



**Instituto Cisne**  
ENSINO E PESQUISA EM SAÚDE  
VIVENDO O SER-HUMANO

**MANUAL DE CARGOS, CARREIRAS,  
SALÁRIOS, REMUNERAÇÃO E DESEMPENHO**



# Objetivos

Clareza organizacional, flexibilidade e eficiência na gestão de pessoas, suporte eficiente ao processo de transformação e expansão organizacional.

As organizações em geral são entidades constituídas com determinados objetivos, inseridas em contextos sociais que demandam constante interação com diversos públicos interessados. Desse processo de interação, interna e externa, surgem inúmeras necessidades que demandam respostas por parte da organização. Tanto melhores e mais consistentes serão essas respostas quanto melhores e mais consistentes forem os processos organizacionais que darão origem a elas.

Dentro dessa perspectiva é necessário que os processos de gestão de cargos, carreiras, remuneração e desempenho estejam bem estruturados para que sejam capazes de responder eficientemente às demandas de seus diversos interessados, sejam eles:

- colaboradores que desejam enxergar de maneira clara as perspectivas e requisitos para progressão funcional;

- gestores que precisam visualizar claramente os limites e possibilidades de manejo da força

- gestores que necessitam estimar os impactos financeiros e organizacionais de soluções que estejam planejando;

- gestores que precisam de modelos de carreiras estruturadas e replicáveis que possibilitem respostas rápidas em projetos de expansão.



## **Portanto, os grandes objetivos dessa política são:**

- definir um conjunto de cargos, organizados em carreiras que, em virtude de sua racionalidade, possibilite à entidade flexibilidade e sustentabilidade na gestão da atual estrutura de pessoal, como também organização em seu processo de mudança e expansão;

- fazer com que todos colaboradores visualizem de maneira clara e objetiva as perspectivas de crescimento e os requisitos para tanto, de forma que todos aqueles que tenham cumprido os requisitos possam participar dos processos de movimentação interna;

- estabelecer parâmetros que assegurem a justiça interna da remuneração, de acordo com as práticas de mercado, possibilidades e limites orçamentários;

- estabelecer parâmetros claros de avaliação de conhecimentos e competências que assegurem a justiça interna do processo de gestão do desempenho.

- fornecer informações aos demais sub-sistemas de gestão de pessoas a fim de auxiliar no aprimoramento e integração dos processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento.



# **Características dos Cargos**

Os desenhos dos cargos derivam dos grandes objetivos organizacionais e seu desenho e composição devem ser claros e racionais de forma que o desempenho de suas responsabilidades contribua com o todo.

Definir um cargo não é apenas atribuir determinada nomenclatura a uma posição que será ocupada por algum profissional.

O processo de estudo, desenho e criação de cargos deve levar em consideração os objetivos organizacionais, os objetivos da área na qual será inserido, os requisitos e resultados que o seu ocupante deverá atender de forma que aquela unidade de competência organizacional (cargo individualmente e áreas coletivamente) contribua para o atingimento dos objetivos da organização.

A falta de clareza e as deficiências no processo de mapeamento e desenho de cargos gera desconcentração de esforços e zonas cinzas de responsabilidade, o que favorece o surgimento de conflitos organizacionais.

Sendo assim, um processo estruturado para a criação e alteração de cargos é fundamental para que, ao longo do tempo, a estrutura organizacional não perca eficiência ou torne-se demasiadamente confusa e inflexível.



Cada um dos cargos da organização deve possuir requisitos de formação, abrangência de atuação e responsabilidades características que definirão o perfil ideal de seu ocupante e sua responsabilidade por resultados o que resulta em áreas que trabalham de forma alinhada e sinérgica, interna e externamente.

- Para que haja racionalidade na estrutura organizacional é preciso que se sigam alguns preceitos em sua gestão.

Não é saudável que haja diversos níveis hierárquicos em uma mesma cadeia de decisão, da mesma forma que não é salutar que haja uma distância muito grande entre os seus níveis, pois, no primeiro caso, o processo decisório e de comunicação resta prejudicado e há muita concentração de potencial para os objetivos que se esperam ver cumpridos, ao passo que no segundo, em virtude da distância existente e da discrepância de bagagem profissional, a comunicação pode sofrer ruídos e o atingimento dos objetivos, por esse motivo, pode ser dificultado.

É importante ter em mente que as características que constam nas descrições de cargos devem considerar o contexto no qual os cargos estão inseridos, ou seja, embora em alguns casos a descrição de tais elementos possa parecer bastante similar o contexto diferencia a amplitude e a complexidade de aplicação de tais características.

Por exemplo, um Coordenador deve ter boas características de liderança, que em síntese são as mesmas que um Supervisor deve possuir, porém a amplitude e complexidade do cargo de Coordenador diferencia sua aplicação o que acaba por distinguir as características de atuação diária do cargo, embora a descrição pura e simples seja similar.

Nesse sentido, o que queremos esclarecer é que as características de liderança de um Coordenador são diariamente executadas em uma área (amplitude e profundidade) maior do que a área de um Supervisor, assim como as habilidades de comunicação e de análise de um Analista Sr., embora similares em sua descrição, são desempenhadas em uma área mais ampla do que a área de um Analista Jr. e assim sucessivamente à medida que subimos ou descemos na hierarquia da organização.

Portanto, é fundamental que tenhamos em mente que o contexto, em virtude de diferenciar a aplicação de características similares, acaba por contribuir com a distinção de cargos.

## Avaliação de Cargos

O processo de avaliação é um exercício extremamente útil, pois além de formalizar os conteúdos reais dos cargos e os escalonar em uma estrutura, contribui para alinhar a percepção dos profissionais envolvidos e consolidar o modelo organizacional.

As avaliações dos cargos devem levar em consideração os seguintes critérios:

**Conhecimentos e Habilidades** - corresponde à soma dos conhecimentos e habilidades necessários para que o indivíduo desempenhe competentemente o seu papel dentro da organização, podem ser adquiridos por tempo de experiência ou de maneira formal.

**Solução de Problemas** - é a intensidade, diversidade e nível de complexidade que estão envolvidos no processo mental requerido do ocupante do cargo para que ele seja capaz de identificar, analisar e definir soluções, dar forma a elas e implementá-las.

**Geração de Resultados** - diz respeito ao nível de responsabilidade por determinada ação e as consequências que dela são advindas. Diz respeito também ao nível de influência que o profissional exerce nos resultados finais de sua área ou da organização como um todo.



# Mudanças na Estrutura de Cargos

Mudanças são necessárias. A diferença está em como conduzir o processo de mudança.

Toda estrutura de cargos e carreiras deve ser flexível, portanto precisa estar aberta para modificações que tenham como objetivo contribuir com o incremento de resultados.

Alguns requisitos devem ser cumpridos para que tais alterações sejam eficazes, sustentáveis e preservem a racionalidade e integridade da estrutura organizacional.

Em termos de requisitos formais, podemos mencionar o correto preenchimento das requisições internas e a sua adequada aprovação pelo níveis hierárquicos competentes.

No que diz respeito aos aspectos materiais da mudança, devemos observar a relação lógica da proposição com a estrutura remanescente e sua adequação às características gerais dos cargos.

Para exemplificar melhor esse ponto tomemos como exemplo uma situação em que se deseja criar um novo cargo de Supervisor, porém, por meio da análise de seu conteúdo verifica-se que no fundo as funções



e os resultados dele esperados têm muito mais similaridade com um cargo de Analista Júnior. Temos então uma clara inconsistência material no processo de criação da nova posição.

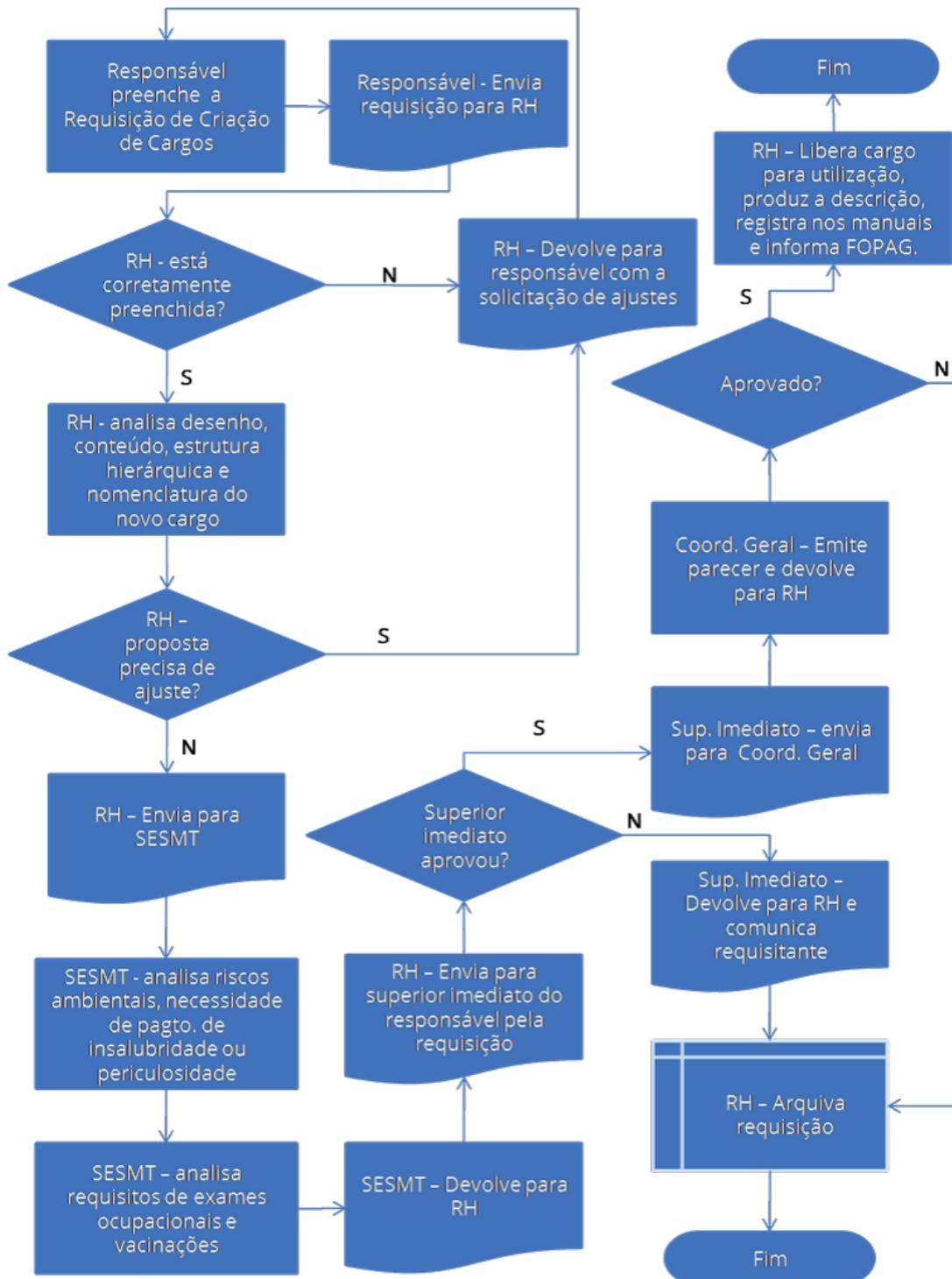
As saídas possíveis são: adequar a nomenclatura do novo cargo ou enriquecê-lo em termos de responsabilidades por resultados, de forma que guarde correlação com os níveis de responsabilidade dos demais cargos de supervisão.



A observância dos requisitos formais e materiais no processo de mudança de cargos é fundamental para que, no longo prazo, a estrutura da entidade seja facilmente replicável em casos de necessidade de expansão, seja internamente clara e justa e que, por outro lado, não apresente riscos jurídicos, não se torne desorganizada, difícil de gerir e inflexível.

## Criação de Cargos

A criação de cargos compete aos supervisores e coordenadores e o seguinte fluxo deverá ser seguido:



Caso haja partes interessadas entre os fluxos de atividades que precisam de ciência ou comunicação do fato, para além daquelas aqui previstas, o responsável pela atividade, naquele ponto do processo, deverá comunicá-las.

## Alterações em Descrições de Cargos

As descrições de novos cargos serão elaboradas após a aprovação de criação do novo cargo, de acordo com o fluxo evidenciado anteriormente.

As alterações em cargos já existentes deverão ser comunicadas previamente pelo gestor responsável pela área, a fim de que seja verificada a adequação do desenho da posição para que a descrição do cargo seja alterada e reflita a realidade das posições.

Os gestores devem procurar o responsável pela elaboração das descrições antes da implementação das mudanças.



# Gestão da Remuneração

# Pesquisa Salarial

A cada intervalo de no máximo dois anos será realizada pesquisa salarial, preferencialmente por meio de metodologia de pontos, que terá como objetivo identificar as práticas de remuneração adotadas por um determinado mercado de comparação definido pela Coordenação Administrativa em conjunto com a Coordenação Geral.

A pesquisa salarial tem por objetivo analisar o grau de competitividade externa da política de remuneração adotada pela organização e serve de balizadora para a implementação de eventuais mudanças nas faixas salariais.

## Política Salarial Adotada

- A política de remuneração adotada tem como base os valores apresentados / estipulados no projeto técnico e seguem normas regulamentadoras aplicáveis.
- Ademais, conforme mencionado anteriormente também são observadas as práticas salariais de outras Organizações Sociais de Saúde da região.
- Importante destacar a observância à remuneração mínima estipulada nas convenções coletivas das categorias profissionais.
- Os funcionários são admitidos para percepção de salário base e, quando aplicável, insalubridade. No caso daqueles que sejam admitidos em funções de confiança, conforme previsão do art. 62 da CLT, estes farão jus a parcela fixa, observados os critérios anteriormente relatados e ao adicional de confiança, de forma que a sua remuneração final obedeça ao estipulado no projeto técnico e as práticas de mercado.

## Política aplicada aos colaboradores em Cargos de Gestão (art.62)

Preliminarmente, cumpre destacar que os empregados que são dotados de cargos de confiança, estão inseridos no art. 62, II da CLT, por exercer amplos poderes de gestão, possuindo elevada carga de trabalho diferenciada, sem fazer jus ao recebimento de horas extraordinárias. Em contrapartida, o salário, compreende a gratificação de função, no qual deve ser acrescido ao salário básico 40% de seu valor.

## Progressões Funcionais

As progressões funcionais podem ser classificadas em: horizontais ou verticais.

As progressões horizontais dizem respeito às passagens entre os níveis inicial, satisfatório, competente, destacado e excelente ou a mudança para um cargo de mesmo impacto na estrutura organizacional.

As progressões verticais dizem respeito à mudança de um cargo de menor impacto organizacional para outro de maior impacto.

Ambas sempre deverão levar em consideração os resultados da avaliação de desempenho, a requisição do supervisor da área, ratificada pelo superior mediato e pela coordenação geral, e as possibilidades orçamentárias da unidade.



# Gestão do Desempenho

# Boa orientação e um bons impulsos fazem a diferença.

A avaliação de desempenho se dá por meio de um instrumento utilizado para medir o resultado das atividades e das ações que os colaboradores da organização realizaram durante determinado período.

A avaliação de desempenho tem como objetivos mensurar, identificar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o desenvolvimento, bem como melhorando o desempenho das pessoas e da equipe.

Esse instrumento subsidia a área de Gestão de Pessoas com informações para tomadas de decisões acerca de remuneração, promoções, treinamento e planejamento de carreira, proporcionando o crescimento e o desenvolvimento da pessoa avaliada.

Por meio da avaliação de desempenho, será mais fácil fornecer informações sólidas e tangíveis sobre o desempenho dos colaboradores da organização, e auxiliá-los no caminho para o autodesenvolvimento.



Dentre as finalidades do processo de avaliação de desempenho, podemos citar:

- Facilitar o processo de planejamento organizacional e o alcance de metas institucionais;
- Comprometer os colaboradores no alcance dos objetivos da instituição;
- Subsidiar com informações que visem à melhoria de desempenho;

- Reconhecer o potencial dos funcionários e buscar melhores resultados para a organização;
- Estimular o fluxo de informação entre os diversos níveis hierárquicos para a melhoria das relações interpessoais e a qualidade dos serviços prestados;
- Subsidiar o redimensionamento da força de trabalho em função das competências individuais e institucionais;
- Identificar a necessidade de treinamento, capacitação e qualificação para melhoria de desempenho individual e coletivo;
- Fornecer informações que possibilitem ao avaliado conhecer o que a organização espera do seu desempenho;
- Possibilitar a concessão da promoção e da progressão funcional.

Entende-se que não é objetivo da Avaliação de Desempenho a aplicação de medidas disciplinares. É um instrumento que, quando aplicado, determina se o desempenho de cada um satisfaz as necessidades pré-estabelecidas pela instituição e se atinge os objetivos e resultados esperados.

A função do gestor/avaliador é também a de identificar, conjuntamente com a equipe, situações de trabalho passíveis de correção, transformação e ajustamento, localizando causas e estabelecendo perspectivas de melhorias.

Para garantir maior legitimidade e isenção ao processo de avaliação cada colaborador fará a sua auto-avaliação, será avaliado pelo seu superior imediato e também será avaliado por ao menos dois de seus pares.

Os colaboradores serão avaliados por meio de modelo de competências específicos (habilidades e atitudes) e também terão suas competências técnicas (conhecimentos) avaliadas.

A nota final da avaliação do colaborador será a média das avaliações recebidas.

As redes de avaliação serão confidenciais.



**Responsáveis**  
pela gestão

## Responsabilidades pela Gestão

O departamento de Recursos Humanos é o o facilitador de sua aplicação, mas deve contar com o forte apoio dos gestores para que as práticas contidas nesse documento tornem-se importante instrumento de gestão.

Nesse sentido todos os gestores são responsáveis pela boa aplicação dos preceitos constantes nessa política.



**Instituto Cisne**

**ENSINO E PESQUISA EM SAÚDE**

VIVENDO O SER-HUMANO

