar a comunicação entre áreas e promover maior maturidade administrativa na condução das atividades.

A identidade funcional de cada cargo também merece atenção específica. Todo cargo deve possuir um sentido institucional próprio, ou seja, uma razão de existir dentro da estrutura organizacional. Esse sentido ultrapassa a mera soma das tarefas atribuídas e se relaciona com a finalidade maior da função, com sua contribuição para os resultados da área e com sua posição dentro do fluxo institucional. Quando a identidade funcional está bem definida, o profissional compreende melhor seu papel, sua relevância e sua responsabilidade, o que tende a aumentar comprometimento, clareza de atuação e senso de pertencimento.

Essa identidade também favorece maior estabilidade organizacional. Quando o cargo é percebido como função institucional com propósito definido, e não como posição moldada à pessoa que a ocupa, reduz-se a dependência de perfis individuais específicos e fortalece-se a continuidade da estrutura. O cargo passa a ser patrimônio funcional da organização, com contornos claros e permanência suficiente para assegurar transição, sucessão, reposição e avaliação com maior segurança.

A relação entre valores, cultura e cargos exige, ainda, coerência entre discurso institucional e prática administrativa. Não há consistência em afirmar compromisso com equidade, transparência e profissionalização se os cargos são geridos de forma obscura, improvisada ou excessivamente dependente de preferências pessoais. Da mesma forma, não há autenticidade na valorização de responsabilidade e mérito se as descrições funcionais são vagas, contraditórias ou ignoradas no momento de cobrar resultados, distribuir atribuições ou promover movimentações internas.

Os valores institucionais devem, portanto, orientar não apenas a redação formal das descrições de cargo, mas sua utilização prática em todos os processos de gestão. A cultura organizacional, por sua vez, deve ser fortalecida para sustentar a aplicação coerente dessas descrições. E a identidade funcional de cada posição deve ser preservada como elemento essencial da estrutura institucional, garantindo que cada cargo seja compreendido como parte integrante de um sistema maior de organização, responsabilidade e entrega de resultados.





Dessa maneira, valores institucionais, cultura organizacional e identidade funcional formam base indispensável para a consolidação de uma estrutura de cargos legítima, estável e alinhada à missão da instituição. São esses elementos que permitem que o Manual deixe de ser apenas um documento formal e se converta em instrumento efetivo de gestão, organização e fortalecimento institucional.

### **2.3 Integridade, Transparência, Equidade e Meritocracia**

A estrutura de cargos de uma instituição somente alcança legitimidade e utilidade prática quando é construída e aplicada com base em princípios que assegurem confiança, coerência e justiça nas relações funcionais. Entre esses princípios, assumem posição central a integridade, a transparência, a equidade e a meritocracia, por constituírem fundamentos indispensáveis para uma gestão de pessoas mais profissional, previsível e alinhada à boa governança institucional. Esses elementos não devem ser tratados como valores abstratos ou meramente declaratórios, mas como critérios objetivos que precisam orientar a criação, a descrição, a revisão e a utilização dos cargos em todos os processos organizacionais.

A integridade exige que a estrutura de cargos seja concebida e mantida com fidelidade ao interesse institucional, à realidade funcional da organização e às necessidades efetivas de sua operação. Isso significa que nenhum cargo deve ser criado, alterado ou mantido para atender conveniências pessoais, acomodações indevidas, preferências subjetivas ou soluções informais que desvirtuem a lógica organizacional. A integridade funcional pressupõe coerência entre a função descrita, as responsabilidades atribuídas, o nível de autonomia esperado e os requisitos exigidos para seu exercício. Quando a instituição organiza seus cargos com integridade, fortalece sua governança, reduz distorções internas e preserva a confiabilidade de sua estrutura administrativa.

A integridade também se manifesta na honestidade com que as descrições funcionais são elaboradas. Um cargo deve refletir a realidade das responsabilidades assumidas e das entregas esperadas, sem exageros artificiais para supervalorizar posições, sem esvaziamentos indevidos para mascarar complexidades e sem formulações genéricas que prejudiquem sua utilidade prática. A descrição ética e tecnicamente correta do cargo é parte da responsabilidade institucional com a clareza, com a boa gestão e com o respeito às pessoas que ocuparão aquela função.

A transparência, por sua vez, é elemento indispensável para que a estrutura de cargos seja compreendida, aceita e aplicada de forma consistente. Os cargos precisam ser descritos em



linguagem clara, acessível e suficientemente objetiva, de modo que gestores, recursos humanos e colaboradores possam compreender o que se espera de cada função, quais são seus limites, quais responsabilidades lhe cabem e de que forma ela se insere na organização. A opacidade nas descrições ou nos critérios de definição funcional gera insegurança, interpretações divergentes, subjetividade excessiva e enfraquecimento da confiança institucional.

A transparência também é relevante porque permite maior racionalidade na condução dos processos de gestão de pessoas. Quando os cargos estão claramente descritos, torna-se mais fácil justificar exigências, distribuir responsabilidades, orientar avaliações, organizar recrutamentos e explicar decisões relacionadas à movimentação ou desenvolvimento funcional. A transparência, nesse sentido, não se resume à publicidade da informação, mas envolve inteligibilidade, coerência e possibilidade de utilização concreta do conteúdo descrito.

A equidade ocupa igualmente lugar central nos fundamentos da estrutura de cargos. Trata-se do dever de tratar de forma coerente funções que apresentem complexidade, responsabilidade, impacto e exigência semelhantes, ao mesmo tempo em que se reconhecem, com objetividade, as diferenças legítimas entre cargos distintos. A equidade não significa que todos os cargos devam ser iguais, mas sim que sua organização, hierarquização e interpretação sejam orientadas por critérios justos e consistentes. Estruturas desequilibradas, em que funções semelhantes recebem tratamento excessivamente desigual ou em que diferenças funcionais relevantes não são adequadamente reconhecidas, tendem a gerar insegurança, conflitos internos e percepção de injustiça.

Na gestão de cargos, a equidade exige análise responsável do conteúdo funcional das posições, de seu grau de autonomia, de seu impacto sobre os processos, da natureza de suas decisões e das competências exigidas para seu exercício. Esse olhar permite que a instituição organize sua estrutura com maior racionalidade, evitando assimetrias arbitrárias e fortalecendo a sensação de justiça interna. A equidade também contribui para estabilidade organizacional, pois reduz a subjetividade e torna mais compreensíveis os critérios de diferenciação entre funções.

A meritocracia, quando compreendida de forma séria e tecnicamente qualificada, constitui outro fundamento importante da estrutura funcional. Ela significa que a ocupação, o desenvolvimento, a valorização e a progressão associadas aos cargos devem considerar critérios de capacidade, desempenho, qualificação, responsabilidade e aderência ao perfil exigido, e não preferências pessoais, vínculos informais ou escolhas arbitrárias. A meritocracia



institucional não se confunde com competição desregulada nem com avaliação subjetiva travestida de critério técnico. Para existir de forma legítima, ela depende justamente de cargos bem descritos, expectativas claras e parâmetros consistentes de análise funcional e de desempenho.

Sem descrições de cargos adequadas, não há base confiável para qualquer lógica meritocrática. Não se pode falar em mérito quando a instituição não define com clareza o que espera de cada função, quais competências considera relevantes e quais responsabilidades compõem o núcleo do cargo. A meritocracia responsável exige previsibilidade e coerência, pois somente assim é possível avaliar com justiça, reconhecer desempenhos consistentes e orientar o desenvolvimento profissional de forma alinhada à realidade institucional.

Esses quatro fundamentos integridade, transparência, equidade e meritocracia não atuam isoladamente. Eles se reforçam mutuamente e formam um sistema de sustentação da estrutura de cargos. Não há integridade real sem transparência sobre as funções. Não há equidade possível sem honestidade na definição das responsabilidades. Não há meritocracia legítima sem critérios claros e estrutura funcional confiável. E não há transparência institucional duradoura se os cargos forem organizados de maneira incompatível com a justiça interna e com o interesse organizacional.

Na prática, isso significa que a instituição deve cuidar para que todos os processos relacionados aos cargos sejam conduzidos com documentação adequada, validação institucional, racionalidade técnica e fidelidade à realidade funcional. A criação de novas posições, a revisão de descrições, a definição de requisitos, a classificação hierárquica e o uso das descrições em processos de gestão devem refletir esses fundamentos de modo contínuo. A estrutura funcional não pode ser tratada como espaço de informalidade ou conveniência; ela deve ser reconhecida como componente estratégico da governança institucional.

Ao adotar integridade, transparência, equidade e meritocracia como fundamentos da gestão de cargos, a instituição fortalece sua credibilidade interna, melhora a qualidade de suas decisões funcionais, reduz riscos de distorção e consolida base mais justa e profissional para a administração de pessoas. Esses princípios dão legitimidade ao Manual e asseguram que sua aplicação esteja alinhada à missão, à cultura e à responsabilidade institucional da organização.



## 2.4 Vinculação do Manual às Normas Internas e ao Código de Ética

O presente Manual de Descrição de Cargos não deve ser interpretado como instrumento isolado dentro da organização. Sua plena efetividade depende de sua integração com o conjunto de normas internas, diretrizes de governança, políticas de gestão de pessoas, procedimentos administrativos e princípios éticos que orientam o funcionamento institucional. A estrutura de cargos somente alcança coerência e utilidade prática quando se harmoniza com os demais referenciais normativos da instituição, formando um sistema integrado de organização, responsabilidade e gestão.

As normas internas desempenham papel fundamental nesse processo. Regulamentos administrativos, políticas de recursos humanos, manuais operacionais, diretrizes de liderança, normas de avaliação, procedimentos de contratação, regras de controle interno e demais instrumentos de gestão devem dialogar com a estrutura funcional descrita neste Manual. Isso significa que as atribuições, os requisitos e os vínculos hierárquicos previstos para cada cargo precisam ser compatíveis com a disciplina interna já existente, evitando contradições, sobreposições desorganizadas ou lacunas que prejudiquem a clareza institucional.

A vinculação com as normas internas também fortalece a segurança administrativa. Quando a descrição de cargos está articulada com os demais instrumentos de gestão, a organização passa a operar com maior previsibilidade, reduzindo a dependência de interpretações individuais e ampliando sua capacidade de justificar decisões de maneira técnica e documentada. Essa coerência normativa é especialmente importante em processos de recrutamento, avaliação de desempenho, distribuição de responsabilidades, capacitação, promoção, supervisão e responsabilização funcional.

Além da integração com as normas internas, este Manual deve manter relação direta com a governança institucional. A forma como os cargos são definidos influencia a distribuição de autoridade, a segregação de funções, a organização dos fluxos decisórios, a capacidade de supervisão e a rastreabilidade de responsabilidades. Em outras palavras, a estrutura funcional é parte da arquitetura de governança da organização. Cargos mal definidos tendem a fragilizar controles, dificultar a responsabilização e ampliar zonas de indefinição. Já uma estrutura de cargos clara, coerente e formalizada fortalece a organização interna e contribui para maior estabilidade e segurança na condução dos processos.

A vinculação ao Código de Ética é igualmente indispensável. Os cargos descritos neste Manual não representam apenas posições operacionais ou administrativas; representam



funções institucionais cujo exercício deve observar padrões éticos, comportamentais e relacionais compatíveis com os valores da organização. Isso significa que nenhuma atribuição funcional pode ser interpretada ou executada de forma dissociada dos deveres de integridade, respeito, responsabilidade, impessoalidade, transparência e compromisso institucional estabelecidos nas normas éticas da entidade.

A atuação profissional esperada em cada cargo não se limita, portanto, à entrega técnica de tarefas. Todo ocupante de função institucional deve exercer suas atribuições de maneira compatível com o padrão de conduta exigido pela organização. Lideranças devem atuar com responsabilidade e equilíbrio; funções administrativas devem observar zelo e confiabilidade; cargos técnicos devem ser exercidos com rigor e responsabilidade; e todos, independentemente de nível hierárquico, devem pautar sua conduta por ética, respeito às pessoas, proteção do patrimônio institucional e compromisso com os objetivos da entidade.

Essa vinculação ao Código de Ética também impede que descrições de cargos sejam utilizadas para justificar práticas inadequadas, abusivas ou desconectadas dos valores institucionais. Nenhuma responsabilidade funcional autoriza desrespeito, abuso de poder, opacidade, favorecimento indevido, conflito de interesses, omissão dolosa ou qualquer conduta incompatível com os princípios éticos da organização. O exercício do cargo deve sempre ocorrer dentro dos limites legais, normativos e morais que regem a instituição.

Outro aspecto relevante dessa integração é que eventuais alterações na estrutura de cargos, criação de novas posições ou redefinição de atribuições devem respeitar os fluxos internos de validação e aprovação institucionalmente estabelecidos. Isso evita que mudanças relevantes ocorram de forma informal, sem controle, sem documentação ou sem avaliação de seus impactos sobre a governança, sobre a estrutura hierárquica e sobre a coerência geral do sistema funcional.

Assim, este Manual deve ser compreendido como parte integrante do conjunto de instrumentos que organizam a vida institucional. Sua função não é apenas descrever cargos, mas fazê-lo de maneira alinhada à estrutura normativa, à governança e aos valores éticos da organização. Essa integração fortalece a legitimidade do documento, amplia sua utilidade prática e assegura que a gestão de cargos se mantenha coerente com o projeto institucional mais amplo da entidade.



### 3. Metodologia e Estrutura das Descrições de Cargos

A elaboração de descrições de cargos exige método, coerência técnica e aderência à realidade institucional. Não se trata de simples exercício formal de redação administrativa, mas de processo estruturado de identificação, organização e tradução das responsabilidades funcionais existentes dentro da organização. Uma descrição de cargo útil deve ser suficientemente clara para orientar a gestão, suficientemente objetiva para evitar ambiguidades e suficientemente completa para refletir a complexidade real da função, seus requisitos e sua contribuição para o funcionamento institucional.

A metodologia aplicada à descrição de cargos precisa partir do entendimento de que cada função ocupa determinado lugar na estrutura organizacional, possui finalidade específica, se conecta a processos concretos e exige determinado conjunto de competências para ser exercida de forma satisfatória. Por isso, a construção de uma ficha de cargo deve combinar análise técnica da função, observação da realidade operacional, alinhamento com a hierarquia institucional e compatibilização com os objetivos da área e da organização como um todo. Descrições genéricas, excessivamente vagas ou copiadas de modelos padronizados sem adaptação tendem a perder valor prático e a comprometer a utilidade do Manual.

A estrutura das descrições deve seguir padrão uniforme, permitindo leitura organizada, comparabilidade entre cargos e utilização consistente em processos de recursos humanos, governança e supervisão. Cada cargo deve ser descrito a partir de elementos essenciais, como denominação, área de vinculação, posição hierárquica, missão do cargo, responsabilidades centrais, requisitos de formação, experiência, competências técnicas, competências comportamentais e resultados esperados. Essa uniformidade metodológica fortalece a qualidade do documento e favorece sua utilização institucional.

A metodologia também deve reconhecer que um cargo não se resume à lista de tarefas executadas cotidianamente. É necessário distinguir entre a essência da função e atividades circunstanciais ou acessórias. O foco da descrição deve recair sobre aquilo que caracteriza o cargo em sua identidade funcional, ou seja, seu propósito institucional, suas responsabilidades permanentes, o grau de autonomia envolvido, o tipo de decisão que comporta e o impacto de sua atuação nos processos da organização. Essa abordagem evita que o Manual se torne mero inventário de tarefas passageiras e assegura maior estabilidade à estrutura funcional.

Outro aspecto importante é a necessidade de compatibilizar profundidade e objetividade. Uma boa descrição de cargo precisa ser detalhada o suficiente para orientar

interpretação e gestão, mas sem se tornar excessivamente prolixa ou burocrática a ponto de dificultar sua aplicação prática. A qualidade metodológica está justamente em conseguir traduzir com precisão a complexidade funcional em linguagem clara, acessível e institucionalmente útil.

A estrutura metodológica adotada neste Manual busca, portanto, oferecer base segura para que os cargos sejam compreendidos não apenas como títulos formais, mas como unidades funcionais dotadas de propósito, responsabilidade, requisitos e contribuição específica para os resultados institucionais. A seguir, apresentam-se os elementos estruturantes que compõem essa metodologia de descrição.

### **3.1 Conceito e Finalidade da Descrição de Cargo**

A descrição de cargo é o registro técnico e institucionalizado das características essenciais de determinada função existente na estrutura organizacional. Ela tem por objetivo traduzir, de maneira clara, organizada e padronizada, o conteúdo funcional do cargo, indicando sua finalidade principal, suas responsabilidades centrais, sua posição na hierarquia, os requisitos exigidos para seu exercício e as competências necessárias para o desempenho esperado.

Esse instrumento possui dupla natureza. De um lado, é documento organizacional, pois contribui para ordenar a estrutura interna, delimitar papéis e fortalecer a governança. De outro, é ferramenta de gestão de pessoas, pois serve de base para recrutamento, seleção, integração, avaliação, desenvolvimento, movimentação funcional e análise de desempenho. Sua utilidade, portanto, não é meramente descritiva; é também estratégica, orientadora e preventiva.

A finalidade da descrição de cargo é dar objetividade à relação entre a instituição e as funções que compõem sua estrutura. Ao descrever adequadamente um cargo, a organização reduz incertezas, melhora sua capacidade de supervisionar, evita desvios de interpretação e fortalece a coerência entre expectativa institucional e atuação profissional. A descrição também protege os ocupantes das funções, ao delimitar com maior clareza o que se espera de sua atuação e o que integra, de fato, o conteúdo funcional do cargo.

Em termos institucionais, a descrição de cargo contribui para padronização da linguagem organizacional, fortalecimento da responsabilidade funcional e melhor articulação entre áreas. Em termos gerenciais, permite decisões mais consistentes sobre seleção, desenvolvimento e distribuição de responsabilidades. Em termos culturais, reforça a percepção



de que a organização opera com critérios, estrutura e clareza, e não apenas com improviso ou expectativas implícitas.

### **3.2 Elementos Estruturantes da Ficha de Cargo**

A ficha de cargo deve ser construída de forma padronizada, reunindo os elementos mínimos necessários para que a função possa ser compreendida de modo completo, objetivo e tecnicamente consistente. Esses elementos precisam permitir a identificação do lugar do cargo na estrutura institucional, a compreensão de sua finalidade, o entendimento de suas responsabilidades e a visualização do perfil profissional necessário ao seu adequado desempenho.

Entre os elementos estruturantes indispensáveis, destacam-se: a denominação do cargo; a área ou unidade de lotação; a vinculação hierárquica; a missão ou finalidade essencial do cargo; as responsabilidades e atribuições principais; os requisitos de escolaridade, formação complementar e experiência; as competências técnicas e comportamentais esperadas; e, quando pertinente, os resultados esperados ou indicadores de desempenho associados à função.

A padronização desses elementos é fundamental para assegurar comparabilidade entre cargos, uniformidade de tratamento e coerência documental. Quando cada cargo é descrito com lógica distinta, linguagem irregular ou grau de detalhamento inconsistente, o Manual perde força como instrumento institucional. Por isso, a estrutura da ficha deve seguir modelo estável, ainda que permita adaptação proporcional à natureza e à complexidade de cada função.

Também é importante que os elementos da ficha dialoguem entre si. A missão do cargo deve ser compatível com suas atribuições; os requisitos exigidos devem guardar relação com a complexidade da função; as competências esperadas devem corresponder ao tipo de responsabilidade descrita; e a posição hierárquica deve refletir o nível de autonomia e de impacto institucional da função. A consistência interna da ficha é condição essencial para sua credibilidade e utilidade prática.

### **3.3 Denominação do Cargo, Área de Lotação e Vinculação Hierárquica**

A denominação do cargo é o primeiro elemento de identificação funcional e deve refletir, com clareza e objetividade, a natureza da função desempenhada. O nome do cargo não deve ser excessivamente genérico a ponto de não revelar sua finalidade, nem artificialmente sofisticado sem correspondência com sua realidade operacional. A escolha da denominação





deve privilegiar clareza institucional, coerência com a estrutura interna e inteligibilidade para os diversos públicos que utilizarão o Manual.

A área de lotação indica o espaço organizacional em que o cargo se insere prioritariamente, permitindo identificar o contexto funcional em que a posição opera. Esse dado é relevante porque o mesmo título pode adquirir contornos distintos conforme a unidade em que está inserido. A vinculação à área também ajuda a compreender fluxos de trabalho, interfaces institucionais e expectativa de contribuição do cargo para os objetivos específicos daquele setor.

A vinculação hierárquica, por sua vez, é elemento essencial para a organização da autoridade e da responsabilidade. Ela define a quem o ocupante do cargo se reporta diretamente, em que nível da estrutura se encontra e qual sua posição no fluxo de comando institucional. Essa informação é importante para reduzir ambiguidades, fortalecer a supervisão, orientar comunicação formal e assegurar melhor compreensão das relações de subordinação e coordenação existentes na organização.

A correta definição desses três elementos de denominação, lotação e hierarquia constitui base para toda a leitura posterior do cargo. Sem essa identificação clara, a compreensão de suas responsabilidades, autonomia e inserção institucional fica prejudicada. Por isso, devem ser tratados com rigor técnico e consistência organizacional.

### **3.4 Missão ou Finalidade Essencial do Cargo**

A missão do cargo corresponde à síntese de sua razão de existir dentro da estrutura institucional. Trata-se da formulação que expressa, de modo conciso e estratégico, qual é a contribuição principal daquela função para a organização, para a área em que está inserida e para os resultados esperados. A missão do cargo não deve ser confundida com simples enumeração de tarefas. Ela representa o propósito funcional da posição.

Descrever adequadamente a missão de um cargo é importante porque permite compreender sua identidade institucional e orientar a interpretação de suas atribuições em perspectiva mais ampla. Quando a missão está bem formulada, torna-se mais fácil distinguir quais atividades são centrais, quais são acessórias e como a função se conecta à lógica maior da organização. Isso favorece supervisão, alinhamento de expectativas e fortalecimento do senso de propósito do ocupante do cargo.





Uma boa missão funcional deve ser objetiva, institucionalmente útil e aderente à realidade do trabalho. Ela deve indicar qual valor o cargo gera, qual problema ajuda a resolver, qual processo sustenta ou qual resultado viabiliza. Em cargos de liderança, por exemplo, a missão pode enfatizar coordenação, orientação e resultado coletivo. Em cargos técnicos, pode se concentrar na execução qualificada e especializada. Em cargos administrativos, pode destacar suporte, organização e confiabilidade processual.

A missão do cargo é, portanto, elemento estruturante da descrição funcional, pois organiza o sentido geral das atribuições e evita que o cargo seja interpretado como mero conjunto disperso de tarefas.

### **3.5 Principais Responsabilidades, Atribuições e Entregas Esperadas**

As responsabilidades e atribuições constituem o núcleo operacional da descrição do cargo. É por meio delas que se explicita o que a instituição espera que o ocupante da função execute, conduza, acompanhe, organize, analise, decida ou entregue no exercício regular de suas atividades. Essas responsabilidades devem refletir o conteúdo permanente e característico da função, e não apenas tarefas ocasionais ou circunstanciais.

A descrição das atribuições deve ser feita com clareza, objetividade e aderência à realidade institucional. É recomendável que sejam organizadas de forma lógica, agrupando atividades por afinidade funcional e priorizando aquelas que efetivamente definem a identidade do cargo. A redação deve evitar excesso de generalidade, mas também não deve descer a nível tão minucioso que transforme a ficha em roteiro rígido e impraticável do cotidiano.

As responsabilidades devem guardar compatibilidade com a missão do cargo e com sua posição hierárquica. Cargos de maior autonomia tendem a comportar atribuições de planejamento, coordenação, supervisão ou decisão. Cargos operacionais ou técnicos tendem a enfatizar execução especializada, suporte e cumprimento de rotinas qualificadas. Essa coerência é indispensável para que a descrição reflita adequadamente a natureza da função.

As entregas esperadas complementam essa dimensão ao traduzirem, em termos de resultado, o que se pretende obter com a adequada atuação do cargo. Nem sempre será necessário formalizar indicadores rígidos em todas as posições, mas é importante que a descrição permita perceber que tipo de contribuição funcional se espera: organização de processos, qualidade técnica, atendimento adequado, conformidade documental, suporte eficiente, coordenação de equipe, cumprimento de prazos, entre outros.



### **3.6 Requisitos de Escolaridade, Formação Complementar e Experiência**

Todo cargo pressupõe determinado conjunto de requisitos mínimos para seu adequado exercício. Esses requisitos devem ser definidos com critério, proporcionalidade e aderência à realidade funcional da posição. Exigir menos do que o necessário compromete a qualidade da execução; exigir mais do que o cargo efetivamente demanda pode gerar barreiras artificiais, elitização desnecessária do perfil e desconexão entre exigência formal e prática organizacional.

A escolaridade exigida deve refletir a complexidade da função, seu grau de tecnicidade e o nível de responsabilidade associado ao cargo. Em algumas funções, a formação básica adequada é suficiente; em outras, a natureza da atividade exige graduação específica, habilitação técnica, registro profissional ou formação especializada. O critério sempre deve ser a necessidade funcional real e institucionalmente justificável.

A formação complementar, quando relevante, também deve ser indicada. Cursos específicos, certificações, treinamentos obrigatórios, domínio de ferramentas, conhecimentos normativos ou competências adicionais podem ser essenciais para o desempenho da função. Esses elementos enriquecem a descrição do cargo e ajudam a orientar processos de seleção e desenvolvimento.

A experiência profissional exigida deve ser definida de forma equilibrada, considerando a maturidade necessária para exercer a função, a autonomia esperada, a complexidade do contexto e a responsabilidade institucional do cargo. Nem toda função exige experiência prévia extensa, mas algumas posições estratégicas, técnicas ou de liderança demandam vivência mínima compatível com seu escopo decisório e com o impacto de suas atribuições.

A correta definição dos requisitos contribui para maior assertividade na seleção de pessoas, melhor planejamento de desenvolvimento e mais coerência entre perfil do profissional e exigências da função.

### **3.7 Competências Técnicas, Comportamentais e Organizacionais**

O desempenho satisfatório de um cargo não depende apenas de formação e experiência. Ele exige também competências, entendidas como conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem ao ocupante da função atuar de maneira eficaz, responsável e alinhada às expectativas institucionais. Por isso, a descrição de cargos deve contemplar competências técnicas, comportamentais e organizacionais relevantes para cada posição.



As competências técnicas dizem respeito aos conhecimentos específicos, às capacidades operacionais e ao domínio de procedimentos, ferramentas, normas ou metodologias necessários para a execução da função. Variam conforme a natureza do cargo e podem incluir, por exemplo, domínio de sistemas, conhecimento de legislação aplicável, habilidade de elaboração documental, capacidade analítica, gestão de processos, atuação assistencial especializada ou conhecimento de rotinas administrativas específicas.

As competências comportamentais se relacionam à forma como a pessoa atua no ambiente institucional. Incluem elementos como responsabilidade, organização, comunicação, cooperação, iniciativa, discrição, equilíbrio emocional, capacidade de trabalhar em equipe, postura ética, comprometimento com resultados e respeito às diretrizes da organização. Essas competências são especialmente importantes porque interferem diretamente na qualidade das relações de trabalho, na segurança dos processos e na aderência cultural do profissional à instituição.

As competências organizacionais, por sua vez, correspondem àquelas que conectam a atuação individual à lógica institucional mais ampla. Podem envolver visão sistêmica, compreensão da missão da área, alinhamento com valores institucionais, compromisso com governança, foco em qualidade, atenção a riscos, conformidade com normas e capacidade de atuar de forma coerente com os objetivos da organização.

A inclusão dessas competências na ficha do cargo torna a descrição mais completa e útil para seleção, avaliação e desenvolvimento, permitindo que a função seja compreendida não apenas pelo que faz, mas também pelo modo como deve ser exercida.

### **3.8 Indicadores de Desempenho, Critérios de Avaliação e Resultados Esperados**

Sempre que compatível com a natureza da função, a descrição do cargo deve dialogar com parâmetros de desempenho e resultados esperados. Isso não significa transformar toda ficha funcional em painel de metas quantitativas, mas reconhecer que cada cargo existe para gerar determinada contribuição institucional que pode, em maior ou menor grau, ser observada, acompanhada e avaliada.

Os critérios de avaliação devem guardar coerência com a missão do cargo, com suas atribuições principais e com seu nível de responsabilidade. Não é legítimo avaliar profissionais com base em expectativas alheias ao escopo da função ou em critérios subjetivos desconectados da realidade do cargo. A descrição funcional, portanto, oferece referência importante para





construir avaliações mais justas, transparentes e alinhadas ao conteúdo efetivo da posição ocupada.

Os indicadores, quando utilizados, devem ser pertinentes, proporcionais e institucionalmente úteis. Em alguns cargos, podem assumir forma mais objetiva, como cumprimento de prazos, conformidade documental, produtividade qualificada, resolutividade, qualidade técnica ou regularidade de processos. Em outros, especialmente funções de liderança ou atuação relacional complexa, os resultados esperados podem ser percebidos também por critérios qualitativos, como capacidade de coordenação, organização da equipe, qualidade da comunicação, apoio à governança e contribuição para melhoria dos fluxos de trabalho.

A vinculação entre descrição do cargo e desempenho fortalece a gestão de pessoas, porque permite que desenvolvimento, cobrança e reconhecimento sejam fundamentados em base funcional clara. Isso reduz arbitrariedades, melhora a legitimidade das avaliações e contribui para cultura institucional mais orientada por responsabilidade e resultado.

#### **4. Estrutura Organizacional, Classificação e Hierarquização de Cargos**

A estrutura organizacional de cargos constitui um dos pilares centrais da administração institucional, pois é por meio dela que a organização distribui responsabilidades, organiza níveis de autoridade, define relações de subordinação, estabelece campos de atuação e cria condições para que seus processos funcionem de maneira coordenada, previsível e alinhada aos seus objetivos. Quando essa estrutura é bem definida, a instituição fortalece sua capacidade de gestão, melhora a comunicação entre áreas, reduz conflitos de atribuição e aumenta a consistência de seus processos internos. Quando, ao contrário, a estrutura é confusa, informal ou mal delimitada, tendem a surgir sobreposições, lacunas de comando, fragilidade de controle e dificuldade de responsabilização.

A classificação e a hierarquização dos cargos não devem ser tratadas como mera formalidade administrativa. Elas cumprem função estratégica na governança organizacional, pois permitem que a instituição estabeleça uma arquitetura funcional coerente com sua missão, com sua complexidade operacional e com o nível de responsabilidade atribuído a cada função. Essa arquitetura deve refletir a realidade da organização, suas áreas de atuação, seus fluxos decisórios e a necessidade de equilíbrio entre autonomia, controle, especialização e integração institucional.



A classificação funcional representa o processo de organização dos cargos segundo critérios objetivos de natureza, complexidade, responsabilidade, área de atuação, exigência técnica e posição dentro da estrutura. Ela permite compreender o cargo não apenas individualmente, mas em relação ao conjunto institucional, situando-o dentro de uma lógica mais ampla de funcionamento. A hierarquização, por sua vez, define o nível relativo de autoridade, supervisão e responsabilidade das diferentes funções, contribuindo para ordenar a cadeia de comando, o fluxo de reporte e o grau de autonomia decisória.

Uma estrutura de cargos adequadamente classificada e hierarquizada favorece vários aspectos da gestão. Do ponto de vista operacional, melhora a distribuição de atividades e a coordenação entre funções. Do ponto de vista administrativo, fortalece a supervisão, a definição de responsabilidades e a rastreabilidade de decisões. Do ponto de vista da gestão de pessoas, oferece base para recrutamento, avaliação, desenvolvimento, movimentação interna e construção de trajetórias funcionais mais coerentes. Do ponto de vista institucional, contribui para uma cultura organizacional mais estável, profissional e orientada por critérios objetivos.

É importante destacar que a classificação de cargos não deve ser baseada exclusivamente em nomenclaturas ou títulos formais. Cargos com nomes semelhantes podem ter níveis de responsabilidade bastante distintos, assim como cargos com títulos diferentes podem apresentar complexidade comparável. Por isso, a análise classificatória deve considerar o conteúdo real da função, a natureza das atividades desempenhadas, o grau de impacto da atuação, o nível de autonomia exigido, a necessidade de tomada de decisão e o tipo de contribuição que o cargo oferece ao funcionamento institucional.

A hierarquização também exige cautela e consistência. Ela não se destina a criar distâncias artificiais ou excessiva rigidez entre os níveis da organização, mas a oferecer clareza sobre liderança, reporte funcional, escopo de decisão e coordenação institucional. Uma hierarquia bem desenhada organiza o trabalho; uma hierarquia mal estruturada tende a gerar centralização indevida, conflito entre lideranças, insegurança de comando ou concentração excessiva de poder sem mecanismos proporcionais de controle e supervisão.

Outro aspecto relevante é que a estrutura de cargos deve combinar estabilidade e capacidade de adaptação. A instituição precisa de uma base funcional suficientemente estável para orientar sua organização interna, mas também deve ser capaz de revisar classificações e hierarquias quando mudanças estratégicas, operacionais, regulatórias ou tecnológicas assim



exigirem. Essa revisão, contudo, deve ocorrer com critério, formalização e análise institucional adequada, preservando coerência e evitando rearranjos casuísticos ou personalistas.

Nesse sentido, a presente seção tem por objetivo estabelecer os fundamentos da classificação e da hierarquização de cargos dentro da organização, oferecendo critérios técnicos para sua compreensão e orientando a construção de uma estrutura funcional mais racional, equilibrada e aderente à realidade institucional.

#### **4.1 Diretrizes de Classificação Funcional**

A classificação funcional dos cargos deve observar critérios objetivos, consistentes e institucionalmente justificáveis, capazes de refletir a realidade da organização e de sustentar a ordenação interna das funções com clareza e racionalidade. Classificar cargos significa agrupá-los e diferenciá-los a partir de elementos relevantes como natureza da atividade, nível de complexidade, responsabilidade assumida, grau de especialização, autonomia de atuação, impacto institucional e inserção na estrutura organizacional. Esse processo é indispensável para que a instituição compreenda a lógica de suas funções e organize sua força de trabalho de maneira tecnicamente sustentável.

A primeira diretriz classificatória é a aderência à finalidade institucional. Todo cargo deve ser classificado em função da contribuição real que oferece à missão da organização e ao funcionamento de suas áreas. Isso significa que a classificação não pode ser feita de maneira abstrata ou desvinculada da realidade institucional. A função deve ser analisada a partir do problema que ajuda a resolver, do processo que sustenta, da entrega que viabiliza e da relevância que possui para o funcionamento global da entidade. Quanto maior a aderência do sistema classificatório à realidade funcional, maior sua utilidade prática.

Outra diretriz importante é a consideração do conteúdo efetivo do cargo. A classificação deve partir do que a função realmente exige e entrega, e não apenas de seu título ou de formulações genéricas. Cargos com nomes semelhantes podem exercer responsabilidades muito distintas, e cargos com denominações diferentes podem compartilhar complexidade equivalente. Por isso, a avaliação classificatória deve considerar missão, atribuições, escopo de atuação, exigência técnica e responsabilidade decisória, evitando superficialidades ou enquadramentos baseados exclusivamente na nomenclatura.

A classificação funcional também deve observar o critério da coerência interna entre áreas e níveis organizacionais. Isso significa que cargos semelhantes, ainda que lotados em



áreas distintas, precisam ser tratados com lógica comparável quando apresentarem escopo, complexidade e responsabilidade equivalentes. Da mesma forma, diferenças relevantes entre funções devem estar refletidas na classificação, evitando achatamentos artificiais ou desequilíbrios que comprometam a percepção de justiça e consistência institucional. Uma boa estrutura classificatória favorece leitura integrada da organização e reduz distorções entre setores.

Outra diretriz essencial é a compatibilidade entre classificação e governança institucional. O sistema de cargos deve contribuir para a distribuição adequada de responsabilidades, para a segregação de funções sensíveis e para a segurança dos fluxos de decisão. A classificação não é apenas exercício técnico de organização funcional; ela interfere diretamente sobre supervisão, autoridade, controles internos e responsabilidade administrativa. Por isso, a instituição deve utilizar a classificação também como ferramenta de fortalecimento da sua arquitetura de governança.

A proporcionalidade constitui igualmente diretriz fundamental. Cargos devem ser classificados de forma proporcional ao grau de exigência técnica, à carga de responsabilidade, ao impacto das decisões, à necessidade de coordenação e ao nível de autonomia da função. A desproporção classificatória compromete a lógica da estrutura e pode gerar efeitos negativos sobre recrutamento, desenvolvimento, avaliação, distribuição de autoridade e percepção de justiça interna. A classificação, para ser legítima, precisa refletir adequadamente o peso funcional de cada posição.

Também deve ser observada a diretriz da estabilidade com possibilidade de revisão técnica. A classificação funcional não deve ser alterada de maneira frequente, informal ou personalista. Mudanças no enquadramento de cargos precisam decorrer de transformação real na função, ampliação ou redução significativa de escopo, reestruturação institucional ou revisão técnica formalmente validada. Isso preserva segurança organizacional e evita volatilidade administrativa. Ao mesmo tempo, o sistema classificatório deve admitir revisão sempre que a realidade institucional evoluir de forma relevante e demonstrar necessidade de atualização.

Outra diretriz importante está relacionada à padronização metodológica. A instituição deve adotar parâmetros comparáveis para analisar todos os cargos, evitando que algumas funções sejam classificadas com alto rigor técnico e outras com base em impressões vagas ou conveniências circunstanciais. A uniformidade de método fortalece a credibilidade do Manual



e assegura que o processo classificatório seja percebido como parte legítima da governança, e não como instrumento arbitrário de diferenciação interna.

Por fim, a classificação funcional deve ser orientada pela transparência e inteligibilidade. O sistema adotado precisa ser compreensível para as lideranças, para a área de recursos humanos e, na medida pertinente, para os próprios ocupantes dos cargos. Quanto mais clara for a lógica classificatória, maior será sua capacidade de orientar decisões, reduzir dúvidas e fortalecer a confiança na estrutura organizacional. A classificação de cargos deve servir à gestão, e não criar camadas adicionais de opacidade ou burocracia desnecessária.

Essas diretrizes formam a base para que a instituição desenvolva uma estrutura funcional mais racional, equilibrada e aderente às suas necessidades. A classificação adequada dos cargos é condição indispensável para que a hierarquia institucional, os processos de gestão de pessoas e os mecanismos de governança se sustentem de maneira clara e confiável.

#### **4.2 Critérios de Complexidade, Autonomia, Responsabilidade e Impacto**

A correta classificação e hierarquização dos cargos depende da utilização de critérios técnicos capazes de revelar o peso funcional de cada posição dentro da estrutura institucional. Entre esses critérios, assumem especial relevância a complexidade da função, o grau de autonomia exigido, o nível de responsabilidade associado ao cargo e o impacto que sua atuação produz sobre os processos, resultados e relações organizacionais. A análise desses elementos permite distinguir cargos de forma mais consistente, evitando classificações baseadas apenas em impressões subjetivas, tradição interna ou nomenclaturas formais.

A complexidade do cargo diz respeito ao nível de exigência técnica, analítica, relacional e decisória envolvido em sua execução. Funções mais complexas geralmente demandam maior domínio de conhecimento especializado, capacidade de interpretação de cenários, articulação entre múltiplas variáveis, solução de problemas não padronizados e maior sofisticação no manejo de processos. Já funções de menor complexidade tendem a operar com rotinas mais definidas, menor variabilidade de situações e necessidade reduzida de interpretação autônoma. Avaliar a complexidade de um cargo é essencial para compreender seu lugar na estrutura e o tipo de perfil profissional que ele demanda.

A complexidade, contudo, não deve ser confundida com volume de trabalho ou quantidade de tarefas. Um cargo pode envolver grande número de atividades e ainda assim ter baixa complexidade decisória, caso opere sob regras muito estáveis e rotinas claramente



definidas. Da mesma forma, um cargo com menos tarefas aparentes pode apresentar alta complexidade se exigir análise crítica, coordenação estratégica, julgamento técnico sensível ou capacidade de lidar com situações ambíguas. Por isso, a avaliação desse critério deve considerar natureza da atividade, diversidade de situações enfrentadas e nível de elaboração exigido.

A autonomia é outro critério central. Ela se refere ao grau de independência com que o ocupante do cargo pode atuar, decidir, organizar seu trabalho, priorizar ações, interpretar situações e adotar providências sem necessidade de validação constante por instâncias superiores. Cargos com maior autonomia geralmente se relacionam a funções estratégicas, de liderança, coordenação ou atuação técnica especializada, em que a confiança institucional no julgamento profissional é parte da própria natureza da posição. Cargos com menor autonomia, por sua vez, tendem a operar sob supervisão mais próxima, com decisões mais delimitadas e menor margem para redefinição de procedimentos.

A análise da autonomia é importante porque ela influencia diretamente a posição hierárquica do cargo, o tipo de supervisão exigido, o perfil profissional necessário e o nível de responsabilidade atribuído. No entanto, autonomia não significa ausência de controle. Mesmo cargos altamente autônomos permanecem sujeitos a diretrizes institucionais, metas, normas internas e mecanismos de governança. O que se avalia, aqui, é o grau de liberdade técnica e funcional **para** atuar dentro desses marcos institucionais.

A responsabilidade associada ao cargo corresponde ao conjunto de deveres formais e materiais que recaem sobre seu ocupante, incluindo responsabilidade por execução, supervisão, decisão, guarda de informações, administração de recursos, coordenação de pessoas, conformidade documental, segurança de processos e impacto sobre terceiros. Cargos com maior responsabilidade tendem a envolver poder de decisão mais amplo, necessidade de julgamento mais frequente, influência sobre resultados institucionais e potencial de gerar consequências relevantes em caso de erro, omissão ou inadequação de conduta.

A responsabilidade não se mede apenas pelo número de pessoas subordinadas ou pelo valor financeiro eventualmente administrado. Ela também pode estar presente em funções técnicas sensíveis, em atividades que exigem precisão documental, em posições que operam com dados críticos, em cargos assistenciais que lidam diretamente com usuários ou em funções que sustentam processos decisórios relevantes. A avaliação responsável da estrutura de cargos

exige reconhecer que impacto institucional pode assumir múltiplas formas e não se resume a indicadores tradicionais de comando formal.

O critério do impacto complementa essa análise ao observar os efeitos que a atuação do cargo produz sobre a organização, sobre a área em que está inserido, sobre o público atendido, sobre o cumprimento de normas, sobre a reputação institucional ou sobre a continuidade de processos essenciais. Há cargos cujo impacto é mais localizado e restrito a determinada rotina; outros influenciam diretamente decisões estratégicas, coordenação de equipes, relações com terceiros, conformidade institucional ou qualidade dos serviços prestados. Quanto maior o alcance e a sensibilidade dos efeitos produzidos pelo exercício da função, maior tende a ser sua relevância classificatória.

A combinação entre complexidade, autonomia, responsabilidade e impacto permite construir leitura mais refinada e justa sobre os cargos, evitando tanto simplificações indevidas quanto hierarquizações artificiais. Esses critérios também ajudam a explicar por que cargos diferentes podem ocupar patamares próximos dentro da estrutura: uma função pode ter menor autonomia formal, mas altíssima responsabilidade técnica; outra pode ter menos exigência técnica especializada, mas grande impacto organizacional por coordenar fluxos críticos. A análise deve, portanto, ser integrada, contextual e aderente à realidade da organização.

A utilização consistente desses critérios favorece decisões mais seguras sobre enquadramento funcional, distribuição de autoridade, exigência de perfil, desenho de supervisão e organização hierárquica. Também fortalece a legitimidade da estrutura perante lideranças e colaboradores, pois demonstra que a hierarquização decorre de fundamentos objetivos e não de convenções vagas ou preferências arbitrárias.

### **4.3 Estrutura Hierárquica por Área, Nível e Função**

A hierarquia funcional constitui elemento essencial da organização do trabalho, pois estabelece as relações de autoridade, subordinação, coordenação e reporte que permitem à instituição operar de maneira ordenada, coerente e capaz de transformar sua estrutura formal em dinâmica real de execução. A definição hierárquica não deve ser entendida como simples mecanismo de comando vertical, mas como instrumento de organização institucional que orienta fluxos decisórios, delimita responsabilidades, distribui níveis de supervisão e favorece a integração entre áreas e funções.



A estrutura hierárquica por área, nível e função deve refletir a realidade organizacional da instituição e estar compatível com sua complexidade, com a natureza de suas atividades e com a forma como seus processos se articulam. Cada área institucional tende a possuir dinâmica própria, exigindo desenho funcional adequado à sua natureza. Áreas estratégicas ou de direção operam com maior densidade decisória e responsabilidade institucional ampla. Áreas técnicas podem demandar cadeias específicas de supervisão baseadas em conhecimento especializado. Áreas administrativas e operacionais, por sua vez, muitas vezes exigem estruturas mais voltadas à organização de rotinas, suporte processual e controle de fluxos internos.

A definição dos níveis hierárquicos deve considerar o tipo de contribuição que cada cargo oferece à organização. Em termos gerais, podem ser identificados diferentes patamares funcionais, como níveis estratégicos, gerenciais, de coordenação, técnicos especializados, administrativos, operacionais e auxiliares, ou outras classificações compatíveis com a realidade institucional. O importante é que esses níveis sejam definidos com clareza, que seus papéis estejam bem compreendidos e que exista correspondência entre a posição ocupada e o grau de autoridade, responsabilidade e autonomia atribuído ao cargo.

Os cargos de natureza estratégica ou de direção costumam estar relacionados à formulação de diretrizes, tomada de decisões institucionais amplas, representação da organização, definição de políticas internas e supervisão global de áreas ou processos relevantes. Em razão de seu impacto elevado, esses cargos exigem alta responsabilidade, forte aderência à governança e compromisso reforçado com integridade, coerência institucional e liderança.

Os cargos de nível gerencial ou de coordenação geralmente exercem função intermediária de articulação entre estratégia e execução. São responsáveis por organizar equipes, supervisionar processos, distribuir tarefas, monitorar resultados, apoiar a implementação de diretrizes e garantir que as operações ocorram em consonância com os objetivos institucionais. Seu papel é decisivo para a estabilidade dos fluxos internos, para a qualidade da comunicação entre níveis hierárquicos e para a efetiva tradução das diretrizes institucionais em prática cotidiana.

Os cargos técnicos especializados ocupam posição relevante na estrutura mesmo quando não possuem subordinação formal de equipes. Sua importância deriva do conhecimento específico que mobilizam, da sensibilidade dos processos em que atuam e da necessidade de





precisão, análise e responsabilidade técnica no desempenho de suas funções. Em muitas organizações, esses cargos exercem forte influência funcional e institucional, ainda que não ocupem posição superior na cadeia hierárquica tradicional. Por isso, a estrutura deve reconhecer adequadamente seu papel, evitando reducionismos que equiparem especialização técnica a mera execução subordinada.

Os cargos administrativos e operacionais sustentam a rotina institucional, garantindo continuidade dos processos, apoio às áreas, organização documental, atendimento de fluxos, execução de procedimentos e suporte ao funcionamento cotidiano da organização. Sua correta inserção na estrutura hierárquica é igualmente essencial, pois são essas funções que, muitas vezes, materializam no dia a dia a operacionalização das decisões, a circulação de informações e a estabilidade das rotinas. A ausência de clareza sobre seu lugar na organização compromete supervisão, priorização de demandas e distribuição de responsabilidades.

A hierarquia também precisa considerar as relações entre áreas. Nem toda autoridade se exerce apenas dentro de uma mesma unidade. Há situações em que determinado cargo exerce coordenação técnica transversal, apoio normativo, supervisão funcional ou influência sobre processos realizados por outras áreas. Esses arranjos precisam ser reconhecidos com clareza para evitar conflitos entre autoridade hierárquica formal e autoridade funcional de natureza técnica ou processual. A boa estrutura organizacional consegue compatibilizar ambos os planos sem gerar insegurança.

Outro aspecto importante é que a hierarquia deve favorecer clareza de reporte. Cada ocupante de cargo precisa saber a quem se reporta, de quem recebe diretrizes, com quem articula decisões e qual instância possui competência para validar determinados encaminhamentos. A falta dessa clareza produz duplicidade de comando, instruções contraditórias, disputas de competência e enfraquecimento da liderança institucional. A definição hierárquica, portanto, é instrumento de ordem interna e proteção da coerência funcional.

A estrutura hierárquica também deve ser construída de forma a evitar tanto a centralização excessiva quanto a dispersão descontrolada da autoridade. Estruturas demasiadamente centralizadas sobrecarregam níveis superiores, inibem autonomia técnica e tornam os fluxos lentos e dependentes. Estruturas excessivamente fragmentadas, por outro lado, podem dificultar coordenação, reduzir unidade de comando e enfraquecer mecanismos



Dessa forma, a estrutura hierárquica por área, nível e função deve ser pensada como parte integrante da arquitetura de governança da instituição. Ela não serve apenas para estabelecer quem ocupa posição superior ou inferior, mas para organizar fluxos de decisão, sustentar a execução institucional, distribuir responsabilidade com coerência e garantir que cada função opere dentro de um sistema ordenado, compreensível e funcional.

#### **4.4 Critérios para Movimentação Interna, Progressão e Promoção**

A estrutura de cargos não deve ser concebida como sistema estático ou impermeável ao desenvolvimento institucional e profissional. Ao contrário, uma organização madura precisa estabelecer critérios consistentes para movimentação interna, progressão funcional e promoção, assegurando que sua estrutura permita crescimento, realocação e aproveitamento adequado de talentos sem comprometer a integridade, a coerência e a racionalidade do sistema funcional. Esses processos, contudo, não podem ocorrer de modo informal, subjetivo ou desvinculado das exigências reais dos cargos. Devem estar ancorados em critérios técnicos, transparentes e institucionalmente validados.

A movimentação interna pode ocorrer por diferentes razões, como necessidade organizacional, reestruturação de áreas, aproveitamento de competências, desenvolvimento profissional, substituição funcional, ajustamento de perfil ou demanda operacional. Para que seja legítima e produtiva, deve respeitar a compatibilidade entre o perfil do colaborador e o conteúdo do cargo de destino, bem como observar a coerência entre requisitos da função, histórico profissional, capacidades demonstradas e interesse institucional envolvido. A movimentação não pode ser utilizada como expediente improvisado para resolver carências sem análise adequada, nem como mecanismo informal de acomodação funcional.

A progressão funcional corresponde ao avanço do profissional dentro de uma trajetória ocupacional coerente, com ampliação de escopo, elevação gradual de exigência ou consolidação de competências em patamar superior dentro de determinada trilha funcional. Esse processo deve estar vinculado à demonstração de desempenho consistente, amadurecimento profissional, qualificação compatível, capacidade de assumir maior responsabilidade e aderência aos valores institucionais. A progressão não pode decorrer apenas do tempo de permanência na organização, embora a experiência acumulada possa constituir elemento relevante na análise de maturidade funcional.

A promoção, por sua vez, envolve mudança de posição para cargo com maior nível de responsabilidade, autonomia, complexidade ou autoridade hierárquica. Por sua relevância institucional, deve ser tratada com ainda mais rigor. Promoções precisam considerar critérios como desempenho anterior, aderência ao perfil do novo cargo, capacidade de liderança quando aplicável, competência técnica, postura ética, equilíbrio relacional, histórico de entrega e prontidão para assumir o novo patamar de responsabilidade. A promoção não pode ser tratada como recompensa informal, gesto de confiança subjetiva ou solução improvisada de gestão. Ela deve refletir decisão tecnicamente justificável e compatível com a estrutura funcional.

É essencial que movimentações, progressões e promoções se apoiem nas descrições formais de cargos. Sem esse referencial, torna-se difícil avaliar se o profissional realmente possui os requisitos necessários, se a mudança é coerente com a arquitetura institucional e se a decisão preserva equidade interna. O Manual de Cargos, nesse contexto, atua como base objetiva para análise de compatibilidade funcional e para redução de subjetividades indevidas.

A instituição deve observar, nesses processos, princípios de integridade, impessoalidade, transparência, equidade e mérito. Isso significa que escolhas não devem ser orientadas por favoritismos, vínculos pessoais, pressões informais ou conveniências alheias ao interesse organizacional. Também significa que as regras e critérios aplicados precisam ser minimamente compreensíveis e defensáveis, de modo a fortalecer a confiança das equipes na legitimidade dos processos de crescimento e realocação interna.

Outro ponto importante é que nem toda evolução profissional precisa ocorrer necessariamente por promoção hierárquica. A organização pode reconhecer desenvolvimento também por ampliação de qualificação, atuação em projetos mais complexos, fortalecimento de competências técnicas ou progressão horizontal dentro de trilhas específicas, quando compatível com sua estrutura e políticas internas. Essa visão evita que crescimento seja associado exclusivamente a cargos de chefia e permite valorizar diferentes formas de contribuição institucional.

Movimentações internas e promoções também devem considerar o impacto sobre a área de origem, sobre a continuidade dos processos e sobre a necessidade de transição organizada. A decisão funcional não pode ser analisada apenas sob a ótica do profissional beneficiado, mas também à luz da estabilidade institucional, da reposição adequada e da preservação do funcionamento das unidades envolvidas. A boa gestão equilibra valorização de pessoas e sustentabilidade organizacional.



Sempre que possível, a instituição deve formalizar os processos de análise e validação dessas mudanças, registrando fundamentos, observando os fluxos competentes e assegurando coerência com sua política de gestão de pessoas. A formalização contribui para rastreabilidade, segurança administrativa e fortalecimento da governança funcional.

Assim, os critérios para movimentação interna, progressão e promoção devem funcionar como instrumentos de desenvolvimento institucional e profissional, sem perder de vista a necessidade de coerência estrutural, justiça interna e fidelidade à realidade dos cargos. Quando conduzidos com método e integridade, esses processos fortalecem a organização, ampliam o aproveitamento de talentos e consolidam cultura funcional mais profissional, previsível e sustentável.

## 5. Mapeamento de Cargos por Área Institucional

O mapeamento de cargos por área institucional é etapa fundamental para transformar a estrutura funcional da organização em referência concreta de gestão. Enquanto as seções anteriores estabeleceram fundamentos, critérios e lógica metodológica, esta seção volta-se à distribuição prática dos cargos dentro das áreas que compõem a instituição, permitindo visualizar de forma mais clara como a arquitetura funcional se materializa no cotidiano organizacional. Mapear cargos por área não significa apenas agrupá-los por setor, mas compreender como cada função se relaciona com a finalidade específica da unidade em que está inserida, com os processos que sustenta e com os resultados que viabiliza.

Esse mapeamento é importante porque toda organização opera por meio de áreas que, embora interdependentes, possuem finalidades, rotinas, exigências técnicas e responsabilidades distintas. A área administrativa não se organiza com a mesma lógica da área assistencial; a área de recursos humanos não opera com os mesmos fluxos da área financeira; setores técnicos especializados demandam perfis diferentes daqueles exigidos em atividades operacionais ou de suporte. Assim, o desenho dos cargos precisa respeitar a singularidade funcional de cada espaço organizacional, sem perder a coerência sistêmica que mantém a instituição integrada.

A identificação dos cargos por área favorece maior clareza sobre papéis, distribuição de responsabilidades e interfaces entre unidades. Também permite que a instituição compreenda melhor onde estão concentradas determinadas competências, quais áreas demandam liderança mais intensa, onde há maior densidade técnica, quais funções possuem caráter de suporte



transversal e quais cargos estão diretamente vinculados à atividade-fim da organização. Essa visualização fortalece tanto a gestão de pessoas quanto a governança, pois torna mais fácil analisar necessidades de reposição, desenvolvimento, supervisão e adequação estrutural.

É importante destacar que o mapeamento de cargos não deve ser tratado como lista rígida e imutável. A estrutura de áreas pode sofrer aperfeiçoamentos, determinadas funções podem ser redefinidas ao longo do tempo e algumas organizações apresentam realidades híbridas, nas quais um mesmo cargo apoia mais de uma unidade ou assume caráter transversal. Ainda assim, a instituição deve buscar classificação clara, formal e funcionalmente útil, de modo que cada cargo possua referência predominante de lotação e vinculação, mesmo quando atue em articulação com outros setores.

Outro aspecto relevante é que o mapeamento por área ajuda a evitar distorções estruturais. Quando as funções não estão claramente associadas às unidades institucionais, aumenta o risco de indefinição de chefia, duplicidade de demandas, sobreposição de atribuições e dificuldade de responsabilização. Ao contrário, quando há clareza sobre a inserção dos cargos em cada área, os fluxos de supervisão se tornam mais seguros, a comunicação entre setores melhora e a organização passa a operar com maior previsibilidade.

Esta seção, portanto, tem por objetivo apresentar critérios de compreensão da estrutura de cargos a partir das áreas institucionais, demonstrando como a função de cada cargo se articula com a missão específica de seu setor e com a dinâmica maior da organização. Em vez de uma visão abstrata da arquitetura funcional, busca-se aqui uma leitura aplicada, setorial e operacionalmente aderente à realidade institucional.

## **5.1 Área Administrativa e Financeira**

A área administrativa e financeira ocupa posição central na sustentação institucional, pois é responsável por assegurar condições de funcionamento, regularidade documental, organização de fluxos internos, controle de recursos, processamento de informações administrativas e suporte à tomada de decisão. Trata-se de área que, embora muitas vezes não esteja diretamente associada à atividade-fim da organização, exerce papel decisivo para a continuidade, estabilidade e conformidade das operações. Sem uma base administrativa e financeira organizada, a instituição tende a enfrentar descontrole processual, fragilidade documental, insegurança na execução de despesas, atrasos operacionais e maior exposição a riscos de gestão.



Os cargos localizados nessa área costumam apresentar natureza predominantemente administrativa, contábil, financeira, documental e de suporte gerencial. Sua configuração pode variar conforme o porte e a complexidade da organização, mas, em geral, envolve funções relacionadas a rotinas de escritório, organização de processos, apoio executivo, controle de documentos, contas a pagar e a receber, tesouraria, análise financeira, contabilidade, compras, patrimônio, contratos, prestação de contas e apoio à governança administrativa.

Entre os cargos comumente inseridos nesse campo podem estar, por exemplo, auxiliares administrativos, assistentes administrativos, analistas administrativos, analistas financeiros, assistentes financeiros, coordenadores administrativos, coordenadores financeiros, supervisores de compras, profissionais de contabilidade, responsáveis por contratos, gestores administrativos e funções correlatas. O importante, contudo, não é apenas a denominação, mas a clara identificação do conteúdo funcional de cada posição, seu grau de autonomia, seu vínculo hierárquico e o tipo de responsabilidade que assume dentro da estrutura.

Os cargos da área administrativa e financeira costumam exigir competências como organização, confiabilidade, atenção a detalhes, capacidade de controle, domínio de rotinas documentais, raciocínio lógico, conhecimento de fluxos administrativos, responsabilidade com prazos, zelo por registros e capacidade de lidar com informações sensíveis ou estratégicas. Em níveis mais elevados, também se exige capacidade de análise, planejamento, supervisão de processos, articulação com outras áreas e suporte à tomada de decisões institucionais.

A responsabilidade desses cargos merece atenção especial, pois mesmo funções que não exercem comando hierárquico podem ter impacto expressivo sobre a regularidade institucional. Um erro em pagamento, contratação, registro financeiro, documento oficial ou controle de obrigação administrativa pode gerar consequências relevantes para a organização. Por isso, o mapeamento dos cargos dessa área deve considerar não apenas tarefas operacionais, mas também o grau de sensibilidade dos processos em que atuam.

A área administrativa e financeira também costuma funcionar como núcleo transversal, prestando apoio a todas as demais unidades da instituição. Isso exige que seus cargos sejam pensados não apenas em relação ao setor onde estão lotados, mas também à capacidade de interação com diferentes áreas, de atendimento a demandas internas e de sustentação das rotinas institucionais como um todo. Em muitas organizações, essa transversalidade confere a esses cargos papel de articulação silenciosa, porém essencial para a qualidade do funcionamento interno.





Mapear corretamente os cargos dessa área significa reconhecer sua importância estratégica, delimitar responsabilidades com clareza e estruturar funções de forma compatível com a necessidade de organização, segurança e controle que o ambiente administrativo-financeiro exige. Trata-se de setor em que precisão, conformidade, zelo e previsibilidade são especialmente relevantes, razão pela qual a descrição funcional deve ser cuidadosamente elaborada e mantida aderente à realidade dos processos.

## **5.2 Área de Recursos Humanos e Desenvolvimento de Pessoas**

A área de recursos humanos e desenvolvimento de pessoas possui papel estruturante na organização, na medida em que concentra funções diretamente relacionadas ao ingresso, à integração, ao acompanhamento, ao desenvolvimento e à gestão da trajetória funcional dos profissionais vinculados à instituição. Mais do que administrar registros ou cumprir rotinas burocráticas, essa área deve ser compreendida como núcleo estratégico de apoio à liderança, de sustentação da cultura organizacional e de promoção de práticas de gestão mais alinhadas à identidade institucional e aos objetivos da organização.

Os cargos inseridos nessa área costumam envolver atividades relacionadas a recrutamento e seleção, admissão e desligamento, gestão de documentos funcionais, folha de pagamento, benefícios, controle de frequência, capacitação, avaliação de desempenho, desenvolvimento profissional, clima organizacional, apoio às lideranças, ações de integração, comunicação interna funcional e implementação de políticas de pessoas. Em organizações mais estruturadas, também podem existir cargos voltados à educação corporativa, desenvolvimento de lideranças, gestão de competências, planejamento de sucessão e programas de saúde e bem-estar no trabalho.

Entre os cargos frequentemente localizados nessa área podem estar assistentes de recursos humanos, analistas de recursos humanos, analistas de departamento pessoal, coordenadores de gestão de pessoas, especialistas em desenvolvimento humano, supervisores de RH, gestores de pessoas e funções correlatas. A depender da estrutura institucional, algumas dessas atividades podem estar concentradas em poucos cargos com escopo mais amplo, enquanto em organizações maiores podem ser distribuídas entre posições com atribuições mais especializadas.

Os cargos da área de recursos humanos exigem combinação importante entre competências técnicas e comportamentais. Do ponto de vista técnico, requerem conhecimento de rotinas trabalhistas, administrativas e documentais, além de domínio de processos de



recrutamento, integração, acompanhamento funcional e, quando pertinente, legislação aplicável. Do ponto de vista comportamental, demandam discrição, equilíbrio, responsabilidade com informações sensíveis, capacidade de escuta, postura ética, habilidade relacional, sensibilidade institucional e maturidade para lidar com situações delicadas que envolvem conflitos, desempenho, liderança e vida funcional das pessoas.

A importância estratégica dessa área decorre do fato de que ela atua sobre um dos ativos mais relevantes da instituição: o trabalho humano. É por meio dos cargos de recursos humanos que a organização estrutura boa parte de seus processos de entrada, permanência, desenvolvimento e valorização das pessoas. Por isso, o mapeamento dessas funções deve refletir com precisão seu grau de responsabilidade, seu papel na manutenção da cultura institucional e sua contribuição para a sustentabilidade das relações de trabalho.

Outro aspecto relevante é que os cargos dessa área frequentemente operam em interface direta com todas as demais unidades da organização. Recursos humanos não atua isoladamente; depende de interação constante com lideranças, áreas administrativas, setores técnicos, instâncias de governança e com os próprios colaboradores. Essa transversalidade exige funções com boa capacidade de articulação, leitura institucional e alinhamento entre normas, pessoas e estratégia.

Mapear adequadamente os cargos dessa área significa reconhecer que a gestão de pessoas é função central da organização e não mera atividade de apoio burocrático. A descrição funcional desses cargos deve refletir sua importância na estrutura, seu compromisso com conformidade, desenvolvimento humano, estabilidade institucional e fortalecimento da cultura organizacional.

### **5.3 Área de Operações, Logística e Suporte Operacional**

A área de operações, logística e suporte operacional reúne funções diretamente relacionadas à execução das rotinas que mantêm a organização em funcionamento concreto e contínuo. É nesse campo que se situam cargos voltados à operacionalização de atividades, ao apoio à infraestrutura, à circulação de materiais, ao abastecimento de processos internos, ao suporte físico e funcional das unidades e à garantia de condições práticas para que as demais áreas possam desempenhar suas atribuições com regularidade.

Dependendo da natureza da instituição, essa área pode abranger atividades de almoxarifado, patrimônio, manutenção, transporte, apoio operacional, recepção, serviços



gerais, logística interna, controle de insumos, organização de espaços, distribuição de materiais, apoio a eventos, deslocamentos institucionais, monitoramento de estruturas físicas e suporte às rotinas de unidades específicas. Em organizações mais complexas, pode envolver ainda coordenação de equipes de apoio, supervisão de contratos operacionais e gestão de fornecedores ligados à infraestrutura e ao funcionamento cotidiano.

Os cargos mais comuns nessa área podem incluir auxiliares operacionais, assistentes de apoio, almoxarifes, encarregados de patrimônio, motoristas, auxiliares de serviços gerais, recepcionistas, técnicos de manutenção, supervisores operacionais, coordenadores de logística e outros cargos compatíveis com a realidade da instituição. Em todos os casos, a descrição funcional deve distinguir com clareza as atribuições de execução, de controle, de suporte e de coordenação, evitando generalizações excessivas que reduzam a efetividade do Manual.

Os cargos operacionais e logísticos costumam exigir forte aderência a rotinas, disciplina na execução, organização, zelo por recursos, pontualidade, capacidade de resposta, atenção a fluxos e compromisso com a continuidade das atividades. Em funções de maior responsabilidade, também podem ser exigidas competências ligadas à coordenação de equipes, controle de materiais, gestão de processos de apoio e capacidade de atuar sob pressão com foco em solução prática e segura de demandas.

Embora, em muitos casos, esses cargos não ocupem os níveis mais elevados da hierarquia formal, seu impacto institucional é frequentemente significativo. A falha em rotinas operacionais pode comprometer fluxos administrativos, atendimento ao público, segurança de espaços, disponibilidade de insumos, cumprimento de prazos e funcionamento global da instituição. Por isso, o mapeamento dessas funções deve reconhecer sua relevância prática e evitar subestimação de sua contribuição estrutural para a organização.

A área de operações e suporte também costuma ser uma das mais sensíveis à clareza de supervisão. Como envolve rotinas contínuas, tarefas concretas e forte interação com diferentes setores, a definição de reporte, responsabilidade e interface com outras áreas é essencial para evitar conflitos de comando, dispersão de demandas e sobrecarga indevida. A descrição dos cargos deve, portanto, deixar claro não apenas o que se faz, mas em que contexto, sob qual orientação e com qual finalidade institucional.

Mapear corretamente os cargos dessa área significa reconhecer que o funcionamento institucional depende tanto da estratégia e da técnica quanto da execução operacional bem organizada. A estrutura funcional precisa refletir essa importância, conferindo aos cargos de





apoio e logística a clareza, o respeito e a organização compatíveis com seu papel no sustentáculo do cotidiano institucional.

#### **5.4 Área de Saúde, Atendimento e Assistência Direta ao Usuário**

Em instituições cuja atividade-fim esteja relacionada à saúde, ao cuidado, ao atendimento especializado ou à assistência direta a usuários, esta área tende a representar o núcleo mais sensível e visível da organização. É nela que se concentram funções diretamente vinculadas ao contato com o público atendido, à execução de procedimentos técnicos, à prestação de serviços assistenciais, ao acolhimento, ao acompanhamento de demandas e à concretização prática da missão institucional perante seus beneficiários, pacientes, usuários ou assistidos.

Os cargos inseridos nessa área possuem, em regra, alta relevância ética, técnica e relacional, pois sua atuação repercute diretamente sobre a experiência do usuário, sobre a qualidade do cuidado prestado, sobre a segurança das intervenções e sobre a imagem institucional da organização. Por essa razão, o mapeamento dessas funções precisa ser especialmente criterioso, refletindo com precisão o escopo das atividades, o grau de responsabilidade técnica, os requisitos profissionais exigidos, a eventual necessidade de registro em conselho de classe e as competências relacionais indispensáveis ao exercício adequado da função.

Dependendo da natureza da instituição, essa área pode incluir cargos como médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem, psicólogos, assistentes sociais, farmacêuticos, fisioterapeutas, nutricionistas, terapeutas ocupacionais, fonoaudiólogos, cirurgiões-dentistas, cuidadores, recepcionistas de atendimento, auxiliares de acolhimento, profissionais de triagem, técnicos de apoio assistencial, coordenadores assistenciais e gestores de unidade, entre outras funções vinculadas ao cuidado ou ao suporte direto à assistência. Cada uma dessas posições possui identidade funcional própria e deve ser descrita de acordo com o nível de autonomia, complexidade técnica e responsabilidade sobre o usuário ou o processo assistencial.

Os cargos dessa área costumam exigir formação técnica ou superior específica, experiência compatível com a atividade desenvolvida, domínio de protocolos e normas aplicáveis, responsabilidade com registros, compromisso com segurança do usuário e alta sensibilidade relacional. Além disso, exigem postura ética rigorosa, respeito à dignidade humana, capacidade de comunicação adequada, equilíbrio emocional e disposição para atuar





em contextos que podem envolver sofrimento, urgência, vulnerabilidade ou elevada pressão operacional.

Também é importante reconhecer que a área assistencial não se limita aos cargos estritamente técnicos. Há funções de acolhimento, organização de fluxos de atendimento, suporte administrativo assistencial e articulação entre equipes que, embora não realizem procedimentos clínicos ou especializados, têm impacto significativo sobre a qualidade da experiência do usuário e sobre a fluidez do serviço. O mapeamento institucional deve contemplar essas funções de forma adequada, reconhecendo sua relevância para a integralidade do cuidado ou do atendimento prestado.

A descrição dos cargos dessa área deve ser especialmente cuidadosa quanto aos limites de atuação, à responsabilidade técnica, às interfaces entre profissões e ao respeito às competências legalmente estabelecidas quando houver exercício regulamentado. Isso é importante tanto para proteção da instituição quanto para segurança dos profissionais e dos usuários. A indefinição funcional em contextos assistenciais pode produzir falhas graves, conflitos entre categorias, exposição a riscos e comprometimento da qualidade do serviço.

Mapear os cargos da área de saúde, atendimento e assistência direta ao usuário significa, portanto, organizar o núcleo mais sensível da atuação institucional com alto grau de rigor, clareza e responsabilidade. Trata-se de área em que a estrutura funcional precisa ser compatível não apenas com critérios de gestão, mas também com exigências éticas, técnicas e humanas próprias do campo do cuidado e do atendimento direto.

### **5.5 Área de Tecnologia da Informação e Sistemas**

A área de tecnologia da informação e sistemas tem assumido papel cada vez mais estratégico na sustentação das organizações, independentemente de seu porte ou finalidade. Mais do que mero suporte técnico à operação de computadores ou redes, essa área passou a concentrar funções relacionadas à segurança da informação, manutenção de sistemas, suporte à gestão de dados, integração de plataformas, sustentação de fluxos digitais, automação de processos e apoio à tomada de decisão baseada em tecnologia. Em instituições com maior grau de complexidade, a área de tecnologia se converte em elemento indispensável da governança, da continuidade operacional e da proteção de ativos informacionais.

Os cargos mapeados nesse campo podem incluir auxiliares ou assistentes de TI, analistas de sistemas, analistas de suporte, técnicos em informática, administradores de rede,



especialistas em segurança da informação, desenvolvedores, coordenadores de tecnologia, gestores de sistemas e funções correlatas, conforme a realidade organizacional. Em estruturas menores, parte dessas atribuições pode estar concentrada em poucos cargos com escopo mais abrangente. Em organizações maiores, tende a haver especialização crescente das funções.

Esses cargos exigem, em geral, competências técnicas específicas, domínio de ferramentas, capacidade de resolução de problemas, atualização constante, raciocínio lógico, precisão, atenção à segurança e compromisso com continuidade dos serviços. Também demandam competências comportamentais relevantes, como capacidade de atendimento interno, comunicação didática com usuários não técnicos, responsabilidade no trato com acessos e dados, organização documental e habilidade para atuar sob demanda contínua e, muitas vezes, sob pressão por soluções rápidas.

A importância dessa área se revela no fato de que falhas tecnológicas podem impactar praticamente todos os setores da organização. Sistemas indisponíveis, acessos inadequados, perda de dados, vulnerabilidades digitais, suporte insuficiente ou infraestrutura instável comprometem processos administrativos, assistenciais, financeiros, documentais e decisórios. Por isso, o mapeamento de cargos da área de tecnologia deve refletir não apenas a dimensão operacional do suporte, mas também o grau de impacto institucional de suas funções.

Também é importante reconhecer que, em muitas instituições, a área de TI atua de forma transversal, apoiando todas as demais unidades. Isso exige que os cargos sejam descritos com foco não apenas na execução técnica, mas na capacidade de integrar tecnologia à estratégia institucional, responder a demandas multissetoriais e operar com critérios de segurança, conformidade e continuidade.

Mapear adequadamente os cargos dessa área permite que a instituição organize melhor seu suporte digital, proteja seus sistemas, planeje necessidades de infraestrutura e reconheça o valor estratégico da tecnologia no funcionamento contemporâneo da organização.

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

A área de comunicação, marketing e relações institucionais concentra funções voltadas à produção, organização e gestão da imagem institucional, da comunicação interna e externa, do relacionamento com públicos estratégicos e da construção de narrativas alinhadas à identidade e aos objetivos da organização. Em instituições com atuação social, assistencial, técnica ou institucional relevante, essa área pode ter papel decisivo na transparência, no



posicionamento público, na prestação de contas, na mobilização de parceiros e na consolidação da reputação organizacional.

Os cargos localizados nesse campo podem incluir assistentes de comunicação, analistas de comunicação, assessores de imprensa, social media, designers, produtores de conteúdo, analistas de marketing, coordenadores de comunicação, relações institucionais, articuladores externos e funções correlatas. A configuração exata dependerá do porte da organização, do grau de necessidade de exposição pública e da intensidade de sua relação com parceiros, contratantes, usuários, imprensa e sociedade.

As competências esperadas desses cargos incluem clareza de linguagem, organização informacional, habilidade de relacionamento, sensibilidade institucional, domínio de ferramentas de comunicação, capacidade de planejamento, noções de identidade visual ou branding quando pertinentes, compreensão da missão institucional e alto senso de responsabilidade quanto à imagem da organização. Também são cargos que exigem cuidado reforçado com informações sensíveis, alinhamento com a governança e fidelidade à comunicação oficial da instituição.

Essas funções possuem impacto relevante porque influenciam a forma como a organização é percebida por seus diversos públicos. Uma comunicação inadequada, descoordenada ou desalinhada com a realidade institucional pode gerar ruídos, comprometer reputação, fragilizar relações externas e afetar a confiança de parceiros, usuários e da própria equipe. Por isso, o mapeamento desses cargos deve reconhecer sua natureza estratégica e a necessidade de articulação constante com liderança, áreas técnicas e instâncias de decisão.

A área de comunicação também pode ter papel importante na disseminação de cultura institucional, na circulação de informações internas e no apoio a campanhas educativas, treinamentos, ações de engajamento e promoção de valores organizacionais. Trata-se, portanto, de área que não apenas projeta a imagem externa da instituição, mas também fortalece sua coesão interna.

Mapear corretamente esses cargos significa reconhecer que comunicação institucional não é atividade periférica, mas componente relevante da governança, da transparência e da sustentabilidade reputacional da organização.



## 5.7 Áreas Estratégicas, Técnicas e de Apoio Complementar

Além das áreas mais recorrentes e tradicionalmente identificáveis na estrutura organizacional, muitas instituições contam com áreas estratégicas, técnicas ou de apoio complementar que, embora nem sempre componham o núcleo majoritário da força de trabalho, exercem funções altamente relevantes para o cumprimento da missão institucional e para a qualidade da governança interna. Essas áreas podem incluir, conforme a realidade organizacional, assessoria jurídica, planejamento, compliance, qualidade, auditoria, projetos, captação de recursos, pesquisa, educação permanente, articulação territorial, ouvidoria, controladoria, entre outras.

Os cargos alocados nesses espaços geralmente possuem escopo especializado, forte densidade técnica ou significativa influência sobre decisões institucionais. Em muitos casos, não se caracterizam por elevado volume operacional, mas por alta responsabilidade analítica, normativa, estratégica ou de suporte qualificado à gestão. Sua descrição, portanto, deve considerar não apenas tarefas executadas, mas o valor institucional agregado por essas funções, especialmente em termos de prevenção de riscos, planejamento, qualificação de processos e fortalecimento da estrutura decisória.

Entre os cargos que podem compor essas áreas estão assessores jurídicos, analistas de planejamento, especialistas em qualidade, profissionais de compliance, auditores internos, coordenadores de projetos, analistas de captação, ouvidores, especialistas em monitoramento e avaliação, articuladores institucionais e outras funções técnicas de apoio avançado. A natureza dessas posições exige, em regra, perfil profissional qualificado, capacidade analítica, descrição, visão sistêmica, domínio normativo ou metodológico e forte alinhamento com a estratégia institucional.

Essas áreas possuem importância especial porque muitas vezes operam como instâncias de qualificação da gestão, apoio à liderança e proteção institucional. São setores que ajudam a prevenir falhas, melhorar processos, interpretar riscos, estruturar decisões e garantir maior consistência entre prática operacional e exigências normativas, estratégicas ou contratuais. Por isso, ainda que sua presença numérica possa ser menor em relação a outras áreas, sua relevância institucional costuma ser elevada.

O mapeamento dessas funções deve considerar com atenção sua natureza transversal, sua relação com a governança e seu potencial de influência sobre múltiplos setores. Em muitos casos, trata-se de cargos que não se limitam a uma unidade estanque, mas atuam em interface



com várias áreas da organização. Isso exige descrições especialmente claras quanto à autoridade funcional, à forma de interação institucional e aos resultados esperados.

Ao incluir essas áreas no Manual, a instituição reconhece que sua estrutura não se resume aos setores operacionais mais visíveis, mas também depende de núcleos especializados e funções complementares que qualificam sua atuação, fortalecem sua capacidade de gestão e ampliam sua sustentabilidade institucional.

## **6. Procedimentos para Elaboração, Validação e Atualização das Descrições de Cargos**

A consistência de um Manual de Descrição de Cargos depende não apenas da qualidade do texto final, mas também da existência de procedimentos claros para sua elaboração, validação, revisão e atualização. Um documento dessa natureza somente se mantém útil, legítimo e aderente à realidade institucional quando é construído com método, submetido a análise técnica, aprovado pelas instâncias competentes e periodicamente revisado à luz das mudanças organizacionais. Sem esse cuidado, o Manual corre o risco de se tornar desatualizado, genérico ou incapaz de orientar adequadamente os processos de gestão.

A elaboração de descrições de cargos não pode ser tratada como ato isolado ou meramente burocrático. Trata-se de processo institucional que exige levantamento de informações, compreensão da realidade funcional, análise da estrutura organizacional, escuta das áreas envolvidas, verificação de compatibilidade com a governança e alinhamento com as políticas de gestão de pessoas. Cada descrição precisa refletir a função real do cargo, sua missão, suas responsabilidades e seus requisitos, sem depender exclusivamente de percepções individuais ou de práticas informais consolidadas ao longo do tempo.

A validação institucional também é etapa indispensável. Como as descrições de cargos possuem impacto sobre recrutamento, avaliação, hierarquia, distribuição de responsabilidades e organização do trabalho, sua aprovação não deve depender exclusivamente da percepção do ocupante do cargo ou de sua liderança imediata. É necessário que haja participação técnica da área de recursos humanos, análise de coerência estrutural, verificação de aderência às normas internas e validação por instâncias com legitimidade para aprovar a arquitetura funcional da organização.

A atualização periódica do Manual é igualmente essencial. As instituições evoluem, processos são redesenhados, tecnologias são incorporadas, exigências regulatórias mudam e





estruturas de área podem sofrer reorganizações. Quando isso ocorre, as descrições de cargos precisam ser revistas para permanecer fiéis à realidade funcional. A ausência de atualização tende a gerar distanciamento entre o documento e a prática, enfraquecendo sua utilidade como referência institucional.

Os procedimentos descritos nesta seção têm justamente a finalidade de assegurar que o Manual seja tratado como instrumento vivo de gestão, construído com rigor, mantido com responsabilidade e utilizado com legitimidade. A profissionalização da estrutura de cargos depende da existência desses fluxos formais e da disposição institucional para aplicá-los de maneira consistente.

### **6.1 Processo de Criação de Novos Cargos e Novas Descrições**

A criação de novos cargos deve ocorrer somente quando houver necessidade institucional real, devidamente identificada, analisada e justificada. O surgimento de uma nova função não pode decorrer apenas de conveniência momentânea, personalização da estrutura ou tentativa de acomodar demandas sem análise mais ampla de impacto organizacional. Antes da criação de qualquer novo cargo, a instituição deve avaliar se a necessidade identificada realmente exige posição funcional própria ou se pode ser atendida por reorganização de processos, redistribuição racional de atividades, capacitação de equipe existente ou ajuste de atribuições já compatíveis com cargos vigentes.

O processo de criação de novos cargos deve começar com a identificação clara da demanda institucional que justifica sua existência. Essa demanda pode decorrer, por exemplo, de expansão das atividades da organização, aumento da complexidade operacional, surgimento de exigências regulatórias, criação de nova área, incorporação de tecnologia, necessidade de especialização técnica ou identificação de lacuna estrutural que comprometa a eficiência, a qualidade ou a governança. Em qualquer hipótese, a justificativa precisa ser concreta, funcional e vinculada ao interesse organizacional.

Uma vez identificada a necessidade, deve-se proceder à análise do escopo da nova função. Essa etapa envolve definição preliminar da missão do cargo, do tipo de responsabilidade que assumirá, do lugar que ocupará na estrutura hierárquica, dos requisitos exigidos, das interfaces com outras áreas e do impacto esperado sobre os processos institucionais. Também é importante verificar se há sobreposição com cargos já existentes ou se a criação da nova função afetará a lógica classificatória e hierárquica da organização.



Após essa análise inicial, deve-se elaborar a minuta da descrição do cargo, observando o padrão metodológico adotado no Manual. Essa descrição precisa conter, no mínimo, denominação, lotação, vínculo hierárquico, missão do cargo, atribuições principais, requisitos mínimos, competências esperadas e, quando pertinente, resultados esperados. A redação deve ser objetiva, institucionalmente aderente e compatível com a estrutura funcional já existente.

A criação de novos cargos também demanda avaliação de impacto sobre a governança, sobre o quadro funcional e sobre os processos de gestão de pessoas. É necessário verificar se o novo cargo altera fluxos de reporte, exige nova supervisão, interfere em segregação de funções, demanda recursos orçamentários ou implica necessidade de recrutamento específico. A criação funcional não pode ser tratada apenas como ato descritivo; ela é decisão estrutural que repercute sobre toda a organização.

Por fim, nenhuma nova descrição deve ser considerada oficial sem validação formal pelas instâncias competentes. A criação de cargos precisa ser aprovada de acordo com a estrutura decisória da instituição, garantindo legitimidade, rastreabilidade e coerência com a governança interna. Esse cuidado protege a organização contra informalidade funcional, distorções estruturais e fragilidade administrativa.

## 6.2 Etapas de Análise, Consolidação e Validação Institucional

A elaboração de uma descrição de cargo, seja para criação de nova função, seja para revisão de cargo já existente, deve seguir fluxo estruturado de análise, consolidação e validação. Esse fluxo é indispensável para assegurar que o conteúdo final da descrição seja tecnicamente consistente, institucionalmente legítimo e aderente à realidade organizacional. Sem esse procedimento, o Manual tende a perder unidade metodológica e a se tornar excessivamente dependente de visões isoladas ou de percepções não verificadas.

A primeira etapa consiste no levantamento de informações funcionais. Nessa fase, a instituição deve identificar qual é a missão do cargo, quais atividades o caracterizam, quais responsabilidades lhe são atribuídas, quais requisitos são efetivamente necessários para seu exercício, qual o nível de autonomia envolvido e como a função se relaciona com a estrutura da área e da organização. Esse levantamento pode envolver análise documental, entrevistas com gestores, escuta de ocupantes do cargo, observação da rotina funcional e exame de fluxos institucionais.

Em seguida, deve ocorrer a análise técnica da descrição. Nessa etapa, a área responsável em especial recursos humanos ou instância equivalente deve verificar a coerência interna da minuta, sua compatibilidade com a metodologia do Manual, sua aderência ao sistema classificatório da organização e sua consistência em relação a outros cargos existentes. Também é importante analisar se os requisitos estão proporcionais à função, se as atribuições estão claramente delimitadas e se a missão do cargo representa adequadamente sua razão de existir.

A etapa seguinte corresponde à consolidação institucional do texto, em que os elementos levantados e analisados são convertidos em redação final padronizada, adequada ao formato do Manual. A consolidação exige cuidado com linguagem, precisão conceitual, coerência entre seções e compatibilidade com a nomenclatura adotada pela instituição. O objetivo é garantir que todas as descrições componham um documento uniforme, técnico e funcionalmente útil.

Após a consolidação, deve-se proceder à validação da área gestora e da liderança **responsável**. Essa etapa permite verificar se a descrição final reflete adequadamente a realidade funcional da unidade em que o cargo está inserido, sem perder a coerência institucional mais ampla. A validação pela liderança não substitui a análise técnica, mas a complementa, trazendo aderência operacional à descrição.

Por fim, deve ocorrer a validação formal pelas instâncias competentes, conforme a estrutura decisória da organização. Dependendo do porte e da governança institucional, essa aprovação pode caber à diretoria, à presidência, à gerência de recursos humanos, à área de planejamento, a comitê específico ou a outra instância designada. O importante é que exista formalização do ato de aprovação, permitindo que a descrição passe a integrar o Manual com legitimidade institucional e segurança administrativa.

Esse processo estruturado de análise, consolidação e validação é o que assegura que o Manual não seja resultado de construções improvisadas, mas sim produto de governança funcional séria, tecnicamente sustentada e compatível com os interesses permanentes da organização.

### **6.3 Revisão Periódica, Atualização Funcional e Ajustes de Atribuições**

As descrições de cargos precisam ser periodicamente revisadas para garantir aderência à realidade da instituição e manter sua utilidade como instrumento de gestão. Um cargo não é definição imutável e alheia à evolução organizacional. Mudanças em estrutura de áreas,



incorporação de novas tecnologias, alteração de fluxos operacionais, ampliação de atividades, surgimento de novas exigências normativas ou reconfiguração da estratégia institucional podem tornar necessária a atualização do conteúdo funcional de determinada posição.

A revisão periódica do Manual deve ser tratada como prática de governança e não como medida excepcional. A instituição precisa estabelecer dinâmica de acompanhamento das descrições, de modo a identificar quando determinado cargo deixou de refletir adequadamente a realidade da função. Essa revisão pode ocorrer em periodicidade previamente definida ou sempre que fatos relevantes demonstrarem a necessidade de atualização. O importante é que o documento não permaneça estagnado a ponto de perder aderência prática.

A atualização funcional deve observar critérios técnicos e institucionais. Não basta constatar que determinadas tarefas passaram a ocorrer na rotina do cargo; é necessário avaliar se essas mudanças alteraram de forma relevante sua missão, seu escopo de responsabilidade, seu nível de autonomia, seus requisitos ou sua posição na estrutura. Pequenos ajustes operacionais podem não exigir revisão integral da descrição, mas mudanças substanciais no conteúdo funcional devem ser formalmente refletidas no Manual.

Os ajustes de atribuições também precisam ser tratados com cautela. Nem toda redistribuição pontual de atividade significa mudança de cargo, mas a atribuição permanente de tarefas incompatíveis com a identidade funcional da posição pode configurar distorção estrutural e comprometer a coerência do sistema. Por isso, a revisão deve servir também para identificar acúmulos inadequados, sobreposição de responsabilidades, esvaziamento indevido de funções ou descaracterização do cargo ao longo do tempo.

É importante que a revisão periódica não seja apenas corretiva, mas também estratégica. Ela pode ser oportunidade para aperfeiçoar clareza de redação, atualizar requisitos, revisar competências esperadas, alinhar nomenclaturas e fortalecer a integração entre a descrição do cargo e os processos de recursos humanos. Dessa forma, o Manual se mantém atualizado não apenas em conteúdo, mas também em utilidade gerencial.

A atualização formal das descrições deve seguir fluxo semelhante ao da elaboração inicial, com análise técnica, consolidação textual, validação pelas áreas competentes e registro institucional. Isso assegura continuidade metodológica, segurança documental e coerência com a estrutura de governança.



#### 6.4 Controle de Versões, Formalização e Publicação Interna

O Manual de Descrição de Cargos deve ser objeto de controle documental rigoroso, com identificação clara de versões, datas de atualização, registros de aprovação e histórico de alterações relevantes. O controle de versões é elemento indispensável para a segurança administrativa, pois permite rastrear mudanças, evitar uso simultâneo de conteúdos divergentes e assegurar que a instituição opere sempre com referência funcional oficialmente reconhecida.

Cada atualização do Manual deve ser formalmente identificada, com indicação da versão vigente, data de aprovação e, quando pertinente, resumo das modificações realizadas. Esse procedimento facilita a gestão documental, fortalece a transparência interna e oferece suporte para auditorias, revisões de processos, análises históricas e esclarecimento de dúvidas sobre a evolução da estrutura funcional. O Manual, como instrumento institucional, precisa ser tratado com o mesmo cuidado dedicado a outros documentos normativos relevantes da organização.

A formalização da versão vigente deve ocorrer por meio de ato ou procedimento reconhecido pela governança interna, conforme a estrutura da instituição. Essa formalização pode assumir a forma de aprovação por diretoria, portaria interna, despacho autorizativo, deliberação de comitê ou outro instrumento equivalente. O mais importante é que a entrada em vigor da descrição ou da atualização esteja devidamente respaldada por ato legítimo da organização.

A publicação interna do Manual ou das versões atualizadas também é etapa essencial. Um documento de cargos somente cumpre sua função quando é acessível aos públicos que dele necessitam. A instituição deve assegurar que recursos humanos, lideranças, gestores e colaboradores tenham acesso adequado à versão vigente, por meio de intranet, repositório institucional, sistema interno de documentos, comunicação formal ou outro canal apropriado. A ampla disponibilidade do Manual fortalece seu uso cotidiano e reduz o risco de decisões baseadas em versões desatualizadas ou em interpretações informais.

É recomendável que, sempre que houver atualização relevante, a organização também promova comunicação institucional adequada, esclarecendo as principais mudanças e, quando necessário, oferecendo orientação às áreas impactadas. A publicação não deve ser tratada apenas como ato de disponibilização documental, mas como parte de um processo de gestão da informação e de alinhamento interno.



O controle de versões, a formalização e a publicação interna garantem que o Manual permaneça como instrumento confiável, legítimo e operacionalmente útil. Esses procedimentos preservam a integridade do documento, fortalecem sua autoridade institucional e asseguram que a gestão de cargos ocorra com base em referências claras, atuais e adequadamente aprovadas.

## **7. Integração das Descrições de Cargos com os Processos de Gestão de Pessoas**

A descrição de cargos somente alcança sua plena utilidade institucional quando deixa de ser documento estático e passa a atuar como referência efetiva para os diversos processos de gestão de pessoas. Um Manual de Cargos bem elaborado não existe apenas para registrar funções; ele serve para orientar decisões, estruturar práticas de recursos humanos, alinhar expectativas e dar base objetiva a políticas de recrutamento, desenvolvimento, avaliação e movimentação funcional. A integração entre descrição de cargos e gestão de pessoas é, portanto, indispensável para que a estrutura funcional se converta em instrumento de governança, profissionalização e fortalecimento organizacional.

Essa integração é importante porque grande parte dos processos relacionados às pessoas depende de critérios claros sobre o que cada cargo exige, entrega e representa dentro da instituição. Não é possível recrutar adequadamente sem conhecer o perfil funcional desejado. Não é possível integrar com qualidade sem explicar com precisão o papel do cargo. Não é possível avaliar desempenho com justiça sem saber o que efetivamente se espera da função. Não é possível desenvolver talentos, planejar sucessão ou construir trajetórias de crescimento sem compreender quais competências e responsabilidades distinguem os diferentes cargos da organização.

Quando as descrições de cargos são efetivamente utilizadas nos processos de gestão de pessoas, a instituição reduz subjetividades, fortalece sua coerência interna e amplia a previsibilidade das relações funcionais. Em vez de decisões baseadas apenas em impressões, urgências ou critérios difusos, passa-se a operar com parâmetros mais estruturados, verificáveis e institucionalmente reconhecidos. Isso favorece maior equidade, mais consistência gerencial e melhor alinhamento entre pessoas, funções e objetivos da organização.

Outro aspecto relevante é que essa integração reforça a cultura institucional. Cargos bem definidos ajudam a transmitir aos profissionais qual é o padrão de atuação esperado, quais competências são valorizadas, como a organização estrutura sua autoridade e de que maneira



o trabalho individual se conecta aos resultados coletivos. Ao utilizar o Manual como base de suas práticas de gestão, a instituição transforma a estrutura funcional em linguagem comum, fortalecendo pertencimento, responsabilidade e maturidade organizacional.

Também é importante reconhecer que a integração entre cargos e gestão de pessoas não deve ocorrer de forma mecânica ou excessivamente rígida. A descrição funcional oferece base, mas sua utilização precisa considerar contexto, dinâmica institucional, singularidades das áreas e a necessidade de análise técnica em cada processo. O Manual não elimina o juízo profissional da gestão; ele o qualifica, fornecendo referencial mais seguro para decisões e interpretações.

Esta seção, portanto, tem por objetivo demonstrar como as descrições de cargos se articulam com os principais processos de gestão de pessoas, consolidando seu papel como instrumento estratégico da administração institucional.

### **7.1 Recrutamento e Seleção Baseados em Perfil de Cargo**

O recrutamento e a seleção são processos que dependem diretamente da clareza funcional dos cargos. Toda contratação institucionalmente responsável deve partir de compreensão precisa sobre a finalidade da função, suas principais atribuições, os requisitos mínimos exigidos, as competências técnicas necessárias e o perfil comportamental mais aderente à realidade da posição. Quando esses elementos não estão bem definidos, o processo seletivo tende a se tornar subjetivo, impreciso ou excessivamente dependente de preferências pessoais, o que aumenta o risco de inadequação entre pessoa e função.

A descrição de cargos oferece base técnica para a elaboração de perfis profissionais consistentes. É a partir dela que a instituição pode definir, com maior segurança, o tipo de formação desejada, o nível de experiência necessário, os conhecimentos específicos exigidos, as habilidades valorizadas e a postura funcional esperada. Isso torna o recrutamento mais objetivo e permite que a seleção seja conduzida com foco na aderência real do candidato ao conteúdo do cargo, e não apenas em critérios genéricos ou impressões superficiais.

O uso do perfil de cargo no recrutamento também favorece maior transparência. Quanto mais claramente a instituição comunica o que espera da função, maiores são as chances de atrair candidatos compatíveis e menores são os riscos de frustração futura por desalinhamento de expectativas. Isso contribui para processos seletivos mais eficientes, reduz retrabalho e fortalece a legitimidade das escolhas realizadas.

Na etapa de seleção, a descrição funcional permite estruturar entrevistas, testes, avaliações e análises curriculares de forma mais coerente. Em vez de avaliar candidatos com base em atributos abstratos ou não vinculados ao cargo, a organização passa a observar a adequação do profissional à missão da função, às responsabilidades que assumirá e ao contexto institucional em que atuará. Isso é especialmente importante em cargos de liderança, posições técnicas sensíveis ou funções com elevado impacto sobre processos, pessoas ou recursos.

Outro ponto relevante é que o recrutamento baseado em perfil de cargo fortalece a impessoalidade e a meritocracia institucional. Ao ancorar a seleção em critérios previamente definidos e formalmente descritos, reduz-se o espaço para favoritismos, acomodações informais ou decisões pouco justificáveis. A estrutura de cargos, nesse sentido, funciona como salvaguarda de integridade para o processo de ingresso de pessoas na instituição.

É importante, contudo, que a descrição do cargo seja utilizada com inteligência técnica. Ela deve orientar o processo, mas não engessá-lo. Em alguns casos, a instituição poderá identificar perfis com alto potencial de desenvolvimento mesmo quando não preencham integralmente todos os requisitos desejáveis, desde que haja compatibilidade essencial com o núcleo da função e viabilidade institucional para formação complementar. O Manual serve como base de decisão, e não como obstáculo irracional à captação de talentos.

Assim, a integração entre descrição de cargos e recrutamento e seleção qualifica o ingresso de profissionais, melhora a aderência entre pessoa e função e fortalece a profissionalização da gestão de pessoas desde o primeiro momento da relação institucional.

## **7.2 Integração, Admissão e Alinhamento de Expectativas**

O processo de integração de novos profissionais é etapa decisiva para a consolidação de vínculos funcionais saudáveis, para a adaptação adequada à cultura institucional e para a construção de expectativas realistas sobre o exercício da função. Nesse contexto, a descrição de cargos desempenha papel central, pois oferece ao ingressante referência clara sobre o conteúdo da posição que ocupará, sua finalidade, suas responsabilidades, seu vínculo hierárquico e o padrão de atuação esperado pela organização.

Uma admissão tecnicamente bem conduzida não deve se limitar ao cumprimento de formalidades documentais. Ela precisa também assegurar que a pessoa compreenda o cargo que assumirá, saiba qual é sua contribuição para a área e para a instituição, conheça os limites de sua atuação e tenha clareza sobre os processos com os quais irá interagir. A descrição de



cargos é instrumento essencial para esse alinhamento, pois permite que o ingresso ocorra com maior segurança, previsibilidade e compreensão recíproca entre organização e colaborador.

Durante a integração, o Manual pode ser utilizado para apresentar a missão do cargo, suas atribuições centrais, as competências esperadas, o contexto organizacional da função e a relação com a equipe e com a liderança. Isso reduz incertezas iniciais, acelera adaptação e evita que o profissional seja lançado ao cotidiano institucional sem entendimento suficiente sobre o papel que deverá desempenhar. Também ajuda a instituição a reforçar que a função ocupada integra uma estrutura formalmente organizada e não se define apenas por demandas informais do momento.

O alinhamento de expectativas é outro ganho importante. Muitas dificuldades de adaptação decorrem de desencontro entre aquilo que o profissional imaginava encontrar e aquilo que a organização efetivamente espera da função. Quando a descrição do cargo é utilizada com clareza na etapa de ingresso, esse risco diminui. A pessoa passa a compreender melhor não apenas o que fará, mas como será acompanhada, quais responsabilidades assumirá, quais competências serão valorizadas e de que modo sua atuação será inserida na dinâmica institucional.

Esse alinhamento é especialmente importante em cargos que combinam alta responsabilidade, demandas relacionais intensas ou forte interface com múltiplas áreas. Quanto maior a complexidade da função, maior a necessidade de integração cuidadosa e referência funcional bem estruturada. A descrição do cargo, nesses casos, funciona como instrumento de segurança institucional e de orientação profissional.

Além disso, a utilização do Manual na admissão favorece maior coerência interna, pois assegura que diferentes profissionais ingressando em cargos semelhantes recebam informações compatíveis sobre o conteúdo funcional da posição. Isso fortalece a padronização institucional e reduz a variação excessiva de expectativas entre áreas ou lideranças.

Portanto, a integração das descrições de cargos com o processo de admissão e ambientação inicial contribui para relações de trabalho mais claras, adaptação mais rápida, redução de ruídos e fortalecimento da cultura de profissionalismo e organização funcional.

### **7.3 Avaliação de Desempenho e Plano de Desenvolvimento Individual**

A avaliação de desempenho é um dos processos de gestão de pessoas que mais dependem da existência de descrições de cargos claras, consistentes e aderentes à realidade





funcional. Não é possível avaliar com justiça o desempenho de um profissional quando a instituição não possui parâmetros minimamente objetivos sobre a finalidade da função, suas responsabilidades principais, os resultados esperados e as competências relevantes para seu exercício. A descrição do cargo fornece justamente essa base, permitindo que a avaliação se afaste de percepções vagas ou excessivamente subjetivas e se aproxime de critérios mais técnicos e transparentes.

A função da avaliação de desempenho não deve ser apenas classificatória ou punitiva. Ela precisa servir como instrumento de acompanhamento, orientação, desenvolvimento e alinhamento entre o trabalho realizado e as expectativas institucionais. Para isso, é essencial que o processo avaliativo esteja ancorado no conteúdo funcional do cargo. O profissional deve ser avaliado à luz daquilo que efetivamente lhe compete realizar, do nível de responsabilidade que ocupa, das competências exigidas para sua função e do contexto institucional em que atua.

A descrição de cargos também favorece diferenciação adequada entre desempenho insuficiente, desempenho satisfatório e desempenho de destaque. Ao explicitar responsabilidades e critérios funcionais, ela permite que lideranças e recursos humanos identifiquem com maior precisão em que medida o ocupante da função entrega aquilo que o cargo requer, onde estão seus pontos fortes, quais lacunas precisam ser trabalhadas e que tipo de suporte pode ser necessário para aprimoramento. Isso fortalece a credibilidade do processo avaliativo e reduz riscos de julgamentos arbitrários.

Outro aspecto importante é a relação entre avaliação de desempenho e Plano de Desenvolvimento Individual. Quando a descrição do cargo identifica claramente competências técnicas, comportamentais e organizacionais, a instituição pode utilizar a avaliação não apenas para medir aderência à função, mas para construir estratégias de desenvolvimento compatíveis com o perfil e com as necessidades do profissional. O desenvolvimento passa, então, a ser orientado por critérios funcionais reais e não apenas por ações genéricas de capacitação.

O Plano de Desenvolvimento Individual pode ser estruturado com base nas exigências do cargo atual e, quando pertinente, nas competências necessárias para evolução funcional futura. Isso torna o desenvolvimento mais estratégico e alinhado à estrutura de cargos da organização. A pessoa deixa de ser treinada apenas de forma ampla e passa a ser desenvolvida em função do seu papel institucional, das lacunas observadas e das possibilidades concretas de crescimento dentro da estrutura funcional.





A descrição do cargo também protege o processo de avaliação contra distorções comuns, como cobrança de atividades que não integram formalmente a função, valorização desproporcional de traços subjetivos não vinculados ao desempenho ou utilização de critérios informais desconectados da realidade do trabalho. Ao servir de base para o diálogo entre liderança e colaborador, a descrição funcional qualifica o feedback e fortalece a confiança institucional no sistema avaliativo.

Assim, a integração entre cargos, avaliação de desempenho e plano de desenvolvimento é essencial para que a gestão de pessoas se torne mais justa, mais técnica e mais comprometida com o crescimento profissional e com os resultados institucionais.

#### **7.4 Capacitação, Educação Permanente e Planejamento de Sucessão**

A gestão de pessoas orientada por estrutura funcional clara precisa reconhecer que cargos não se sustentam apenas por sua formalização documental. Eles exigem profissionais preparados, continuamente desenvolvidos e capazes de acompanhar a evolução das demandas institucionais, técnicas e organizacionais. Nesse contexto, a descrição de cargos serve como importante referência para capacitação, educação permanente e planejamento de sucessão, pois explicita quais conhecimentos, habilidades e atitudes são necessários para o adequado exercício das funções.

A capacitação passa a ser mais eficaz quando se apoia nas exigências reais dos cargos. Em vez de ofertar treinamentos genéricos ou desconectados das necessidades funcionais, a instituição pode identificar, com maior precisão, quais competências precisam ser fortalecidas em cada área, em cada nível hierárquico e em cada grupo funcional. Isso contribui para uso mais racional dos recursos formativos e para maior impacto das ações educativas sobre a qualidade do trabalho realizado.

A educação permanente, por sua vez, é especialmente relevante em contextos institucionais dinâmicos, em que normas mudam, tecnologias são incorporadas, processos são redesenhados e a complexidade das atividades se transforma ao longo do tempo. A descrição de cargos oferece parâmetro para acompanhar essas mudanças e ajustar a formação dos profissionais às exigências emergentes da função. Ela permite identificar não apenas o que o cargo exige hoje, mas o que poderá vir a exigir diante de transformações institucionais ou setoriais.





Esse vínculo entre cargos e formação também fortalece a cultura de desenvolvimento contínuo. Quando a pessoa compreende que as competências descritas em seu cargo orientam oportunidades de aprendizagem e critérios de acompanhamento, tende a perceber com maior clareza o valor institucional do aperfeiçoamento profissional. A formação deixa de ser atividade paralela ou aleatória e passa a integrar o próprio exercício da função.

O planejamento de sucessão também depende de boa estrutura de cargos. Instituições maduras precisam prever a continuidade de funções estratégicas, técnicas ou de difícil reposição, preparando pessoas capazes de assumir posições críticas quando necessário. Para isso, é indispensável saber quais cargos são sensíveis, quais competências os caracterizam, quais responsabilidades comportam e quais trajetórias podem levar profissionais a estarem aptos para futura ocupação dessas posições. O Manual de Cargos é referência essencial para essa análise.

Planejar sucessão não significa apenas identificar substitutos imediatos, mas construir trilhas de desenvolvimento e amadurecimento profissional coerentes com a estrutura funcional da instituição. Ao compreender quais competências diferenciam determinado cargo e quais experiências favorecem sua ocupação futura, a organização pode preparar melhor suas equipes, reduzir dependência excessiva de indivíduos específicos e fortalecer sua sustentabilidade institucional.

Assim, a integração das descrições de cargos com capacitação, educação permanente e sucessão permite que a gestão de pessoas deixe de atuar apenas de forma reativa e passe a operar com visão mais estratégica, preventiva e orientada à continuidade qualificada da estrutura organizacional.

### **7.5 Política de Remuneração, Benefícios e Equidade Interna**

A estrutura de cargos possui relação direta com a organização de políticas de remuneração e benefícios, na medida em que fornece parâmetros técnicos para análise de equivalência funcional, diferenciação de responsabilidades e construção de maior coerência interna no tratamento das funções. Embora a remuneração dependa de múltiplos fatores institucionais, orçamentários, legais e estratégicos, ela não pode prescindir de leitura consistente sobre os cargos existentes, sua complexidade, sua posição na estrutura e o tipo de responsabilidade que assumem.



A descrição de cargos não determina, por si só, a política remuneratória, mas oferece base importante para que essa política seja mais racional, transparente e compatível com a realidade funcional. Ao compreender o conteúdo dos cargos, a instituição consegue avaliar com mais segurança quais funções exigem maior especialização, quais comportam maior responsabilidade, quais apresentam impacto mais sensível sobre a operação e como manter coerência entre posições semelhantes ou hierarquicamente relacionadas. Isso contribui para redução de distorções, assimetrias injustificadas e percepções de tratamento arbitrário.

A relação entre descrição de cargos e equidade interna é particularmente importante. Cargos com complexidade, autonomia e responsabilidade semelhantes precisam ser observados com atenção para que a instituição não produza diferenciações desproporcionais sem base objetiva. Da mesma forma, diferenças legítimas entre cargos precisam ser reconhecidas com coerência, de modo a evitar achatamentos artificiais da estrutura ou invisibilização de funções críticas. A equidade funcional não depende apenas de valores institucionais abstratos; ela exige instrumentos concretos de leitura da realidade dos cargos, e o Manual cumpre papel relevante nesse ponto.

Os benefícios e demais formas de valorização também podem ser melhor organizados quando a instituição conhece com clareza sua arquitetura funcional. Isso não significa que benefícios devam necessariamente variar cargo a cargo, mas que a organização pode utilizar o conhecimento da estrutura para refletir com mais técnica sobre exposição a riscos, exigência de dedicação específica, contextos de atuação, necessidades de suporte e medidas de valorização compatíveis com a lógica do trabalho desenvolvido.

Outro aspecto importante é que a clareza funcional reduz conflitos decorrentes de comparações imprecisas entre cargos. Muitas tensões internas surgem quando profissionais percebem diferenças de tratamento sem compreender adequadamente as distinções entre as funções ocupadas. Quando os cargos estão descritos com clareza e a instituição opera com lógica funcional coerente, torna-se mais fácil explicar diferenças legítimas e revisar desigualdades indevidas.

Assim, a integração entre descrição de cargos e política de remuneração e benefícios fortalece a racionalidade interna, favorece maior justiça organizacional e contribui para construção de ambiente funcional mais previsível, transparente e profissionalizado.

## 7.6 Gestão de Talentos, Retenção e Desenvolvimento de Carreira

Uma instituição que deseja fortalecer sua sustentabilidade e sua capacidade de entregar resultados de forma consistente precisa ser capaz de reconhecer, desenvolver e reter talentos alinhados à sua missão, à sua cultura e à sua estrutura funcional. Nesse contexto, a descrição de cargos exerce papel estratégico, pois permite identificar com maior clareza quais competências são críticas, quais trajetórias são possíveis dentro da organização e quais perfis profissionais têm potencial de crescimento em determinadas trilhas funcionais.

A gestão de talentos depende de parâmetros claros sobre os cargos para que a instituição possa perceber não apenas quem apresenta bom desempenho no presente, mas também quem demonstra capacidade de assumir funções mais complexas, mais estratégicas ou mais sensíveis no futuro. Sem uma estrutura funcional bem descrita, essa identificação tende a se basear excessivamente em percepções subjetivas ou em reconhecimento informal, o que enfraquece a consistência das decisões de valorização e desenvolvimento.

A descrição de cargos também contribui para a retenção de profissionais, pois favorece relações de trabalho mais claras, trajetórias mais compreensíveis e expectativas mais realistas de desenvolvimento. Profissionais tendem a se vincular com maior estabilidade a organizações em que compreendem seu papel, percebem coerência na estrutura, enxergam possibilidades de crescimento e sentem que as decisões funcionais se baseiam em critérios minimamente objetivos. O Manual, ao conferir clareza à arquitetura funcional, ajuda a construir esse ambiente de previsibilidade e confiança.

No que diz respeito ao desenvolvimento de carreira, a descrição de cargos permite que a instituição organize caminhos de evolução mais coerentes. Isso pode incluir progressão horizontal, amadurecimento técnico, ampliação de responsabilidade, mudança de área com base em competências transferíveis, acesso a funções de liderança ou preparação para posições estratégicas. O importante é que essas trajetórias se apoiem em leitura real da estrutura de cargos e não em expectativas difusas ou promessas informais sem sustentação funcional.

A gestão de carreira baseada em cargos também permite orientar melhor os profissionais sobre os requisitos de crescimento. Quando a instituição descreve com clareza as funções e suas exigências, torna-se possível demonstrar quais competências precisam ser desenvolvidas, quais experiências são relevantes e quais critérios são considerados para movimentos futuros. Isso fortalece o protagonismo do próprio colaborador em sua trajetória e reduz frustrações decorrentes de falta de transparência.

Outro ganho importante é que a estrutura de cargos ajuda a instituição a evitar perda de talentos por subaproveitamento, desalinhamento funcional ou ausência de perspectiva. Quando a arquitetura funcional está bem mapeada e integrada à gestão de pessoas, torna-se mais fácil identificar potenciais internos, realocar perfis, oferecer desafios compatíveis e construir políticas de desenvolvimento que dialoguem com as necessidades reais da organização.

Dessa maneira, a integração entre descrição de cargos, gestão de talentos, retenção e carreira fortalece não apenas a experiência profissional das pessoas, mas também a capacidade da instituição de preservar conhecimento, desenvolver lideranças, reduzir rotatividade e construir estrutura funcional mais estável, estratégica e sustentável.

## 8. Responsabilidades, Governança e Controle Institucional

A estrutura de cargos de uma organização somente alcança efetividade quando está apoiada em responsabilidades claramente distribuídas, mecanismos legítimos de governança e instrumentos de controle capazes de assegurar coerência entre o que está formalmente descrito e o que efetivamente é praticado no cotidiano institucional. Não basta elaborar descrições técnicas, aprovar um manual ou organizar nomenclaturas funcionais. É indispensável definir quem responde pela aplicação dessas regras, quem supervisiona sua observância, quem conduz revisões necessárias e como a instituição protege sua estrutura funcional contra improvisações, distorções ou usos incompatíveis com sua lógica organizacional.

A governança dos cargos deve ser compreendida como parte integrante da governança institucional mais ampla. Isso significa que a administração funcional não é responsabilidade exclusiva da área de recursos humanos, tampouco pode ser tratada como matéria limitada a decisões isoladas de cada gestor. A estrutura de cargos interfere sobre hierarquia, responsabilidade, fluxos de trabalho, avaliação de desempenho, desenvolvimento de pessoas, integridade decisória e organização da força de trabalho. Por isso, sua gestão demanda atuação articulada entre alta administração, lideranças, recursos humanos, áreas técnicas e instâncias de controle.

As responsabilidades relacionadas ao Manual de Cargos precisam ser claramente delimitadas para evitar lacunas de atuação ou sobreposição de competências. A alta gestão deve assumir papel de direção e legitimação da arquitetura funcional. As lideranças devem zelar pela aderência entre prática e estrutura descrita. Recursos humanos deve atuar como instância técnica de organização, atualização e suporte metodológico. Os próprios colaboradores devem



conhecer os contornos de seus cargos e exercer suas funções com fidelidade às atribuições que lhes são institucionalmente conferidas. Paralelamente, mecanismos de controle devem permitir monitorar inconsistências, identificar desvios estruturais e promover correções sempre que necessário.

O controle institucional sobre a estrutura de cargos não deve ser confundido com burocratização excessiva ou rigidez indevida. Sua finalidade é preservar coerência, garantir transparência funcional, fortalecer a impessoalidade das decisões e proteger a organização contra práticas informais que fragilizem a gestão de pessoas. Uma estrutura funcional sem governança tende a se tornar vulnerável a acomodações casuísticas, redefinições informais de papel, concentração indevida de responsabilidades, exigências incompatíveis com o cargo e insegurança nas relações de trabalho. O controle, nesse contexto, é ferramenta de proteção da própria racionalidade institucional.

Também é importante compreender que governança e controle não possuem natureza apenas corretiva. Eles têm forte dimensão preventiva e orientadora. Quando a organização define responsabilidades claras, institui fluxos adequados de validação, promove acompanhamento da aderência funcional e mantém canais de supervisão e revisão, reduz-se o risco de conflitos, falhas de coordenação e desorganização estrutural. A boa governança funcional cria ambiente mais estável, previsível e profissional para todos os envolvidos.

Esta seção, portanto, estabelece os papéis institucionais e os mecanismos de responsabilidade necessários para assegurar que a estrutura de cargos seja aplicada com legitimidade, acompanhada com seriedade e continuamente protegida como instrumento estratégico da organização.

### **8.1 Responsabilidades da Alta Gestão, Lideranças e Gestores de Área**

A alta gestão possui responsabilidade central na sustentação da estrutura de cargos e na preservação de sua coerência com a missão institucional, com a governança organizacional e com a estratégia da entidade. É seu papel assegurar que o Manual de Cargos não seja apenas documento formal, mas instrumento efetivamente incorporado à administração da instituição. Isso envolve apoiar sua elaboração, validar suas diretrizes, garantir condições para sua aplicação e zelar para que decisões relacionadas à estrutura funcional observem critérios técnicos, impessoais e compatíveis com o interesse organizacional.





Compete à alta gestão reconhecer a estrutura de cargos como patrimônio institucional e tratá-la com seriedade compatível com seu impacto sobre a organização. Isso significa evitar soluções improvisadas, acomodações personalistas ou mudanças informais que comprometam a coerência funcional. Também significa apoiar recursos humanos e lideranças na implementação das descrições, no alinhamento entre cargos e processos de gestão e na condução de revisões estruturais quando efetivamente necessárias.

As lideranças intermediárias e os gestores de área exercem função igualmente decisiva. São eles que, no cotidiano, fazem a ponte entre a estrutura formal dos cargos e a prática das equipes. Seu papel envolve compreender adequadamente as descrições das funções sob sua supervisão, orientar os profissionais quanto ao conteúdo de seus cargos, distribuir atividades de forma compatível com a estrutura funcional e evitar exigências que descaracterizem ou sobrecarreguem indevidamente determinadas posições. A liderança é, em grande medida, o espaço onde o Manual deixa de ser texto e se converte em prática organizacional concreta.

Gestores de área também são responsáveis por sinalizar necessidades reais de revisão, readequação ou atualização de descrições quando a realidade operacional demonstrar mudanças relevantes. Essa contribuição, contudo, deve ocorrer de forma institucionalizada, fundamentada e em diálogo com os fluxos formais definidos pela organização. O gestor não deve alterar, por iniciativa isolada, o conteúdo estrutural do cargo, mas pode e deve contribuir para que a instituição perceba transformações funcionais que demandem análise.

Outra responsabilidade importante das lideranças é garantir coerência entre avaliação de desempenho, distribuição de responsabilidades e escopo formal dos cargos. Não é compatível com uma gestão funcional madura cobrar resultados alheios à natureza da função, exigir competências não previstas sem suporte institucional ou utilizar a indefinição de papéis como mecanismo de conveniência gerencial. O gestor deve atuar como guardião da racionalidade funcional da sua equipe, promovendo equilíbrio entre flexibilidade operacional e respeito à estrutura descrita.

A alta gestão e as lideranças também têm responsabilidade sobre o ambiente cultural em que a estrutura de cargos será aplicada. Quando dirigentes e gestores valorizam a clareza funcional, usam o Manual como referência e conduzem equipes com base em critérios objetivos, fortalecem a confiança institucional e reduzem espaço para arbitrariedades. Quando, ao contrário, tratam os cargos como formalidade dispensável, a tendência é enfraquecer o sistema e ampliar desorganização.





Assim, a responsabilidade da alta gestão e das lideranças não se limita à aprovação formal do Manual, mas abrange sua sustentação prática, sua defesa como instrumento de governança e sua incorporação às decisões do cotidiano organizacional.

## **8.2 Atribuições da Área de Recursos Humanos**

A área de recursos humanos ocupa posição estratégica na gestão, manutenção e aplicação do Manual de Descrição de Cargos. Seu papel não se resume à guarda documental ou à atualização formal do conteúdo. Trata-se de instância técnica responsável por organizar metodologicamente a estrutura funcional, assegurar padronização das descrições, apoiar lideranças na interpretação dos cargos e integrar o Manual aos principais processos de gestão de pessoas. Em outras palavras, recursos humanos é um dos principais núcleos de sustentação da coerência funcional da organização.

Entre suas atribuições fundamentais está a coordenação técnica da elaboração, revisão e atualização das descrições de cargos. Isso inclui orientar metodologia, consolidar informações provenientes das áreas, revisar linguagem, verificar aderência ao padrão institucional, analisar compatibilidade entre cargos e contribuir para a coerência classificatória e hierárquica da estrutura. Recursos humanos deve atuar como guardião da qualidade técnica do documento, assegurando que ele permaneça útil, claro e compatível com a realidade institucional.

Compete também à área apoiar os processos de criação de novos cargos, revisão de atribuições e reestruturação funcional, sempre observando critérios de necessidade institucional, coerência com a estrutura existente e integração com a política de gestão de pessoas. Isso não significa decidir isoladamente sobre criação ou alteração de cargos, mas oferecer suporte técnico para que tais decisões ocorram de forma fundamentada, documentada e compatível com a governança interna.

A integração do Manual com recrutamento, seleção, integração, avaliação, desenvolvimento, sucessão e movimentação funcional também é responsabilidade relevante da área. Recursos humanos deve assegurar que as descrições sejam efetivamente utilizadas como referência nos processos de ingresso, acompanhamento e crescimento dos profissionais, evitando que o documento exista dissociado da prática de gestão. Essa integração é uma das condições centrais para que a estrutura funcional tenha valor real.





A área também deve prestar apoio interpretativo às lideranças e aos colaboradores sempre que surgirem dúvidas sobre atribuições, requisitos, limites funcionais ou coerência entre atividades desempenhadas e conteúdo do cargo. Esse apoio técnico é importante para prevenir conflitos, reduzir ruídos e evitar consolidação de práticas informais incompatíveis com a estrutura funcional aprovada.

Outra atribuição essencial é o monitoramento da aderência entre o Manual e a realidade institucional. Recursos humanos deve manter atenção às mudanças de processo, reorganizações internas, novas demandas operacionais e sinais de distorção funcional, contribuindo para que a estrutura de cargos permaneça atualizada e coerente. Esse papel de observação institucional fortalece tanto a gestão de pessoas quanto a governança mais ampla da organização.

Por fim, cabe à área assegurar adequado controle documental, gestão de versões, divulgação interna do Manual e preservação de sua integridade normativa. A utilidade do documento depende de sua disponibilidade, de sua consistência metodológica e da confiança que a organização deposita em sua atualização e legitimidade.

### **8.3 Deveres dos Colaboradores em Relação ao Cargo e às Atribuições**

Os colaboradores também possuem responsabilidades próprias em relação à estrutura funcional da instituição. O Manual de Cargos não se destina apenas à gestão ou às lideranças; ele também constitui referência para os profissionais que ocupam as funções descritas. Cada colaborador deve conhecer o cargo que exerce, compreender sua missão, suas atribuições centrais, suas competências esperadas e sua posição dentro da estrutura organizacional. Esse conhecimento é condição importante para o exercício responsável da função e para a construção de relação mais madura com a instituição.

Entre os deveres fundamentais do colaborador está o de desempenhar suas atribuições com fidelidade ao conteúdo funcional do cargo, observando as orientações institucionais, a hierarquia aplicável, as normas internas e os princípios éticos da organização. Isso significa atuar com responsabilidade, zelo, compromisso com resultados, respeito aos processos e consciência de que o cargo ocupado integra uma lógica maior de funcionamento institucional.

O colaborador também deve contribuir para a preservação da clareza funcional, evitando assumir ou reivindicar, de forma informal e permanente, responsabilidades incompatíveis com a estrutura aprovada sem que haja análise institucional adequada. A cooperação entre áreas e a flexibilidade operacional fazem parte da dinâmica organizacional,





mas não devem servir de base para descaracterização do cargo ou consolidação de arranjos informais sem legitimidade funcional. O profissional deve saber colaborar sem perder a consciência dos limites e contornos da função que ocupa.

Outro dever importante é comunicar, pelos meios adequados, situações em que a realidade do trabalho demonstre descompasso relevante entre o conteúdo do cargo e as atividades permanentemente exigidas. Essa comunicação deve ser feita com responsabilidade e boa-fé, não como resistência genérica à colaboração, mas como contribuição para que a instituição preserve coerência funcional e avalie, quando necessário, revisões estruturais. O silêncio diante de distorções permanentes também pode comprometer a qualidade da gestão e a clareza das relações de trabalho.

Espera-se ainda que os colaboradores participem de processos de integração, avaliação e desenvolvimento com postura compatível com a lógica funcional do cargo, compreendendo que o desempenho esperado deve estar vinculado às atribuições formalmente descritas e às competências institucionais valorizadas. O Manual também pode servir como instrumento de autocompreensão funcional, permitindo que o profissional reconheça melhor seu papel, suas responsabilidades e as possibilidades de desenvolvimento associadas à sua função.

Assim, os deveres dos colaboradores em relação ao cargo não se restringem à execução de tarefas. Eles envolvem compreensão da função, compromisso com sua correta realização, respeito à estrutura institucional e contribuição para a manutenção de ambiente funcional mais claro, responsável e profissionalizado.

#### **8.4 Monitoramento, Auditoria Interna, Compliance e Conformidade Funcional**

A gestão da estrutura de cargos precisa estar acompanhada por mecanismos de monitoramento e controle capazes de verificar se o conteúdo descrito no Manual permanece aderente à realidade institucional e se os processos funcionais estão ocorrendo em conformidade com as diretrizes aprovadas. Esses mecanismos não têm como objetivo apenas identificar irregularidades, mas também promover coerência, prevenir distorções e fortalecer a governança funcional da organização.

O monitoramento da conformidade funcional deve envolver acompanhamento contínuo da aplicação do Manual, observando se os cargos estão sendo utilizados conforme sua descrição, se há sobreposição relevante de responsabilidades, se ocorrem exigências incompatíveis com o escopo das funções ou se mudanças operacionais passaram a demandar





revisão formal das descrições. Esse monitoramento pode ser exercido por recursos humanos em articulação com lideranças e com outras instâncias de governança, de forma preventiva e orientadora.

A auditoria interna, quando existente ou quando compatível com a estrutura da instituição, pode desempenhar papel importante na verificação da aderência entre estrutura formal e prática organizacional. Isso inclui avaliar se os cargos possuem compatibilidade com os processos efetivamente executados, se as funções sensíveis estão adequadamente segregadas, se há clareza de reporte, se a estrutura funcional favorece controles adequados e se as revisões de cargo foram devidamente formalizadas. A auditoria, nesse contexto, contribui para leitura mais crítica da coerência entre desenho institucional e funcionamento real.

A dimensão de compliance também se relaciona à estrutura de cargos, especialmente quando a instituição atua em ambientes regulados, administra recursos públicos ou privados com dever reforçado de prestação de contas, lida com informações sensíveis ou depende de boa segregação de responsabilidades para proteção de sua integridade. Cargos mal definidos ou informalmente exercidos podem gerar vulnerabilidades relevantes, como concentração de poder sem controle, indefinição de responsabilidade, fragilidade em fluxos decisórios e dificuldade de rastreabilidade. Por isso, a conformidade funcional deve ser vista como componente da integridade institucional.

A conformidade funcional significa a correspondência razoável entre o cargo formalmente descrito, a posição efetivamente ocupada e as atividades que integram sua rotina principal. Não exige imobilidade absoluta nem impede colaboração transversal entre setores, mas pressupõe que a prática cotidiana permaneça reconhecível em relação à estrutura aprovada. Quando a distância entre documento e realidade se torna muito grande, a organização passa a operar com insegurança funcional, mesmo que possua manual formalmente elaborado.

O controle institucional deve ser exercido com equilíbrio. Excesso de rigidez pode dificultar adaptação legítima dos processos; ausência de monitoramento pode estimular informalidade e desgaste estrutural do sistema. O desafio da governança é justamente criar mecanismos capazes de preservar coerência sem bloquear a dinâmica organizacional. Para isso, a instituição deve valorizar registros, fluxos de revisão, escuta das áreas, análise técnica e correção tempestiva de desvios relevantes.

Assim, monitoramento, auditoria, compliance e conformidade funcional são instrumentos indispensáveis para assegurar que a estrutura de cargos permaneça viva, íntegra





e alinhada à realidade da organização. Eles não substituem a gestão cotidiana, mas a qualificam, oferecendo meios de proteção, revisão e aperfeiçoamento contínuo da arquitetura funcional institucional.

## **9. Diretrizes para Aplicação, Interpretação e Sustentação do Manual**

A efetividade de um Manual de Descrição de Cargos não depende apenas da qualidade de sua redação ou da consistência técnica de sua estrutura. Ela depende, sobretudo, da forma como o documento é aplicado, interpretado e sustentado ao longo do tempo pela organização. Um manual funcional somente se torna instrumento real de gestão quando suas diretrizes são compreendidas pelas lideranças, incorporadas aos processos institucionais, utilizadas pelas áreas competentes e preservadas por meio de mecanismos adequados de atualização, divulgação e governança.

A aplicação do Manual exige compromisso institucional com sua utilização como referência oficial para a organização funcional da entidade. Isso significa que o documento deve orientar decisões relacionadas à criação de cargos, revisão de atribuições, recrutamento, integração, desenvolvimento, avaliação, movimentação interna e organização hierárquica. O Manual não pode ser tratado como peça informativa de consulta eventual, mas como instrumento normativo e orientador que estrutura a forma como a instituição compreende e administra suas funções.

A interpretação do Manual também merece atenção especial. Descrições de cargos precisam ser lidas de maneira técnica, sistêmica e coerente com os fundamentos institucionais que lhes dão suporte. Não é recomendável interpretar cargos de forma fragmentada, isolando atribuições sem considerar a missão da função, seu contexto organizacional, sua inserção na estrutura ou sua compatibilidade com os princípios da governança interna. A boa interpretação depende da leitura integrada do documento, da compreensão da lógica institucional e da observância de seus critérios metodológicos.

A sustentação do Manual, por sua vez, está relacionada à capacidade da instituição de mantê-lo vivo, útil e aderente à realidade. Isso exige atualização responsável, controle documental, clareza de comunicação interna, fluxos formais de revisão e comprometimento contínuo das lideranças e da área de recursos humanos. Um Manual que não é sustentado pela prática tende a se transformar em documento meramente formal, incapaz de orientar decisões ou proteger a coerência da estrutura funcional.



Também é importante reconhecer que a aplicação do Manual deve ocorrer com equilíbrio entre estabilidade e razoabilidade. A instituição precisa preservar sua estrutura funcional contra improvisações e distorções, mas também deve reconhecer que o trabalho organizacional possui dinâmica própria, exigindo cooperação entre áreas, flexibilidade operacional e ajustes pontuais diante de demandas concretas. O papel do Manual não é eliminar toda adaptação, mas oferecer base para que ela ocorra dentro de limites legítimos, sem descaracterizar cargos ou comprometer a clareza institucional.

Esta seção estabelece, portanto, as diretrizes gerais para a correta aplicação, interpretação e sustentação do Manual, reforçando seu papel como instrumento permanente de organização, governança e profissionalização da estrutura funcional da instituição.

### **9.1 Vigência, Implementação e Aplicação Institucional**

O presente Manual entra em vigor a partir de sua aprovação formal pelas instâncias competentes da instituição, passando a constituir referência oficial para a descrição, interpretação, gestão e organização dos cargos existentes na estrutura funcional da entidade. Sua vigência não se limita à existência documental, mas implica compromisso institucional com sua aplicação real nos processos administrativos e de gestão de pessoas que envolvam cargos, atribuições, requisitos, hierarquia e responsabilidades funcionais.

A implementação do Manual exige adoção de medidas institucionais adequadas para assegurar sua incorporação às rotinas da organização. Isso inclui divulgação interna, alinhamento com recursos humanos, orientação às lideranças, integração com processos seletivos e avaliativos, organização dos fluxos de criação e revisão de cargos e adequação dos registros funcionais às descrições aprovadas. A entrada em vigor do Manual não deve ser tratada como ato meramente formal, mas como marco de consolidação de uma lógica funcional mais clara e estruturada.

A aplicação institucional do Manual deve alcançar todos os cargos formalmente existentes na organização, independentemente da área de lotação, do nível hierárquico ou da natureza da função. Sempre que houver necessidade de compreender o conteúdo funcional de um cargo, delimitar responsabilidades, organizar processos de gestão de pessoas ou interpretar vínculos hierárquicos, este Manual deverá ser utilizado como referência prioritária, sem prejuízo de normas internas complementares e de orientações formalmente emitidas pelas instâncias competentes.

É importante ressaltar que a aplicação do Manual não afasta a necessidade de análise técnica e contextual nos casos concretos. As descrições funcionais fornecem base estruturada, mas devem ser lidas à luz da realidade organizacional, da finalidade do cargo e dos princípios institucionais que orientam a gestão. Isso significa que o Manual deve ser aplicado com seriedade e coerência, evitando tanto o uso arbitrário quanto a leitura excessivamente literal e descontextualizada de suas disposições.

A implementação institucional também pressupõe comprometimento das áreas e lideranças com a sua observância. Não basta que o documento esteja formalmente vigente; é necessário que ele seja reconhecido como parâmetro real de organização funcional e incorporado ao modo como a instituição distribui trabalho, define expectativas e estrutura suas relações profissionais.

## **9.2 Interpretação, Uso Obrigatório e Observância Interna**

A interpretação do Manual deve ser orientada por leitura integrada, sistêmica e alinhada à missão institucional, à governança organizacional e aos princípios que sustentam a estrutura funcional da entidade. Cada descrição de cargo deve ser compreendida em seu contexto, considerando a missão da função, sua posição na hierarquia, sua contribuição para os processos da área e sua inserção na lógica maior da organização. Não se recomenda interpretação isolada de trechos ou atribuições sem considerar o conjunto funcional do cargo.

O uso do Manual é obrigatório para todas as áreas e instâncias que lidem com definição de funções, distribuição de responsabilidades, organização de equipes, recrutamento, avaliação, capacitação, movimentação funcional ou revisão estrutural. Ele deve orientar as decisões relacionadas aos cargos e servir como parâmetro de consulta em caso de dúvidas sobre escopo funcional, requisitos da posição, nível de autonomia, responsabilidades e inserção hierárquica.

A obrigatoriedade de uso do Manual não significa rigidez cega, mas reconhecimento de que a instituição necessita de referência comum e legitimada para administrar sua estrutura funcional. A ausência de observância ao documento tende a enfraquecer a coerência interna, ampliar subjetividades e favorecer práticas informais incompatíveis com a profissionalização da gestão. Por isso, a instituição deve estimular e cobrar sua utilização pelas lideranças, pelo setor de recursos humanos e pelas demais áreas envolvidas.

A observância interna do Manual também implica respeito às suas diretrizes na interpretação das atividades cotidianas. Embora o trabalho institucional possa exigir cooperação, apoio intersetorial e ajustes pontuais de rotina, tais práticas não devem ser utilizadas para ignorar, esvaziar ou descaracterizar os cargos formalmente descritos. O Manual existe justamente para preservar clareza funcional, ordenar expectativas e proteger a organização contra improvisações permanentes e desestruturação informal da arquitetura funcional.

Nos casos em que houver dúvida relevante sobre a interpretação de determinada descrição, o encaminhamento adequado deve observar os fluxos internos de orientação e análise técnica, especialmente por meio da área de recursos humanos e das instâncias de governança funcional. A interpretação do Manual não pode depender exclusivamente da conveniência circunstancial de um gestor ou da percepção isolada do ocupante do cargo. Sua aplicação exige coerência institucional e respeito à lógica metodológica do documento.

### **9.3 Revisão Programada e Melhoria Contínua do Documento**

A sustentação do Manual como instrumento útil de gestão exige compromisso com revisão programada e melhoria contínua. A estrutura funcional de uma organização está sujeita a transformações decorrentes de crescimento institucional, reestruturações internas, incorporação de novas tecnologias, alterações regulatórias, evolução de processos e surgimento de novas demandas. Diante disso, o Manual deve ser periodicamente avaliado para que permaneça alinhado à realidade institucional e mantenha sua efetividade como referência funcional.

A revisão programada do documento deve ocorrer em intervalos definidos pela instituição ou sempre que mudanças relevantes na estrutura organizacional demonstrarem necessidade de atualização. Essa revisão pode abranger o Manual em sua totalidade ou apenas partes específicas, como determinadas áreas, cargos ou critérios metodológicos. O essencial é que a instituição mantenha cultura de acompanhamento e não permita que o documento se distancie da realidade do trabalho.

A melhoria contínua do Manual não se limita à atualização de conteúdo. Pode envolver aperfeiçoamento de linguagem, maior clareza metodológica, ajustes na organização das descrições, revisão de critérios classificatórios, aprimoramento de fluxos de validação e reforço de sua integração com os processos de gestão de pessoas. O Manual deve evoluir em qualidade e utilidade, e não apenas em extensão ou formalidade.

A revisão deve se apoiar em fontes reais de informação, como escuta das áreas, acompanhamento da atuação dos cargos, percepção das lideranças, experiências da área de recursos humanos, achados de auditoria, necessidade de adaptação a novas exigências institucionais e análise de coerência da estrutura funcional. A melhoria contínua depende justamente dessa capacidade de aprendizado organizacional e de disposição para revisar o documento à luz da experiência institucional acumulada.

É importante, contudo, que as revisões ocorram com método e não de forma fragmentada ou oportunista. Mudanças casuísticas, voltadas apenas a atender situações pontuais ou interesses individuais, tendem a comprometer a coerência do Manual. O aperfeiçoamento legítimo deve ser técnico, institucionalmente fundamentado e formalmente validado.

#### **9.4 Referenciais Legais, Normativos e Institucionais Aplicáveis**

A aplicação e a interpretação deste Manual devem observar, além de seu próprio conteúdo, os referenciais legais, normativos e institucionais que regem a atuação da organização e a gestão de suas relações funcionais. A descrição de cargos não existe em vazio normativo; ela integra sistema maior de regras internas e externas que disciplinam trabalho, governança, ética, responsabilidade institucional, proteção de dados, segurança, conformidade administrativa e demais aspectos relevantes à vida organizacional.

No plano interno, este Manual deve dialogar com estatuto social, regulamentos administrativos, políticas de recursos humanos, diretrizes de liderança, normas de conduta, manuais operacionais, fluxos de contratação, procedimentos de avaliação e demais instrumentos adotados pela instituição para disciplinar seu funcionamento. Essa integração é indispensável para garantir coerência e evitar contradições entre a estrutura funcional e os demais mecanismos de organização interna.

No plano externo, a interpretação do Manual deve ser compatível com a legislação trabalhista aplicável, com normas profissionais específicas quando houver exercício regulamentado, com requisitos administrativos ou contratuais pertinentes à natureza da instituição e com demais exigências legais ou regulatórias incidentes sobre as atividades desenvolvidas. Sempre que determinada função estiver sujeita a requisitos legais específicos de habilitação, responsabilidade técnica, jornada, conselho profissional ou outro condicionante normativo, tais elementos deverão ser observados e refletidos na gestão do cargo.



Os referenciais éticos também compõem esse quadro interpretativo. O cargo deve ser exercido não apenas em conformidade com sua descrição funcional, mas também em observância aos princípios de integridade, respeito, impessoalidade, responsabilidade e compromisso institucional que orientam a organização. A leitura do Manual não pode ser dissociada do dever de atuar com ética e aderência à cultura institucional.

Assim, a sustentação do Manual depende de sua inserção em ambiente normativo coerente. Ele deve ser compreendido como instrumento central, mas não exclusivo, da organização funcional, atuando em conjunto com os demais referenciais que dão forma à vida institucional da entidade.

## **10. Disposições Finais**

O encerramento deste Manual não deve ser compreendido como simples formalidade conclusiva, mas como reafirmação do compromisso institucional com a clareza funcional, com a organização responsável do trabalho e com o fortalecimento permanente da governança interna. As disposições finais possuem a função de consolidar a lógica construída ao longo de todo o documento, demonstrando que a estrutura de cargos não é elemento isolado da administração, mas parte essencial da forma como a instituição organiza sua atuação, distribui responsabilidades, desenvolve pessoas e sustenta seus processos com coerência e legitimidade.

Ao longo deste Manual, ficou estabelecido que a descrição de cargos não se limita à enumeração de tarefas ou à identificação nominal de funções. Ela representa instrumento estratégico de gestão, capaz de ordenar a estrutura organizacional, fortalecer a previsibilidade das relações funcionais, oferecer base técnica para decisões de recursos humanos e contribuir para a construção de ambiente institucional mais justo, transparente e profissional. As disposições finais, nesse contexto, servem para reafirmar a permanência desses compromissos e consolidar o Manual como referência institucional obrigatória e contínua.

A formalização da estrutura de cargos também revela uma escolha organizacional relevante: a opção por administrar pessoas, funções e responsabilidades com base em critérios objetivos, metodologicamente estruturados e compatíveis com a realidade institucional. Em vez de depender de arranjos informais, interpretações dispersas ou soluções casuísticas, a instituição passa a dispor de um marco funcional claro, que protege a coerência da estrutura interna e fortalece sua capacidade de crescer com maior segurança administrativa e mais maturidade organizacional.





As disposições finais também expressam a compreensão de que um Manual dessa natureza só possui valor real quando é efetivamente incorporado às práticas institucionais. Sua utilidade depende da forma como as lideranças o observam, como a área de recursos humanos o utiliza, como os colaboradores compreendem seus cargos e como a própria instituição sustenta, ao longo do tempo, mecanismos de atualização, revisão e aplicação coerente. Um documento tecnicamente bem elaborado, mas desconectado da prática, perde sua potência organizacional. Por isso, esta parte final reafirma a necessidade de transformar o Manual em instrumento vivo de gestão.

Outro ponto importante é que o encerramento do Manual também funciona como afirmação de compromisso com melhoria contínua. A estrutura funcional de uma organização precisa manter estabilidade suficiente para orientar relações e processos, mas também deve ser capaz de evoluir diante de novas demandas, mudanças institucionais, transformações operacionais e amadurecimento da própria governança. Assim, as disposições finais não encerram o tema de forma estática; ao contrário, consolidam o Manual como base permanente de organização, aberta à revisão responsável sempre que a realidade institucional assim exigir.

Nesse sentido, esta seção final reafirma o papel do Manual como instrumento de sustentação da clareza funcional, da boa gestão de pessoas, da racionalidade administrativa e da integridade organizacional. Ao consolidar esses fundamentos, a instituição demonstra que compreende a estrutura de cargos como parte central de sua capacidade de planejar, coordenar, supervisionar e desenvolver sua atuação de forma coerente com sua missão e com os princípios que orientam sua existência.

### **10.1 Compromisso Institucional com Clareza Funcional e Boa Governança**

A instituição reafirma, por meio deste Manual, seu compromisso com a clareza funcional, com a organização racional da estrutura de cargos e com o fortalecimento de uma governança interna mais estável, profissional e alinhada aos seus objetivos institucionais. A descrição de cargos não é mero exercício formal ou documento administrativo de valor secundário. Trata-se de instrumento que dá forma à organização do trabalho, distribui responsabilidades, orienta relações funcionais e protege a instituição contra improvisações, subjetividades excessivas e desordem estrutural.

Ao consolidar este Manual, a organização declara que reconhece a importância de tratar a gestão de cargos com seriedade, método e coerência. Isso significa compreender que a qualidade dos serviços prestados, a eficiência dos processos internos, a segurança das decisões





e a maturidade das relações profissionais dependem, em grande medida, de uma arquitetura funcional bem definida. Cargos claros fortalecem a autoridade legítima, melhoram a supervisão, favorecem a avaliação justa, ampliam a previsibilidade e contribuem para um ambiente institucional mais seguro e mais orientado por responsabilidades.

Esse compromisso também se expressa na valorização de uma governança que respeita critérios objetivos, observância às normas internas, integração entre áreas e responsabilização adequada das instâncias envolvidas na administração da estrutura funcional. A clareza de cargos e a boa governança se reforçam mutuamente: uma organização que sabe estruturar suas funções com coerência fortalece sua capacidade de decidir, controlar, desenvolver pessoas e sustentar seus processos com maior legitimidade e racionalidade.

A boa governança funcional exige que a instituição preserve o Manual como referência efetiva e não apenas como registro formal. Isso implica assegurar que cargos não sejam redefinidos por conveniência circunstancial, que responsabilidades não sejam alteradas sem análise adequada e que processos de gestão de pessoas estejam alinhados à lógica estrutural formalmente estabelecida. Significa, ainda, reforçar a importância da validação institucional das mudanças, da atualização periódica das descrições e da observância dos fluxos internos responsáveis por proteger a coerência da arquitetura funcional.

Também faz parte desse compromisso o reconhecimento de que a clareza funcional protege não apenas a organização, mas também os profissionais que a integram. Quando a estrutura de cargos é sólida, diminui-se o risco de cobranças indevidas, de acúmulos informais, de ambiguidades de comando e de interpretações arbitrárias sobre o papel de cada pessoa. A boa governança, nesse sentido, contribui para relações de trabalho mais transparentes, mais justas e mais sustentáveis.

Por isso, a instituição assume o dever de manter este Manual como instrumento ativo de organização interna, promovendo sua aplicação responsável, sua revisão periódica e sua integração permanente com os processos decisórios e de gestão. O compromisso com clareza funcional e boa governança deve ser permanente, pois dele depende parte significativa da qualidade, da estabilidade e da legitimidade da atuação institucional.

## **10.2 Fortalecimento da Gestão de Pessoas por Meio da Estrutura de Cargos**

Este Manual também reafirma que a gestão de pessoas somente se torna verdadeiramente estratégica quando se apoia em base funcional clara e confiável. A estrutura





de cargos constitui o elo entre a organização e as pessoas que a integram, permitindo traduzir necessidades institucionais em perfis profissionais, responsabilidades, competências e resultados esperados. Sem esse elo, a gestão de pessoas tende a operar de forma fragmentada, reativa e excessivamente dependente de interpretações subjetivas.

Ao utilizar a descrição de cargos como referência para recrutamento, integração, avaliação, capacitação, desenvolvimento, movimentação interna e planejamento de sucessão, a instituição fortalece uma lógica de gestão mais técnica, mais equitativa e mais alinhada à sua missão. Esse fortalecimento não se limita ao plano administrativo; ele repercute diretamente sobre a experiência dos profissionais, sobre a capacidade de liderança e sobre a sustentabilidade da organização no médio e no longo prazo.

A clareza funcional também contribui para valorização do trabalho humano. Quando os profissionais compreendem o papel que ocupam, os limites de sua função, as expectativas institucionais e os caminhos possíveis de desenvolvimento, a relação com a organização tende a se tornar mais madura, mais transparente e mais orientada por confiança. A gestão de pessoas ganha em legitimidade quando se baseia em critérios funcionais claros e institucionalmente reconhecidos.

O fortalecimento da gestão de pessoas por meio da estrutura de cargos também favorece maior consistência na tomada de decisões relacionadas à trajetória profissional. A instituição passa a contar com referência objetiva para analisar aderência entre perfil e função, identificar necessidades de capacitação, construir avaliações mais justas, planejar sucessões e orientar possibilidades de crescimento interno com maior responsabilidade. Isso reduz improvisações, amplia segurança gerencial e fortalece a confiança dos profissionais nos critérios utilizados pela organização.

Outro ganho importante está na melhoria da comunicação entre liderança e equipe. Quando o cargo está bem descrito, o diálogo sobre desempenho, prioridades, desenvolvimento e responsabilidades tende a ser mais claro e menos vulnerável a mal-entendidos. A liderança passa a contar com instrumento legítimo de orientação e o profissional passa a compreender com maior nitidez os fundamentos das expectativas institucionais em relação à sua atuação.

A estrutura de cargos também ajuda a instituição a reconhecer e organizar melhor suas competências internas. Ao explicitar o conteúdo funcional das posições, torna-se possível mapear talentos, identificar funções críticas, planejar desenvolvimento com maior precisão e utilizar o capital humano da organização de forma mais inteligente e coerente com seus



objetivos. A gestão de pessoas deixa de operar apenas no nível do vínculo formal e passa a se apoiar mais fortemente na compreensão estratégica das funções que sustentam a instituição.

Desse modo, a estrutura de cargos se consolida como ferramenta essencial para que a gestão de pessoas se desenvolva de forma profissional, integrada e orientada ao fortalecimento institucional. Não se trata apenas de administrar posições na estrutura, mas de criar condições para que pessoas, competências e responsabilidades se conectem de maneira mais clara, justa e produtiva.

### **10.3 Consolidação do Manual como Instrumento Permanente de Organização Institucional**

O presente Manual deve ser compreendido como instrumento permanente de organização institucional, destinado a orientar a estrutura funcional da entidade de forma contínua, estável e compatível com a evolução da organização. Sua finalidade não se esgota com a publicação inicial. Ao contrário, ele deve permanecer como referência viva para a administração dos cargos, para a qualificação dos processos de gestão e para a consolidação de uma cultura organizacional mais profissionalizada.

A permanência do Manual como instrumento útil dependerá de sua observância cotidiana, de sua atualização responsável, do comprometimento das lideranças, da atuação técnica da área de recursos humanos e da disposição institucional para utilizá-lo como base real de decisão. A instituição assume, assim, o compromisso de preservar sua coerência, revisar seu conteúdo quando necessário e fortalecer sua integração com os demais mecanismos de governança e gestão de pessoas.

Mais do que listar funções, este Manual organiza a forma como a instituição entende o trabalho, distribui responsabilidades e estrutura sua própria capacidade de atuação. Ele representa, portanto, uma escolha institucional por clareza, responsabilidade, previsibilidade e profissionalização. Sua consolidação como referência permanente reafirma que a organização deseja crescer e operar com base em fundamentos técnicos, éticos e organizacionais sólidos.

A consolidação do Manual também exige que ele seja tratado como parte integrante da memória administrativa e funcional da instituição. Isso significa manter adequado controle documental, assegurar acesso às versões vigentes, registrar atualizações de forma organizada e preservar a historicidade das mudanças quando necessário. Um documento institucional só



alcança permanência real quando é protegido não apenas em seu conteúdo, mas também em sua integridade formal e em sua rastreabilidade ao longo do tempo.

Outro aspecto essencial dessa consolidação é o uso efetivo do Manual como referência transversal para diferentes áreas. Ele não deve ficar restrito ao setor de recursos humanos ou ser acionado apenas em momentos de contratação ou revisão estrutural. Sua presença deve ser percebida na organização de equipes, na definição de responsabilidades, nos diálogos sobre desempenho, nos processos de integração, nas análises de desenvolvimento e nas decisões relacionadas ao crescimento institucional. Quanto mais transversal for seu uso, mais consolidado estará seu papel como instrumento permanente.

A sustentação do Manual como referência institucional também reforça a capacidade da organização de crescer com ordem e coerência. Em vez de adaptar sua estrutura exclusivamente por urgências momentâneas, a instituição passa a contar com base estável para revisar, expandir e aperfeiçoar suas funções de forma planejada e responsável. Isso fortalece a governança, protege a cultura organizacional e favorece decisões mais maduras sobre pessoas, processos e responsabilidades.

Dessa forma, a consolidação deste Manual como instrumento permanente de organização institucional representa compromisso com continuidade, com qualidade de gestão e com o fortalecimento de uma estrutura funcional capaz de sustentar a missão da entidade com maior clareza, responsabilidade e solidez.





