Manual de instruções das fichas de organização de cargos

Ri-Dog Centro Veterinário | Guia de aplicação pela empresa | Novembro de 2026

Registro da implantação pela empresa
Início do levantamento: _____/_____/_____
Início de uso dos documentos aprovados: _____/_____/_____
Revisão após 30 dias de uso: _____/_____/_____
Cargo responsável pela implantação: _____

Este manual acompanha os 17 instrumentos do kit de implantação. Explica a finalidade, os responsáveis, o preenchimento e o uso dos registros. A empresa conduz a aplicação e as decisões; os estagiários entregam a proposta e os materiais de apoio.

Todos os preenchimentos exemplificados são fictícios e didáticos. Eles não definem as atribuições reais dos cargos da empresa. A gestão deve discutir e validar as informações com os ocupantes e as lideranças antes de colocá-las em uso.

Como preencher e guardar

No Word, substitua as linhas pelos registros e acrescente linhas nas tabelas quando necessário. No PDF, imprima em A4 e preencha à mão. Mantenha juntas as duas páginas dos instrumentos 04 e 08. Registre datas reais, cargo, código e versão conforme os campos de cada ficha.

Use frases que descrevam ações observáveis. Em vez de “faz tudo na recepção”, escreva “registra solicitações de agendamento no sistema e encaminha pedidos de encaixe à liderança”. Quando uma informação não se aplicar, escreva “não se aplica”. Quando ainda não estiver confirmada, registre a dúvida e o encaminhamento para esclarecimento.

Guarde os questionários individuais com acesso restrito. Nos documentos de circulação geral, identifique cargos e setores. A ciência dos documentos registra recebimento e orientação; não é avaliação de desempenho. Atribuições técnicas e coberturas precisam respeitar o preparo e as competências profissionais.

Equipe da 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.

Ordem de preenchimento e aplicação

Os números identificam as fichas do kit. A ordem prática inclui instrumentos que acompanham várias etapas e uma avaliação que deve ser repetida.

Etapa	Fichas	O que fazer
Preparação	01 → 02 → 03	Definir responsáveis e recursos; conferir cargos; comunicar a equipe.
Levantamento	04 → 05 → 06	Ouvir cada ocupante, esclarecer dúvidas e reunir as atividades por cargo.
Organização	07 → 08 → 09 → 10	Comparar atividades, redigir fichas, definir responsabilidades e coberturas.
Validação	11	Discutir e registrar aprovação ou ajustes. Repetir 07 a 10 se houver mudanças.
Avaliação inicial	14 antes de apresentar os documentos	Registrar a clareza percebida antes da orientação interna.
Apresentação e guarda	12 e 13	Orientar as equipes e disponibilizar apenas as versões vigentes.
Acompanhamento	15 durante todo o processo	Atualizar os indicadores a cada etapa.
Revisão	14 novamente → 16 → 17	Após 30 dias de uso, comparar percepções, revisar documentos e conferir as entregas.

Cronograma sugerido do kit: semana 1, fichas 01 a 03; semanas 2 e 3, 04 a 06; semana 4, 07 a 10; semana 5, 11; semana 6, avaliação inicial 14 e apresentação 12, com controle 13. Contar os 30 dias a partir do início efetivo de uso dos documentos aprovados.

O controle 13 pode ser iniciado desde a primeira redação, distinguindo rascunhos de versões aprovadas. A ficha 17 pode ser consultada desde o início, mas só deve marcar uma entrega como concluída quando houver evidência.

01 Plano de implantação e recursos

Para que serve Organizar a execução antes da coleta.

Quem preenche e quantidade Gestão e responsável interno; uma ficha por projeto.

Como preencher

Responsáveis e alcance Indique o cargo e o responsável interno, o patrocinador na gestão, as datas de início e término previsto e os setores incluídos.

Tabela de etapas Em cada linha, registre data prevista, responsável e produto a entregar. Inclua a revisão após 30 dias.

Recursos e aprovação Descreva tempo na jornada, local, impressões, equipamentos, horas e estimativa de custos. Registre aprovação e data.

Exemplo de preenchimento

Etapa: coleta de atividades; prazo: segunda semana; responsável: coordenação interna designada; produto: questionários recebidos de todos os cargos previstos.

Conferência e próximo passo

Use o plano para acompanhar prazos e preencher o painel 15. Ajuste datas com a gestão e registre o motivo.

Exemplo didático. As informações reais e as decisões devem ser registradas e validadas pela empresa.

02 Inventário de cargos do setor

Para que serve Saber quais cargos e turnos precisam ser contemplados.

Quem preenche e quantidade Responsável interno com a liderança; uma ficha por setor.

Como preencher

Identificação Preencha setor e data. Registre o cargo informado sem alterar seu título antes da análise.

Tabela Informe número de ocupantes e turnos, cargo a quem responde e dúvidas existentes. Uma linha por cargo ou situação distinta.

Complementos Liste títulos diferentes com atividades semelhantes, particularidades de turnos e interfaces. Registre os cargos das lideranças consultadas e da conferência.

Exemplo de preenchimento

Recepcionista | 3 ocupantes em dois turnos | responde à liderança de atendimento | esclarecer quem autoriza encaixes.

Conferência e próximo passo

A lista orienta quantos questionários 04 distribuir e quais cargos comparar. Não deduza hierarquia apenas pelo nome do cargo.

Exemplo didático. As informações reais e as decisões devem ser registradas e validadas pela empresa.

03 Comunicado de apresentação à equipe

Para que serve Explicar o levantamento e como participar.

Quem preenche e quantidade Gestão; uma divulgação por setor ou canal interno.

Como preencher

Datas e entrega Complete período, local ou forma de devolução e contato do responsável antes de divulgar.

Orientação Informe quando haverá tempo para dúvidas e preenchimento na jornada.

Orientações adicionais Registre instruções específicas do setor, mantendo a explicação sobre finalidade e acesso restrito aos questionários.

Exemplo de preenchimento

Preenchimento na segunda semana, durante período combinado com a liderança; devolução em envelope ao responsável interno.

Conferência e próximo passo

Divulgue antes do questionário. Confirme se todos os turnos receberam a orientação; não prometa anonimato absoluto quando houver códigos que permitam identificação.

Exemplo didático. As informações reais e as decisões devem ser registradas e validadas pela empresa.

04 Questionário individual de atividades

Para que serve Conhecer o trabalho real antes de redigir a descrição do cargo.

Quem preenche e quantidade Cada ocupante; um conjunto de duas páginas por pessoa.

Como preencher

Identificação Preencha setor, cargo, data, responsável pelo registro, turno, tempo na função e superior por cargo. Use o mesmo código nas duas páginas.

Perguntas 1 a 5 Informe finalidade; tarefas diárias; semanais, mensais e eventuais; atividades que exigem mais tempo ou atenção; sistemas, materiais e procedimentos.

Perguntas 6 a 10 Descreva entregas e cuidados; decisões próprias e encaminhadas; tarefas compartilhadas; duplicidades ou lacunas com exemplos; cobertura de ausências.

Perguntas 11 a 13 Explique informações trocadas entre setores, conhecimentos e treinamentos necessários e melhorias para esclarecer responsabilidades.

Exemplo de preenchimento

Pergunta 7: “Registro horários disponíveis conforme a agenda. Quando há pedido de encaixe, encaminho à liderança de atendimento para decisão”. Exemplo hipotético, sujeito à validação.

Conferência e próximo passo

O responsável reúne respostas por cargo, preservando diferenças entre turnos. Não transforme uma resposta isolada em regra. Use 05 para esclarecer e 06 para sistematizar.

Exemplo didático. As informações reais e as decisões devem ser registradas e validadas pela empresa.

05 Entrevista e observação complementar

Para que serve Esclarecer respostas genéricas e versões diferentes.

Quem preenche e quantidade Responsável interno ou pessoa designada; uma por cargo ou dúvida.

Como preencher

Contexto Preencha setor, cargo, data, responsável, origem da informação, cargo consultado e horário.

Descrição concreta Registre a dúvida, o que ocorreu, em qual etapa, com que frequência, quem executa, quem decide e quem recebe.

Síntese e ação Separe rotina de exceção e diferenças entre turnos. Anote fonte, esclarecimento e ação seguinte: atualizar, comparar ou validar.

Exemplo de preenchimento

Dúvida: dois cargos dizem “organizar agenda”. Esclarecimento: um registra o pedido; outro decide a exceção. Fonte: entrevista com os dois cargos.

Conferência e próximo passo

Combine a observação com o setor. Registre o que foi observado e o que foi relatado separadamente. Encaminhe a síntese para 06 ou 07.

Exemplo didático. As informações reais e as decisões devem ser registradas e validadas pela empresa.

06 Registro de atividades e frequência

Para que serve Transformar respostas individuais em uma lista organizada de atividades.

Quem preenche e quantidade Responsável interno a partir da coleta; uma ou mais fichas por cargo.

Como preencher

Identificação Preencha setor, cargo, data e responsável pelo registro.

Uma ação por linha Descreva atividade e finalidade, frequência ou contexto, recurso ou procedimento e interface ou encaminhamento.

Variações e fonte Registre diferenças entre ocupantes e turnos, conhecimentos e condições necessários, fonte e data.

Exemplo de preenchimento

Registrar solicitação de agendamento para organizar o atendimento | diariamente | sistema de agenda | encaminhar exceções à liderança.

Conferência e próximo passo

Separe “registrar horário” de “autorizar encaixe”. Se as respostas divergirem, preserve ambas e esclareça com 05. A lista alimenta 07 e 08.

Exemplo didático. As informações reais e as decisões devem ser registradas e validadas pela empresa.

07 Comparação de atividades e decisão

Para que serve Distinguir cooperação, sobreposição e atividade sem responsável.

Quem preenche e quantidade Responsável interno com ocupantes e lideranças; uma ficha por situação.

Como preencher

Situação e cargos Descreva a atividade comparada e o motivo. Para cada cargo, registre o que executa, contexto e decisões que assume.

Classificação Marque atribuição própria, cooperação com divisão clara, sobreposição a esclarecer ou atividade sem responsável. Considere etapa, horário, complexidade e substituição.

Proposta e validação Defina quem executa, decide, apoia e recebe. Registre decisão da gestão, justificativa, cargos participantes, data e situação.

Exemplo de preenchimento

Situação: alteração da agenda. Recepção registra pedidos; liderança analisa exceções. Se ambos apenas registram em turnos diferentes, pode haver cooperação; se ambos autorizam a mesma exceção sem critério, há sobreposição a esclarecer.

Conferência e próximo passo

A repetição de uma tarefa não basta para eliminar ou fundir cargos. Só transfira a divisão para 08 e 09 após discussão e validação. Divergências seguem para 11.

Exemplo didático. As informações reais e as decisões devem ser registradas e validadas pela empresa.

08 Ficha de descrição e análise de cargo

Para que serve Consolidar a descrição aprovada do trabalho.

Quem preenche e quantidade Responsável interno; revisão dos ocupantes e liderança; aprovação da gestão. Uma ficha de duas páginas por cargo.

Como preencher

Primeira página Preencha título, código, setor, versão, superior por cargo, elaboração e revisão prevista. Descreva finalidade, atividades com resultados e frequência, responsabilidades por entregas, recursos e cuidados.

Segunda página Repita cargo e código/versão. Registre autonomia e limites, interfaces, requisitos obrigatórios e desejáveis, treinamentos, condições e recursos.

Validação Identifique elaboração, revisão dos ocupantes e liderança, aprovação da gestão, data, vigência, situação e registro de aprovação.

Exemplo de preenchimento

Finalidade: organizar o fluxo de solicitações de atendimento. Atividade: registrar pedidos na agenda, mantendo dados completos. Autonomia: seguir horários disponíveis; exceções seguem ao cargo definido pela gestão.

Conferência e próximo passo

Use 04 a 07 como base. Requisitos descrevem necessidades do cargo, não características particulares de quem o ocupa. Não marque “aprovada” antes da aprovação registrada.

Exemplo didático. As informações reais e as decisões devem ser registradas e validadas pela empresa.

09 Matriz de responsabilidades do processo

Para que serve Mostrar como os cargos se articulam em cada atividade.

Quem preenche e quantidade Responsável interno com setores envolvidos; uma por processo ou setor.

Como preencher

Cabeçalho Indique processo ou setor, data e versão.

Tabela Use uma atividade concreta por linha e registre cargos em E, executa; D, decide e responde pelo encaminhamento final; A, apoia; I, recebe a informação.

Exceções e aprovação Escreva regras para exceções e passagem entre setores, acordos da validação e aprovação da gestão com data.

Exemplo de preenchimento

Solicitação de encaixe | E: recepcionista registra | D: liderança de atendimento decide | A: equipe envolvida informa disponibilidade | I: recepcionista recebe a decisão.

Conferência e próximo passo

Evite vários decisores sem delimitação. Se a decisão mudar conforme a situação, desdobre em linhas. Verifique coerência com 08 e leve conflitos para 11.

Exemplo didático. As informações reais e as decisões devem ser registradas e validadas pela empresa.

10 Cobertura de ausências e encaminhamentos

Para que serve Evitar que tarefas fiquem sem referência durante ausências.

Quem preenche e quantidade Gestão e lideranças; uma por setor.

Como preencher

Identificação e tabela Registre setor, data/versão, situação de ausência, cargo que assume, limites do que pode resolver e destino do encaminhamento.

Comunicação Descreva como informar faltas e mudanças de turno e quais informações devem acompanhar a passagem.

Confirmação Defina como confirmar recebimento e acompanhar o assunto até sua conclusão.

Exemplo de preenchimento

Ausência temporária da liderança | cargo substituto formalmente designado | resolve apenas solicitações previstas no procedimento | exceções seguem à gestão.

Conferência e próximo passo

Confirme preparo e disponibilidade do substituto. Cobertura não autoriza atividade técnica sem habilitação. Atualize a matriz 09 quando necessário.

Exemplo didático. As informações reais e as decisões devem ser registradas e validadas pela empresa.

11 Ata de validação das atribuições

Para que serve Documentar decisões e divergências sobre as atribuições.

Quem preenche e quantidade Responsável interno registra; gestão aprova; uma por reunião.

Como preencher

Identificação Registre data, setor/processo, participantes por cargo e documentos com versões analisadas.

Discussão e decisão Resuma pontos analisados. Na tabela, descreva alteração ou decisão, cargo responsável e prazo ou registro.

Encerramento Registre divergências com justificativa e encaminhamento, resultado da reunião, nova data quando necessária, responsável e aprovação.

Exemplo de preenchimento

Decisão: separar registro de pedido e autorização de exceção na matriz. Responsável: coordenação interna. Prazo: antes da orientação da equipe.

Conferência e próximo passo

Se aprovada após ajustes, confirme a realização e o registro desses ajustes antes de divulgar. Atualize 08 a 10 e o controle 13.

Exemplo didático. As informações reais e as decisões devem ser registradas e validadas pela empresa.

12 Orientação e ciência dos documentos

Para que serve Registrar a apresentação das regras e o recebimento das orientações.

Quem preenche e quantidade Responsável interno e participantes; uma por cargo ou setor.

Como preencher

Conteúdo Preencha data, setor/cargo, documentos e versões. Registre exemplos trabalhados, dúvidas e orientações.

Participantes Preencha participante ou código interno, cargo e assinatura ou registro de ciência.

Consulta Indique responsável pela orientação, local de consulta e canal para dúvidas e atualização.

Exemplo de preenchimento

Exemplo trabalhado: como encaminhar pedido de encaixe. Dúvida: quem decide na ausência da liderança. Orientação: consultar a cobertura aprovada no instrumento 10.

Conferência e próximo passo

Aplique o 14 inicial antes dessa apresentação. Ciência não significa concordância automática. Dúvidas que exigem decisão voltam à gestão e podem gerar nova versão.

Exemplo didático. As informações reais e as decisões devem ser registradas e validadas pela empresa.

13 Controle de versões do manual

Para que serve Garantir que todos consultem a versão vigente.

Quem preenche e quantidade Responsável pela guarda; um controle por manual, atualizado a cada mudança.

Como preencher

Guarda Indique cargo responsável, local oficial de armazenamento e forma de comunicar alterações.

Histórico Registre documento/cargo, versão e data, alteração principal, aprovação e divulgação.

Cópias anteriores Descreva como recolher ou sinalizar versões substituídas e como preservar o histórico.

Exemplo de preenchimento

Ficha de recepção | versão 1.1, data da revisão | esclarecido encaminhamento de exceções | aprovada pela gestão e divulgada aos turnos.

Conferência e próximo passo

Arquive a versão anterior com identificação de substituída. Garanta que ficha, matriz e cobertura expressem a mesma decisão antes de liberar a atualização.

Exemplo didático. As informações reais e as decisões devem ser registradas e validadas pela empresa.

14 Percepção de clareza das responsabilidades

Para que serve Acompanhar a percepção da equipe sobre atividades, decisões, orientação e interfaces.

Quem preenche e quantidade Cada participante; uma ficha no início e outra após 30 dias.

Como preencher

Identificação Marque inicial ou após 30 dias, data, setor e código. A aplicação inicial ocorre antes da apresentação interna dos documentos.

Respostas Marque uma alternativa em cada um dos quatro itens: 1 discordo totalmente; 2 discordo; 3 neutro; 4 concordo; 5 concordo totalmente; NA não se aplica.

Questões abertas Indique responsabilidade ainda pouco clara e mudança que ajudou ou poderia ajudar. Na segunda aplicação, use as mesmas orientações.

Exemplo de preenchimento

Item “Sei quais decisões posso tomar”: resposta 2 no início e 4 após 30 dias. O registro indica mudança percebida nessa resposta, sem comprovar sozinho a causa.

Conferência e próximo passo

Conte as respostas de cada item e informe número de participantes; analise NA separadamente. Não use diagnóstico individual ou nota de desempenho. Informe se o grupo respondente mudou.

Exemplo didático. As informações reais e as decisões devem ser registradas e validadas pela empresa.

15 Painel de acompanhamento da implantação

Para que serve Acompanhar andamento e localizar o que precisa de ajuste.

Quem preenche e quantidade Responsável interno, com revisão da gestão; um por projeto.

Como preencher

Período e base Informe período e setores; obtenha os totais previstos do inventário e do plano.

Indicadores Registre numerador, denominador e percentual para participantes, cargos, fichas aprovadas, pessoas orientadas e situações esclarecidas.

Análise Resuma o 14 por item e momento. Descreva dificuldades, causas e ações de ajuste.

Exemplo de preenchimento

Cobertura: 18 respondentes ÷ 20 previstos × 100 = 90%. Validação: 6 fichas aprovadas ÷ 8 elaboradas × 100 = 75%. Números fictícios.

Conferência e próximo passo

Se denominador zero, use “não se aplica”. Não conte formulários duplicados como pessoas. Situação esclarecida exige decisão registrada e comunicada; ficha aprovada exige revisão e aprovação.

Exemplo didático. As informações reais e as decisões devem ser registradas e validadas pela empresa.

16 Revisão após 30 dias de uso

Para que serve Verificar se a divisão de responsabilidades funciona na rotina.

Quem preenche e quantidade Responsável interno com ocupantes e lideranças; uma por setor.

Como preencher

Identificação Registre setor, início real de uso, data da revisão e participantes por cargo.

Evidências Relate o que ficou claro com exemplos; dúvidas, duplicidades e lacunas que persistem; funcionamento das coberturas e encaminhamentos.

Ajustes Descreva mudanças aprovadas, responsável pela atualização, prazo, nova versão e aprovação da gestão.

Exemplo de preenchimento

Problema: turno da tarde ainda recebe instruções diferentes sobre exceções. Ação: esclarecer o decisor na matriz, revisar cobertura e orientar os dois turnos.

Conferência e próximo passo

Use os resultados do 14 e o painel 15. Atualize 08 a 10, registre decisões em 11, comunique em 12 e controle em 13. Conte 30 dias de uso, não da entrega do kit.

Exemplo didático. As informações reais e as decisões devem ser registradas e validadas pela empresa.

17 Conferência final da implantação

Para que serve Conferir entregas e encaminhar o que falta concluir.

Quem preenche e quantidade Gestão e responsável interno; uma por projeto.

Como preencher

Marcação Para cada item, escolha concluído, em andamento ou não se aplica. Baseie a marcação em evidência registrada.

Itens a conferir Verifique responsáveis e recursos; cargos e reporte; consulta aos turnos; descrição de atividades e requisitos; sobreposições; revisão e aprovação; orientação e consulta; versões; avaliação inicial; revisão de 30 dias.

Fechamento Registre ações necessárias, responsáveis e prazos; complete gestão e data. Justifique itens não aplicáveis.

Exemplo de preenchimento

“Equipes orientadas”: em andamento, porque falta um turno. Ação: realizar orientação e registrar ciência na ficha 12 até a data definida pela gestão.

Conferência e próximo passo

A entrega do kit não equivale a implantação concluída. Quando a revisão de 30 dias estiver apenas programada, registre essa condição e mantenha o acompanhamento até realizá-la.

Exemplo didático. As informações reais e as decisões devem ser registradas e validadas pela empresa.