KIT Instrumentos para implantação da organização de cargos

Ri-Dog Centro Veterinário • Manual de uso e formulários editáveis

Proposta elaborada no estágio de Psicologia Organizacional da UNASP. A gestão e os profissionais designados pela empresa conduzem a aplicação, a validação e o acompanhamento.

Como utilizar este material

O kit reúne instrumentos de trabalho, sem descrições presumidas de cargos. Os espaços em branco são campos de resposta. No Word, clique no campo ou substitua as linhas pelo texto e acrescente linhas às tabelas quando necessário. O PDF foi organizado para impressão em A4, tamanho real, sem ajuste de escala. Cada instrumento começa em uma página própria; o questionário e a ficha de cargo têm duas páginas cada.

Equipe responsável pela proposta

Renata Alves de Souza — RA 211140
Israel Mamede de Oliveira — RA 207268
Melissa Ramires Silva de Oliveira — RA 167670
Supervisão: Profa. Ma. Daniela Lombardi Schaefer
Psicologia — UNASP São Paulo — 6º semestre — 2026

Papéis na implantação

Gestão: decidir pela implantação, designar o responsável interno, disponibilizar tempo e aprovar as atribuições. Responsável interno: organizar a coleta, sistematizar as respostas e coordenar as reuniões. Lideranças e ocupantes: explicar o trabalho, revisar as fichas e discutir interfaces. O grupo de estágio entrega a proposta e os instrumentos.

Cuidados de uso

Investigue o trabalho real antes de decidir mudanças. Atividades compartilhadas podem expressar cooperação ou cobertura de turnos. Atribuições técnicas devem ser discutidas com os profissionais competentes. Guarde questionários individuais com acesso restrito; o manual de circulação geral identifica cargos, sem nomes de funcionários. A ciência dos documentos não equivale a avaliação de desempenho nem a alteração automática das condições de trabalho.

GUIA Mapa dos instrumentos e sequência de uso

Uso do responsável interno

Imprima conforme a finalidade de cada formulário. A empresa define sua data de início e organiza a participação sem comprometer os atendimentos.

Código	Instrumento	Quantidade recomendada
01	Plano de implantação e recursos	1 por projeto
02	Inventário de cargos	1 por setor
03	Comunicado à equipe	1 por setor ou divulgação interna
04	Questionário individual — 2 páginas	1 conjunto por ocupante
05	Entrevista e observação complementar	1 por cargo ou dúvida
06	Registro de atividades e frequência	1 ou mais por cargo
07	Comparação de atividades e decisões	1 por situação analisada
08	Ficha de descrição e análise — 2 páginas	1 conjunto por cargo
09	Matriz de responsabilidades	1 por processo ou setor
10	Cobertura de ausências e encaminhamentos	1 por setor
11	Ata de validação e aprovação	1 por reunião
12	Orientação e ciência da equipe	1 por cargo ou setor
13	Controle de versões	1 por manual
14	Percepção de clareza das responsabilidades	1 por participante em cada aplicação
15	Painel de acompanhamento	1 por projeto
16	Revisão após 30 dias	1 por setor
17	Conferência final da implantação	1 por projeto

Sequência sugerida: semana 1 — instrumentos 01 a 03; semanas 2 e 3 — 04 a 06; semana 4 — 07 a 10; semana 5 — 11; semana 6 — 12 e 13. Acompanhe com o 15 e realize o 14 antes da apresentação dos documentos e após 30 dias de uso. Finalize a revisão com 16 e 17.

01 Plano de implantação e recursos

Preenchimento: gestão e responsável interno

Registre a equipe responsável, os setores contemplados e as condições de aplicação.

Responsável interno e cargo

_____

Patrocinador da implantação na gestão

_____

Início: ____/____/_____ Final previsto: ____/____/_____
Setores contemplados: _____

Etapa	Data prevista	Responsável	Produto
Inventário e comunicação			Inventário conferido
Coleta de atividades			Registros de todos os cargos
Comparação e redação			Fichas e matriz
Validação			Documentos aprovados
Apresentação à equipe			Orientação realizada
Revisão após 30 dias			Ajustes registrados

Tempo reservado na jornada, locais e recursos necessários

_____
_____
_____

Impressões, equipamentos, horas de trabalho e estimativa de custos

_____
_____
_____

Aprovação da gestão: _____ Data: ____/____/_____

02 Inventário de cargos do setor

Preenchimento: responsável interno com a liderança

Registre títulos e quantidades. Não é necessário incluir nomes de funcionários. Não deduza a hierarquia apenas pelo nome do cargo.

Setor: _____ Data: ____/____/_____

Cargo informado	Nº de ocupantes / turnos	Cargo a quem responde	Ponto a esclarecer

Títulos diferentes que podem designar atividades semelhantes

_____
_____
_____

Particularidades de turnos e interfaces com outros setores

_____
_____
_____

Liderança consultada — cargo: _____
Conferência da gestão — cargo: _____

03 Comunicado de apresentação à equipe

Uso: divulgação interna pela gestão

Complete as datas e os contatos antes de divulgar.

A empresa iniciará um levantamento das atividades e responsabilidades dos cargos para melhorar a organização do trabalho e esclarecer os encaminhamentos entre as equipes. Cada trabalhador poderá descrever suas atividades reais, apresentar dúvidas e indicar tarefas que compartilha com outras funções.

O processo inclui questionário individual, esclarecimentos complementares e revisão das descrições com os ocupantes e as lideranças. O objetivo é compreender como o trabalho acontece e construir orientações acessíveis. A participação não é uma avaliação clínica nem uma classificação individual de desempenho.

O responsável interno reunirá as informações por cargo. Os questionários individuais serão utilizados para o levantamento, com acesso restrito às pessoas designadas. O manual compartilhado com as equipes apresentará cargos, atividades e responsabilidades, sem reproduzir comentários pessoais identificáveis.

Período de preenchimento: ____/____/_____ a ____/____/_____
Local ou forma de entrega: _____
Responsável interno e contato: _____
Momento reservado para orientações: _____

Orientações adicionais do setor

_____
_____
_____
_____

04 Questionário individual de atividades — 1 de 2

Preenchimento: cada ocupante do cargo

Descreva o que você faz na rotina. Use exemplos e diferencie tarefas habituais de apoio eventual. Acrescente folhas se necessário. A finalidade é organizar os cargos, sem julgamento individual de desempenho.

Setor: _____ Cargo: _____
Data: ____/____/_____ Responsável pelo registro: _____

Turno: _____ Tempo na função: _____
Cargo a quem responde: _____
Código de registro, sem nome: _____

1. Qual é a principal finalidade do seu trabalho?

_____
_____

2. Quais atividades realiza todos os dias?

_____
_____
_____
_____

3. Quais atividades realiza semanalmente, mensalmente ou eventualmente?

_____
_____
_____

4. Quais tarefas exigem mais tempo ou atenção? Por quê?

_____
_____

5. Quais equipamentos, materiais, sistemas e procedimentos utiliza?

_____
_____

04 Questionário individual de atividades — 2 de 2

Preenchimento: continuação do mesmo participante

Código de registro: _____ Cargo: _____

6. Por quais resultados, registros, materiais ou cuidados você responde?

_____
_____

7. Que decisões pode tomar e quais precisa encaminhar? A qual cargo?

_____
_____

8. Que atividades compartilha com outros cargos? Como ocorre a divisão?

_____
_____

9. Há tarefas duplicadas ou sem responsável claro? Descreva uma situação.

_____
_____

10. Quem assume suas atividades e decisões durante ausências?

_____
_____

11. Que informações recebe ou transmite a outros setores? Como?

_____
_____

12. Quais conhecimentos, treinamentos ou orientações precisa para trabalhar?

_____
_____

13. Que mudança ajudaria a esclarecer responsabilidades e encaminhamentos?

_____
_____

05 Entrevista e observação complementar

Preenchimento: responsável interno ou pessoa designada

Aprofunde respostas genéricas e divergências. A observação deve ser combinada com o setor e respeitar os procedimentos do serviço.

Setor: _____ Cargo: _____
Data: ____/____/_____ Responsável pelo registro: _____

Origem do registro: ( ) entrevista ( ) observação ( ) documento
Cargo consultado: _____ Horário: _____

Atividade ou dúvida a esclarecer

_____
_____

Exemplo concreto — o que ocorreu, em que etapa e com que frequência?

_____
_____
_____

Quem executa, quem decide e quem recebe o encaminhamento?

_____
_____
_____

Diferenças entre turnos, rotina e situação excepcional

_____
_____

Síntese do esclarecimento e fonte da informação

_____
_____
_____

Ação seguinte: ( ) atualizar atividade ( ) comparar cargos ( ) levar à validação

06 Registro de atividades e frequência

Preenchimento: responsável interno, a partir da coleta

Registre uma atividade por linha. Separe ações diferentes que foram descritas com a mesma expressão. Exemplo: registrar horário e autorizar encaixe são ações distintas.

Setor: _____ Cargo: _____
Data: ____/____/_____ Responsável pelo registro: _____

Atividade e finalidade	Frequência / contexto	Recurso ou procedimento	Interface / encaminhamento

Variações do mesmo cargo entre turnos ou ocupantes

_____
_____
_____

Conhecimentos e condições necessários para essas atividades

_____
_____
_____

Fonte do registro: _____ Data: ____/____/_____

07 Comparação de atividades e decisão

Preenchimento: responsável interno com ocupantes e lideranças

Faça um registro por situação. Compare o conteúdo do trabalho antes de propor mudança de título ou atribuição.

Atividade comparada e motivo da análise

_____
_____

Cargo envolvido	O que executa e em qual contexto	Que decisões assume

Classificação: ( ) atribuição própria ( ) cooperação com divisão clara
( ) sobreposição a esclarecer ( ) atividade sem responsável definido

Diferenças por etapa, horário, complexidade ou substituição

_____
_____

Divisão proposta — quem executa, quem decide, quem apoia e quem recebe

_____
_____
_____

Decisão da gestão e justificativa

_____
_____

Participantes — cargos: _____
Data da validação: ____/____/_____ Situação: ( ) em análise ( ) validada

08 Ficha de descrição e análise de cargo — 1 de 2

Preenchimento: responsável interno • Revisão: ocupantes e liderança

Uma ficha por cargo, com redação objetiva sobre o trabalho. Complete a segunda página com requisitos, condições e validação.

Cargo: _____ Código: _____
Setor: _____ Versão: _____
Superior imediato — cargo: _____
Data de elaboração: ____/____/_____ Revisão prevista: ____/____/_____

Finalidade do cargo — para que existe e que contribuição oferece?

_____
_____
_____

Atividades principais e resultado esperado	Frequência / contexto

Responsabilidades por entregas, registros, recursos e cuidados

_____
_____
_____

08 Ficha de descrição e análise de cargo — 2 de 2

Preenchimento: continuação da ficha do mesmo cargo

Cargo: _____ Código / versão: _____

Autonomia — decisões que pode tomar e situações que deve encaminhar

_____
_____
_____

Interfaces — cargos com que interage e informações que entrega ou recebe

_____
_____

Requisitos obrigatórios e desejáveis — formação, conhecimentos e habilidades

_____
_____
_____

Treinamentos necessários e orientação inicial

_____
_____

Condições, recursos e cuidados para realizar o trabalho

_____
_____

Elaboração — cargo do responsável: _____
Revisão dos ocupantes — cargos / código do grupo: _____
Revisão da liderança — cargo: _____
Aprovação da gestão — cargo: _____
Data da aprovação: ____/____/_____ Vigência: ____/____/_____

Situação: ( ) em elaboração ( ) em revisão ( ) aprovada
Registro da aprovação ou assinatura: _____

09 Matriz de responsabilidades do processo

Preenchimento: responsável interno com setores envolvidos

E = executa a atividade; D = decide e responde pelo encaminhamento final; A = apoia; I = recebe a informação. Registre o cargo, não o nome. Defina claramente a decisão para evitar orientações concorrentes.

Processo / setor: _____ Data / versão: _____

Atividade	E — executa	D — decide	A — apoia	I — informado

Regra para situações excepcionais e passagem entre setores

_____
_____
_____

Pontos acordados na validação

_____
_____
_____

Aprovação da gestão — cargo: _____ Data: ____/____/_____

10 Cobertura de ausências e encaminhamentos

Preenchimento: gestão e lideranças

Defina cobertura considerando preparo, disponibilidade e competências profissionais. Uma substituição não autoriza a execução de atividade técnica para a qual o profissional não esteja habilitado.

Setor: _____ Data / versão: _____

Situação ou ausência	Cargo que assume	O que pode resolver	A quem encaminha

Como comunicar faltas, ausências temporárias e mudanças de turno

_____
_____
_____

Informações obrigatórias para passagem de atividades

_____
_____
_____

Como confirmar o recebimento e acompanhar o encaminhamento

_____
_____
_____

11 Ata de validação das atribuições

Preenchimento: responsável interno • Aprovação: gestão

Registre decisões por cargo e preserve discordâncias de forma objetiva. A aprovação se refere ao conteúdo das atribuições discutidas.

Data: ____/____/_____ Setor / processo: _____
Participantes — cargos: _____
Documentos e versões analisados: _____

Principais pontos analisados

_____
_____
_____

Alteração ou decisão	Cargo responsável	Prazo / registro

Divergências, justificativa e encaminhamento da gestão

_____
_____
_____

Resultado: ( ) aprovado ( ) aprovado após ajustes ( ) nova reunião necessária
Data da nova reunião, se aplicável: ____/____/_____
Responsável pelo registro: _____
Aprovação da gestão: _____

12 Orientação e ciência dos documentos

Preenchimento: responsável interno e participantes

Use durante a apresentação das fichas e dos encaminhamentos. A assinatura registra recebimento e orientação, sem representar avaliação de desempenho ou concordância automática com toda decisão.

Data: ____/____/_____ Setor / cargo: _____
Documentos apresentados e versões: _____

Conteúdos e exemplos trabalhados com a equipe

_____
_____
_____

Dúvidas apresentadas e orientações dadas

_____
_____
_____

Participante ou código interno	Cargo	Assinatura / registro de ciência

Responsável pela orientação: _____
Local de consulta aos documentos: _____
Canal para dúvidas e atualização: _____

13 Controle de versões do manual

Preenchimento: responsável pela guarda dos documentos

Mantenha apenas a versão vigente nos locais de consulta. Arquive as versões substituídas com data, preservando o histórico.

Responsável pela guarda — cargo: _____
Local oficial de armazenamento: _____
Forma de comunicar atualizações: _____

Documento / cargo	Versão e data	Alteração principal	Aprovação / divulgação

Como identificar e recolher ou sinalizar cópias substituídas

_____
_____
_____

14 Percepção de clareza das responsabilidades

Preenchimento: cada participante • Aplicação: empresa

Aplicar antes da apresentação interna e após 30 dias de uso. Instrumento elaborado para acompanhamento do projeto, sem finalidade clínica ou validação psicométrica.

Momento: ( ) inicial ( ) após 30 dias Data: ____/____/_____
Setor: _____ Código do participante: _____

Marque uma resposta por afirmação. 1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = nem concordo nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente; NA = não se aplica.

1. Compreendo as principais atividades do meu cargo.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) NA

2. Sei quais decisões posso tomar no meu trabalho.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) NA

3. Sei a qual cargo recorrer quando preciso de orientação.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) NA

4. Compreendo como minhas atividades se relacionam às de outros cargos.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) NA

Qual responsabilidade ou encaminhamento ainda precisa ficar mais claro?

_____
_____
_____
_____

Que mudança ajudou ou poderia ajudar no seu trabalho?

_____
_____
_____

Apuração: apresente a distribuição das respostas de cada item e o número de participantes. Não transforme as respostas em diagnóstico individual. Na comparação, informe se houve mudança no grupo respondente e analise as respostas NA separadamente.

15 Painel de acompanhamento da implantação

Preenchimento: responsável interno • Revisão: gestão

Registre números absolutos e percentuais. Se o denominador for zero, registre não se aplica, sem calcular percentual.

Período: _____ Setores incluídos: _____

Indicador	Cálculo / critério	Resultado
Cobertura dos participantes	Respondentes ÷ participantes previstos × 100	____ / ____ = ____%
Cobertura dos cargos	Cargos com levantamento concluído ÷ cargos previstos × 100	____ / ____ = ____%
Validação das fichas	Fichas aprovadas ÷ fichas elaboradas × 100	____ / ____ = ____%
Orientação das equipes	Participantes orientados ÷ participantes previstos × 100	____ / ____ = ____%
Situações esclarecidas	Situações com decisão comunicada ÷ situações registradas × 100	____ / ____ = ____%

Clareza percebida — síntese por item e momento do instrumento 14

_____
_____
_____

Dificuldades, causas e ações de ajuste

_____
_____
_____

Critérios: levantamento concluído = informações suficientes e esclarecimentos registrados; ficha aprovada = revisão e aprovação registradas; situação esclarecida = decisão registrada e comunicada aos envolvidos.

16 Revisão após 30 dias de uso

Preenchimento: responsável interno com ocupantes e lideranças

Verifique a utilização dos documentos, e não apenas sua entrega. Relacione cada alteração à ficha ou ao fluxo correspondente.

Setor: _____ Início de uso: ____/____/_____
Data da revisão: ____/____/_____ Participantes — cargos: _____

O que ficou mais claro e quais exemplos mostram essa mudança?

_____
_____
_____

Quais dúvidas, duplicidades ou tarefas sem responsável continuam ocorrendo?

_____
_____
_____

As coberturas de ausência e os encaminhamentos funcionaram? Exemplos.

_____
_____
_____

Mudanças aprovadas para fichas, matriz ou orientação da equipe

_____
_____
_____

Responsável pela atualização: _____ Prazo: ____/____/_____
Nova versão: _____ Aprovação da gestão: _____

17 Conferência final da implantação

Preenchimento: gestão e responsável interno

Marque a situação de cada entrega e registre as ações necessárias. A conclusão exige documentação e orientação das equipes.

( ) concluído ( ) em andamento ( ) não se aplica
Responsável interno e recursos definidos.

( ) concluído ( ) em andamento ( ) não se aplica
Cargos e relações de reporte conferidos.

( ) concluído ( ) em andamento ( ) não se aplica
Ocupantes de diferentes turnos consultados.

( ) concluído ( ) em andamento ( ) não se aplica
Atividades e requisitos descritos com base na coleta.

( ) concluído ( ) em andamento ( ) não se aplica
Sobreposições e encaminhamentos discutidos.

( ) concluído ( ) em andamento ( ) não se aplica
Fichas e matriz revisadas com ocupantes e lideranças.

( ) concluído ( ) em andamento ( ) não se aplica
Aprovação institucional registrada.

( ) concluído ( ) em andamento ( ) não se aplica
Equipes orientadas e local de consulta divulgado.

( ) concluído ( ) em andamento ( ) não se aplica
Versões antigas identificadas e substituídas.

( ) concluído ( ) em andamento ( ) não se aplica
Avaliação inicial de clareza realizada.

( ) concluído ( ) em andamento ( ) não se aplica
Revisão de 30 dias programada ou concluída.

Ações para conclusão, responsáveis e prazos

_____
_____
_____

Gestão: _____ Data: ____/____/_____