

4

COLEÇÃO  
Enfrentamento de doenças  
crônicas não transmissíveis no  
Sistema Único de Saúde:  
**ESTRATÉGIAS PARA  
GESTORES DE SAÚDE**

**Estrutura  
organizacional da  
Atenção Primária à  
Saúde: uma gestão  
para resultados**



**RENOB-MG**

Rede para Enfrentamento da Obesidade e  
Doenças Crônicas em Minas Gerais

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA  
Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável  
Av Peter Henry Rolfs, s/n – Campus Universitário  
Viçosa – MG CEP: 36570-900  
Site: <http://www.ippds.ufv.br/>  
E-mail: [renob@ufv.br](mailto:renob@ufv.br)

A coleção **Enfrentamento de doenças crônicas não transmissíveis no Sistema Único de Saúde: estratégias para gestores de saúde** pode ser acessada, na íntegra, no site do RENOB-MG ([www.renobmg.ufv.br](http://www.renobmg.ufv.br)) e do Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável ([www.ippds.ufv.br](http://www.ippds.ufv.br)).

ORGANIZAÇÃO

Helen Hermana Miranda Hermsdorff  
Pablo Murta Baião Albino  
Samilla Nunes Rezende Rodrigues

ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Millena Luiza Souza e Santiago

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Editora Asa Pequena

FOTO DA CAPA

Rodrigo Carvalho

REVISÃO ORTOGRÁFICA E GRAMATICAL

Grifo Consultoria

Ficha catalográfica elaborada pela Seção de Catalogação e  
Classificação da Biblioteca Central da Universidade Federal de Viçosa

E82  
2022 Estrutura organizacional da atenção primária à saúde [recurso eletrônico] : uma gestão para resultados / Helen Hermana Miranda Hermsdorff, Pablo Murta Baião Albino, Samilla Nunes Rezende Rodrigues, organizadores ; Millena Luiza Souza e Santiago, elaboração de conteúdo – Viçosa, MG, 2022.  
1 cartilha eletrônica (43 f.) : il. color. – (Enfrentamento de doenças crônicas não transmissíveis no Sistema Único de Saúde : Estratégias para gestores de saúde ; n. 4).

Disponível em: <https://www.renobmg.ufv.br/repositoriocientifico/>  
Inclui bibliografia.  
ISBN 978-65-00-45835-0

1. Saúde pública – Administração. 2. Saúde pública – Organização. 3. Cuidados primários de saúde. I. Hermsdorff, Helen Hermana Miranda, 1979-. II. Albino, Pablo Murta Baião, 1977-. III. Rodrigues, Samilla Nunes Rezende, 1995-. IV. Santiago, Millena Luiza Souza e, 1999-. V. Rede para o Enfrentamento da Obesidade em Minas Gerais. VI. Universidade Federal de Viçosa. Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável.

CDD 22. ed. 362.1

Bibliotecária responsável: Bruna Silva CRB6/2552



Este trabalho é disponibilizado nos termos da Licença Creative Commons Atribuição-Não-Comercial-Sem-Derivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0). É permitido o download e o compartilhamento, desde que citada a fonte; não é permitida nenhuma alteração ou utilização para fins comerciais.

## AGRADECIMENTOS

**A**gradecemos à Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais pelo apoio para realização da formação de gestores e profissionais de saúde para o cuidado de indivíduos com doenças crônicas não transmissíveis no âmbito da Atenção Primária, possibilitando o aprimoramento do manejo dessas doenças. Prestamos agradecimento também aos gestores e profissionais que participam do curso, visando a melhoria da qualidade da atenção ofertada em seus respectivos municípios.

A presente coleção foi produzida com apoio da Coordenação-Geral de Alimentação e Nutrição do Ministério da Saúde juntamente com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, mediante chamadas públicas (CNPq/MS/SAS/DAB/CGAN nº 421098/2018-0 e CNPq/MS/SAPS/DEPROS nº 442317/2020-4) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES - Ministério da Educação - código 001).

## PREFÁCIO

O Brasil, nas últimas décadas, tem vivenciado um avanço muito rápido no número de pessoas com excesso de peso ou obesidade, além de outras doenças crônicas como dislipidemias, diabetes, hipertensão e doenças cardiovasculares. A Atenção Primária à Saúde é um espaço fundamental para a prevenção e o cuidado integral de pessoas nessa condição de saúde. Desse modo, quando ampliamos a capacidade de gestão dos estados e dos municípios, bem como a organização no processo de trabalho, os resultados relativos ao manejo dessas doenças no âmbito do Sistema Único de Saúde são mais efetivos.

Nesse contexto, o projeto Rede para Enfrentamento da Obesidade e Doenças Crônicas em Minas Gerais (RENOB-MG) tem como objetivo propiciar a construção de uma rede organizada e qualificada para a atenção à saúde, bem como a excelência em gestão para o gerenciamento dessas condições em Minas Gerais, a partir de ações de diagnóstico, formação, gestão, avaliação e monitoramento – envolvendo atividades de pesquisa, ensino e extensão.

Para tanto, nossa equipe elaborou duas coleções de livros digitais – *Enfrentamento de doenças crônicas não transmissíveis no Sistema Único de Saúde: estratégias para gestores de saúde* e *Enfrentamento de doenças crônicas não transmissíveis no Sistema Único de Saúde: estratégias para profissionais de saúde* – para capacitar, consolidar e enriquecer o trabalho desenvolvido pelos profissionais de saúde e gestores da Atenção Primária à Saúde no cuidado da obesidade e no cuidado integral da pessoa que vive com essa e outras doenças crônicas, tais como diabetes e hipertensão arterial sistêmica.

Desejo que o conteúdo apresentado nesta coleção voltada para gestores propicie e fomente o cuidado da obesidade e de doenças crônicas associadas, de maneira mais humanizada e resolutiva, no seu território de atuação.

Boa leitura!

*Helen Hermana Miranda Hermsdorff*  
Coordenadora do RENOB-MG

## APRESENTAÇÃO

É com satisfação que a equipe do projeto RENOB apresenta o livro digital **Estrutura organizacional da Atenção Primária à Saúde: uma gestão para resultados**, que faz parte da coleção *Enfrentamento de doenças crônicas não transmissíveis no Sistema Único de Saúde: estratégias para gestores de saúde*.

A estrutura organizacional de uma instituição é importante para formalizar a delegação de tarefas e a definição de níveis de autoridade. Compreender os conceitos e as ferramentas existentes é fundamental para que os gestores públicos de saúde possam aplicar tais ferramentas à realidade de cada município, visando, sempre, atingir aos seus objetivos.

Nesse contexto, com o intuito de contribuir no manejo e controle da obesidade e outras doenças crônicas, o presente livro digital tem como objetivo fornecer aos gestores de saúde conhecimento acerca da estrutura organizacional e de ferramentas para sua definição, além da apresentação de exemplos relacionados a área da saúde.

Espera-se cumprir com os objetivos do RENOB-MG de contribuir no gerenciamento, no manejo e no cuidado das pessoas com obesidade e outras doenças crônicas, somando forças entre sociedade, órgãos e instituições em prol da melhoria da qualidade da saúde pública no Brasil!

*A autora*

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	9
2. CONTEXTUALIZAÇÃO .....	10
2.1. Conceito e finalidade de organização.....	10
2.2. Estrutura organizacional.....	14
3. ORGANOGRAMA .....	16
3.1. O que é e para que serve?.....	16
3.2. Autoridade e responsabilidade .....	20
3.3. Interpretação do organograma .....	21
3.4. Tipos de organograma.....	24
3.5. Como fazer um organograma? .....	28
4. DESCRIÇÃO DE CARGOS .....	30
4.1. O que é e para que serve?.....	30
4.2. Métodos para elaboração da descrição de cargos .....	33
4.3. Estrutura da descrição de cargo .....	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	41

**Lista de figuras**

Figura 1: Funções da gestão organizacional. ....	10
Figura 2: Órgãos de linha e de staff. ....	13
Figura 3: UBS como sistema aberto.....	14
Figura 4: Organograma.....	17
Figura 5: Fluxo da autoridade em um organograma. ....	20
Figura 6: Hierarquia e autoridade.....	21
Figura 7: Organograma.....	21
Figura 8: Estrutura organizacional.....	22
Figura 9: Níveis de relacionamento: autoridade de linha e autoridade funcional. ....	23
Figura 10: Organograma vertical.....	24
Figura 11: Organograma circular.....	25
Figura 12: Organograma horizontal.....	26
Figura 13: Organograma funcional.....	26
Figura 14: Organograma matricial.....	27
Figura 15: Exemplo de descrição de cargo. ....	31
Figura 16: Descrição das funções. ....	37

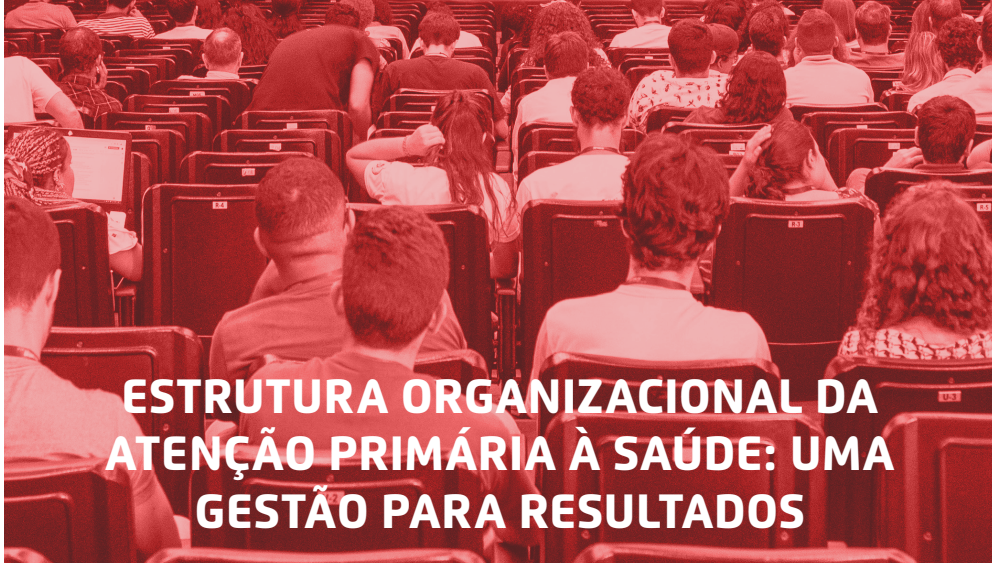
**Lista de quadros**

Quadro 1: Estrutura formal x Estrutura informal.....	18
Quadro 2: Exemplo de título do cargo .....	36
Quadro 3: Exemplo de organograma .....	37
Quadro 4: Exemplo de descrição das funções .....	38
Quadro 5: Exemplo de requisitos mínimos .....	39
Quadro 6: Exemplo de competências técnicas e comportamentais.....	40

**Lista de siglas e abreviaturas**

APS	Atenção Primária à Saúde
IT	Instrução de Trabalho
ISSO	<i>International Organization for Standardization</i>
POP	Procedimento Operacional Padrão
RENOB-MG	Rede para o Enfrentamento da Obesidade em Minas Gerais
SUS	Sistema Único de Saúde





# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE: UMA GESTÃO PARA RESULTADOS

## 1. INTRODUÇÃO

A estrutura organizacional é um importante instrumento da gestão. Ela está diretamente relacionada ao cumprimento dos objetivos estratégicos e no desenvolvimento das atividades inerentes ao cotidiano da organização. Em resumo, a estrutura organizacional define como a organização deve ser estruturada para implementar seu planejamento.

Ter uma estrutura organizacional bem definida oferece diversas vantagens, por exemplo, a identificação das tarefas necessárias, capaz de evidenciar as atividades que precisam ser realizadas para o pleno funcionamento da organização. Com as tarefas definidas, é possível organizar as funções de cada colaborador para que as tarefas possam se cumprir com maior eficiência e qualidade. Nesse sentido, uma função básica das lideranças é a atenção no estudo da estrutura da organização para que sejam atingidos os objetivos estabelecidos e as necessidades reais da mesma.

Nesse contexto, as instituições de saúde precisam se organizar e se estruturar para um bom funcionamento e o alcance de seus objetivos. Os recursos e pessoas devem ser alocados, arranjados e agrupados de maneira lógica e racional, havendo a necessária divisão do trabalho para que as atividades sejam desenvolvidas da melhor maneira possível e as metas da organização sejam alcançadas.

Isso evidencia a importância da figura do líder, que atua no gerenciamento de conflitos, na resolução de problemas, na avaliação da qualidade do trabalho e que tem o dever de colocar as atividades e necessidades dos colaboradores em equilíbrio. Sendo assim, o presente material aborda os principais aspectos referentes à estrutura organizacional no âmbito da Atenção Primária à Saúde (APS). Neste do-

cumento são apresentadas ferramentas que podem ser aplicadas na APS, a fim de melhorar a atuação dos coordenadores e gestores, no sentido de compreender a estrutura da organização e realizar a correta divisão do trabalho.

Para facilitar a leitura, o texto foi dividido em cinco tópicos, além desta **introdução**. O tópico a seguir visa a contextualizar o leitor acerca de alguns conceitos principais, como os de organização, gestão e liderança, sendo denominado de **contextualização**. Os dois tópicos seguintes, por sua vez, discorrem sobre ferramentas de representação da estrutura organizacional, o **organograma** e a **descrição de cargo**. Por fim, os últimos tópicos contêm nossas **considerações finais** e as **referências**, respectivamente.

## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO

### 2.1. Conceito e finalidade de organização

Conforme mostrado na **Figura 1**, há muitas funções que os gestores devem desempenhar para serem eficazes e eficientes. Os gestores decidem a melhor forma para alocar os recursos, sejam eles humanos, financeiros ou mesmo os recursos intangíveis. Essas funções garantem a execução eficaz das operações da organização.



**Figura 1:** Funções da gestão organizacional.

Fonte: Elaboração própria.

O processo de organizar consiste na atividade complexa de formatar, estruturar, ordenar e sistematizar a estrutura organizacional. Esse processo implica na definição das pessoas, de tecnologias e materiais, na divisão do trabalho e das responsabilidades, dos níveis de autoridade e do tipo de concepção de gestão a ser adotada para o alcance dos objetivos de uma determinada organização (LORENZETTI et al., 2014). Considerando uma organização pública, esses objetivos estão relacionados diretamente à prestação de serviços e ao atendimento de interesses públicos que abrangem as necessidades de toda a sociedade.

Para que os objetivos de uma organização sejam alcançados e as atividades sejam realizadas da maneira esperada, é necessário que os indivíduos estejam interessados, capacitados, e se coloquem disponíveis para a realização das tarefas. Além disso, é importante que seus recursos estejam organizados de maneira eficiente e eficaz. Para proporcionar eficiência e eficácia, a organização precisa ser organizada conforme seus princípios fundamentais, que se constituem como critérios, normas de utilização, e devem ser consideradas no trabalho, de forma flexível, respeitando as diferentes situações com as quais irá se defrontar.



#### GLOSSÁRIO

Segundo Peter Drucker (1997), **eficiência** é fazer certo um processo qualquer, ou seja, está associada ao processo de executar determinadas operações de forma otimizada, utilizando-se corretamente os recursos com o menor número de erros. A eficácia, por sua vez, está relacionada ao atingimento dos propósitos, por meio da qualidade dos resultados. Dessa forma, a eficácia consiste em fazer as coisas certas, a fim de se alcançar os objetivos estabelecidos pela organização.

Chiavenato (2006) apresenta os seguintes princípios:

- **Princípio da especialização:** baseia-se na especialização, na divisão de trabalho para incrementar a quantidade e a qualidade de trabalho. Cada pessoa ocupa um cargo e cada órgão é individualizado dentro da organização.
- **Princípio da definição funcional:** o trabalho de cada pessoa e de cada órgão, deve ser claramente definido por escrito, e cada colaborador deve entender qual é o seu papel dentro da organização. Para isso, utiliza-se o organograma e a descrição de cargos, por meio dos quais é possível favorecer a supervisão

e o monitoramento do trabalho, além de viabilizarem o aumento na produtividade e melhor aproveitamento dos recursos humanos e financeiros.

**FIQUE LIGADO!**

Nos tópicos 3 e 4 adentraremos no organograma e na descrição dos cargos, respectivamente.

- **Princípio da autoridade e responsabilidade:** a autoridade e a responsabilidade atribuídas a cada pessoa, ou órgão, devem ser correspondentes e equivalentes entre si. Cada gestor tem o papel de dar ordens e o direito de fazer cumprir. Para isso, ele deve ter autoridade, ser líder e ser percebido dessa forma. Os colaboradores precisam estar aptos a receberem os comandos e cumprirem seu papel, levando em conta o que foi solicitado. Assim, estabelece que cada responsabilidade deve corresponder a uma autoridade que permita realizá-la, e vice-versa.

**FIQUE LIGADO!**

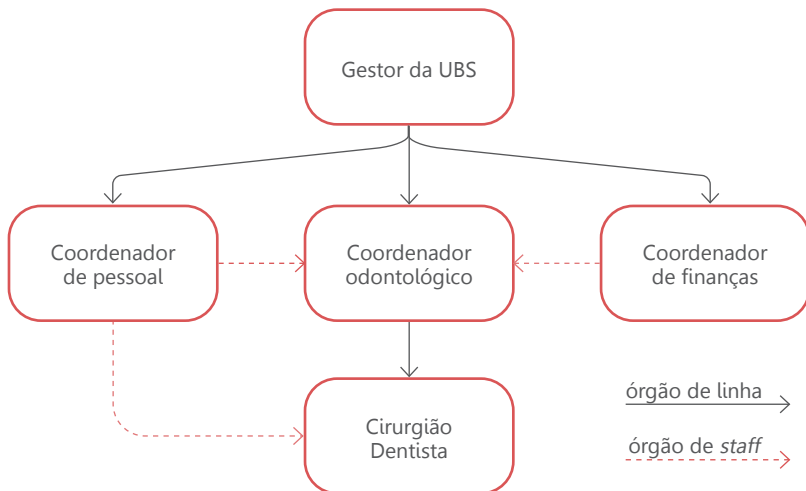
No tópico 3 iremos aprofundar nos conceitos de autoridade e responsabilidade.

- **Princípio escalar:** cada pessoa deve saber exatamente quem são seus subordinados (sobre os quais exerce autoridade), e a quem deve se subordinar (a quem presta responsabilidade).
- **Princípios das funções de linha e de staff:** as funções de linha são diretamente e intimamente relacionadas com os objetivos do serviço ou da instituição. Logo, as funções de linha dizem respeito aos cargos que têm autoridade para decidir e executar as atividades principais de uma organização. Já as funções de *staff*, estão indiretamente relacionadas com os objetivos da instituição ou serviço a ser realizado, uma vez que são responsáveis somente por fornecer serviços de consultoria, assessoria e de recomendação, e não trabalham na execução das atividades da organização.



**NA PRÁTICA!**

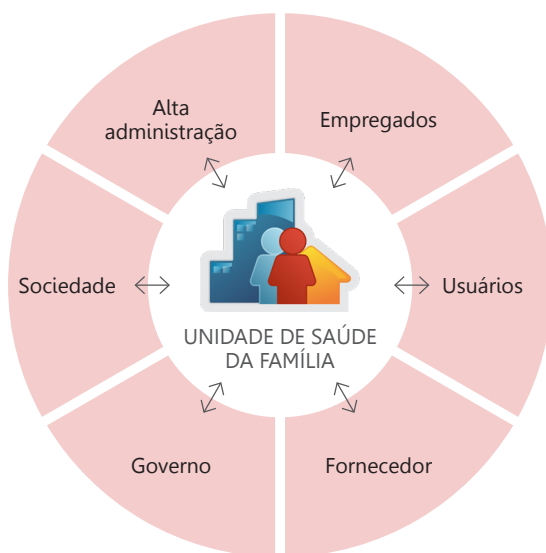
**Exemplificando:** Em uma Unidade Básica de Atendimento (UBS), que tem por objetivo atender aos problemas de saúde da população, a equipe de médicos e enfermeiros, por exemplo, compõe os órgãos do tipo linha, uma vez que estão relacionados com os objetivos da organização. Já os órgãos de finanças e de pessoal serão órgãos de *staff*, pois não estão voltados para a prestação dos serviços. A **Figura 2** ilustra a representação dos órgãos de *staff* no organograma "linha – *staff*".



**Figura 2:** Órgãos de linha e de *staff*.

Fonte: Elaboração própria.

Quando falamos de uma organização que interage com o meio externo para o alcance de seus objetivos, estamos falando de uma organização que atua como um sistema aberto. Em uma organização pública, como a UBS, a interação ocorre com toda a sociedade e com várias outras organizações, além de sofrer influências de conjunturas econômicas e políticas. Conforme é possível verificar na **Figura 3**, a organização é vista de forma central em suas relações de influência recíprocas com o ambiente, interno e externo. Nota-se que as setas que representam a influência estão nos dois sentidos, enfatizando a reciprocidade na relação, isto é, a organização influencia no seu ambiente e o ambiente interfere na organização.



**Figura 3:** UBS como sistema aberto.

Fonte: Elaboração própria.

Dessa forma, para organizar o trabalho e ordenar os recursos de uma organização, é necessário estabelecer uma rede de relações entre indivíduos ou grupos, de forma que seus trabalhos sejam coordenados e coerentes com a tarefa final. Para isso, é importante que se tenha um instrumento de direcionamento de atividades e de gestão da organização, um mecanismo de coordenação identificado como estrutura organizacional.

## 2.2. Estrutura organizacional

As organizações são formadas de pessoas e recursos agrupados em órgãos, e a composição dos diversos órgãos é denominada estrutura organizacional. Sendo assim, a estrutura organizacional é o produto das decisões acerca da divisão e da coordenação do trabalho, e define não só as atribuições específicas, mas também o modo como devem estar interligados os diversos grupos especializados, chamados departamentos (MAXIMIANO, 1986).

Segundo Vasconcellos (1989), a estrutura organizacional é vista também como um processo a partir do qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas e um sistema de comunicação é delimitado, de forma a permitir que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes competem.



### FIQUE LIGADO!

#### Liderança e gestão

A liderança e a gestão são palavras vistas, por vezes, como sinônimos. No entanto, existem diferenças notórias entre ambas: um bom gestor pode não ser um bom líder e vice-versa.

Liderar é saber comunicar e conquistar a admiração e o respeito dos outros, fazendo com que todo o grupo se identifique com o líder, o siga e execute suas decisões. A gestão, por sua vez, tem uma abrangência maior do que a liderança, pois envolve tanto os aspectos comportamentais, quanto os que estão diretamente ligados à sua gestão, tais como: planejamento, controle e regulamentos internos e externos. Dessa forma, gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades e comandar.

A liderança é uma influência de relacionamento. A gestão, por sua vez, é uma relação de autoridade (ROST; SMITH, 1992).

Para que as organizações possam sobreviver, elas necessitam de uma boa gestão e, sobretudo, uma boa liderança. A gestão deve implementar a mudança a partir da visão do seu líder, de forma a alcançar os resultados previamente definidos. Sem uma boa gestão, as organizações não conseguirão atingir esses resultados, tornando-se pouco produtivas.

No contexto da saúde pública, os principais aspectos necessários na liderança são: a capacidade de delegar tarefas, divisão do trabalho, identificar habilidades e direcionamento de pessoal. O gerenciamento das UBS é considerado complexo e com alto nível de exigência dos profissionais atuantes na área, principalmente em virtude da alta demanda da população, da sobrecarga nas agendas, da interferência dos níveis mais centrais de gestão e da dificuldade no gerenciamento das equipes. Ademais, os processos de trabalho de uma UBS são altamente laboriosos, dado que envolvem equipes multiprofissionais, com um escopo de ações que vão desde a promoção à saúde até a reabilitação de pacientes. Destarte, a demanda costuma ser diversa e nem sempre é programada, afinal, existem situações imprevisíveis, como surtos de doenças e acidentes envolvendo inúmeras pessoas.

Nesse contexto, é fundamental que exista uma boa liderança por parte dos gestores, para que a equipe seja coesa e trabalhe para o alcance das metas organizacionais e dos objetivos conjuntos. É necessário, também, que toda a equipe seja inse-

rida no processo de definição da estrutura organizacional, sendo responsabilidade do líder esclarecer e tornar conhecidas as responsabilidades e os papéis de cada um. Com isso esclarecido, é mais fácil para que os colaboradores desempenhem seus papéis de forma a atingir os objetivos estratégicos da organização. Além disso, inserir os colaboradores no processo de definição da estrutura organizacional é de suma importância para que eles se sintam integrados à organização. Esse processo permite que a equipe enxergue as possibilidades de crescimento e evolução profissional, melhorando o engajamento e a motivação. Dessa forma, é fundamental a capacidade de delegação de tarefas, assim como a alocação adequada dos recursos e pessoas, para que, em conjunto, implementem e tomem as melhores decisões, a fim de suprir a necessidade de assistência à saúde da comunidade.



### SAIBA MAIS!

Para suprir a necessidade de assistência à saúde da comunidade, o gestor deve ser capaz de mobilizar e integrar toda a equipe de trabalho. Nosso livro digital **Liderança de Equipes: Práticas na Atenção Primária à Saúde (APS)** aborda mais informações sobre o tema. [Clique aqui para acessar.](#)



Diante do exposto, é notória a importância de se formalizar a delegação de tarefas e definição de níveis de autoridades necessários para o atingimento dos objetivos de uma organização. Assim, os próximos dois tópicos visam abordar formas de representação da estrutura organizacional, de documentação das posições ocupadas e atribuições dos funcionários de uma organização, respectivamente.

## 3. ORGANOGRAMA

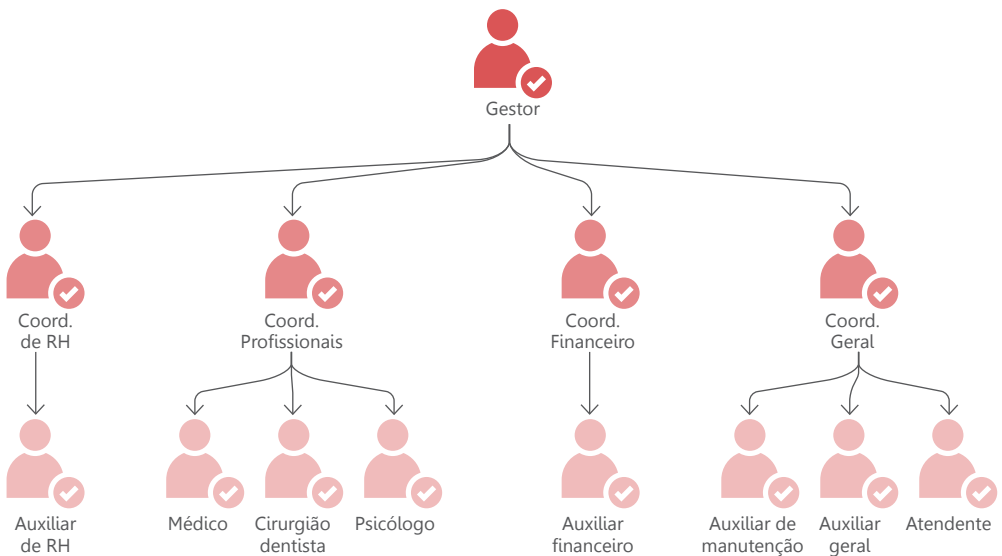
### 3.1. O que é e para que serve?

Segundo Gama (2019), organograma é um diagrama, ou um gráfico, que representa a estrutura de uma organização, contendo seus órgãos e as relações de autoridade existentes entre eles. Um organograma é elaborado por meio de formas geométricas, como retângulos, quadrados e círculos, os quais podem representar



os diferentes órgãos de uma instituição. São usados, portanto, para representar os cargos existentes, como os de gestor, de diretor, de auxiliar, de estagiário, entre outros. As formas são ligadas por linhas, que demonstram as relações de autoridade.

Assim, o organograma é uma ferramenta que tem o objetivo de apresentar a divisão do trabalho, as pessoas envolvidas e os departamentos de uma organização. Também é por meio do organograma que todos os indivíduos envolvidos reconhecem a sua posição hierárquica e suas responsabilidades. A **Figura 4** mostra um exemplo.



**Figura 4:** Organograma.

Fonte: Elaboração própria.



### NA PRÁTICA!

**Exemplificando:** Suponhamos que, visando ao esclarecimento sobre o motivo da falta de medicamentos em uma UBS, um auxiliar do setor financeiro envie a todos os outros setores da organização um memorando relacionado à compra dos fármacos. Imagine que essa informação chegue ao setor de Recursos Humanos (RH), que é responsável pelas estratégias voltadas ao relacionamento dos colaboradores com a organização. Não é produtivo que o pessoal do RH receba um memorando solicitando compra de medicamentos. A informação deve circular para que a busca de soluções seja facilitada, porém, quando a informação não é relevante a determinado setor, apenas atrapalha.

O desconhecimento acerca das atribuições e relações de autoridade impacta negativamente nos processos de comunicação entre os membros da equipe, influenciando no andamento das suas atividades. Não é incomum a incompreensão entre os colaboradores sobre a quem devem responder e recorrer quando necessário; ou, ainda, que as ordens sejam dadas por mais de um superior, causando desavenças. Tais situações acontecem, principalmente, em equipes maiores e com diversos níveis e setores. Essa falta de clareza quanto aos papéis desempenhados é comum quando não há utilização de organogramas. Sendo assim, essa ferramenta tem o objetivo de organizar a hierarquia e os relacionamentos entre os diferentes cargos.



### FIQUE LIGADO!

Cabe ressaltar que a representação pelo organograma convencional será sempre incompleta, uma vez que nem todas as relações existentes podem ser demonstradas por meio de traços indicando autoridade, responsabilidade e deveres.

A estrutura formal mostra a responsabilidade das unidades dentro da organização, o nível em que se encontra e a autoridade que lhe é delegada, bem como algumas linhas formais de comunicação. É de se reconhecer que, ao lado da autoridade formal, existe a informal, que decorre de relações interpessoais que se desenvolvem entre os integrantes de qualquer grupo humano. Não é exercida da mesma maneira que a formal, nem usa os mesmos canais organizacionais, mas tem uma força considerável e que não deve ser ignorada (GONÇALVES, 1998). O **Quadro 1** aponta as diferenças entre a estrutura formal e informal.

**Quadro 1:** Estrutura formal x Estrutura informal.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	
FORMAL	INFORMAL
Ênfase nas posições em termos de autoridades e responsabilidades	Ênfase nas pessoas e em suas relações
Controle	Ausência ou pouco controle
Representada pelo organograma	Não aparecem em organogramas
Autoridade: vem dos superiores	Autoridade: vem de quem é objeto de controle
Chefes são escolhidos e nomeados por critérios estabelecidos	Líderes surgem por diversas causas e têm influência predominante
Estável	Instável

Fonte: Adaptado de Gonçalves, 1998.

Apesar de nem sempre reconhecer as autoridades informais, quando bem-feito e colocado em prática, o organograma atua como um facilitador, principalmente pelo aspecto visual, esclarecendo as responsabilidades e a hierarquia. Sendo assim, por meio dessa ferramenta, uma organização pode representar sua estrutura, apresentando de forma acessível seus setores, cargos e a relação hierárquica entre eles. Essa representação facilita a compreensão das relações hierárquicas e a integração entre as áreas e, no caso de setores públicos, a relação com o público externo.



### FIQUE LIGADO!

Em uma UBS, ter clareza quanto aos papéis desempenhados por todos os colaboradores é essencial para que o fluxo de trabalho seja executado com eficiência. Seja para os próprios servidores, ou para a população que utiliza os serviços prestados pela gestão pública.

Com isso, os principais objetivos do organograma são definir a hierarquia e criar sinergia entre os cargos. Para que isso ocorra, é necessário que seja de fácil compreensão, entendimento e interpretação, além de ser flexível para alterações e mudanças. Para sabermos se um organograma foi bem estruturado ou não, basta olharmos para ele e observarmos se é de fácil leitura e interpretação. Caso esses pontos estejam de acordo, o organograma irá desempenhar com êxito as suas funções, facilitando as questões relacionadas à gestão e à comunicação interna.



### SAIBA MAIS!

#### Diferença entre organograma e fluxograma

É comum a confusão entre as duas ferramentas devido à estrutura semelhante que possuem. A diferença está na utilização de cada uma, uma vez que o organograma é utilizado para organização dos níveis hierárquicos, em que seja possível identificar eventuais falhas nessa divisão, além de mostrar aos colaboradores quem são seus superiores. Por outro lado, temos o fluxograma, que é utilizado para representar as etapas de um processo ou tarefa realizada pelos colaboradores. No entanto, vale ressaltar que o organograma, em conjunto com o fluxograma, pode melhorar significativamente o desempenho da organização. Nosso livro digital sobre **gestão por processos** contém informações sobre o fluxograma de forma mais aprofundada. [Clique aqui para acessar.](#)

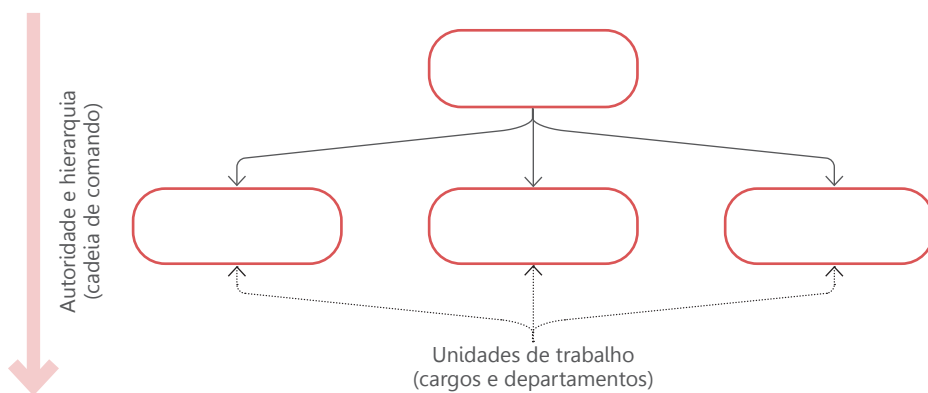


## 3.2. Autoridade e responsabilidade

Antes de iniciar o estudo sobre a interpretação de um organograma, é necessário entender sobre dois conceitos: autoridade e responsabilidade. A autoridade é decorrente da posição hierárquica que cada um ocupa no organograma da organização. Segundo Gama (2019), a autoridade pode ser entendida como a capacidade do superior de tomar decisões que afetam a conduta dos subordinados, ou seja, trata-se do poder de garantir a execução das ordens pelos subordinados. Sua importância decorre da necessidade de garantir que as coisas sejam realizadas conforme o que foi planejado.

A responsabilidade, por sua vez, pode ser definida como a obrigação de um subordinado, ao qual um superior designou uma tarefa de realizar o serviço que está sendo exigido. No entanto, a responsabilidade não é delegada. Mesmo que a execução de uma atividade seja atribuída a um subordinado, quem delegou será sempre responsável por ela, ou seja, por mais que outra pessoa cumpra, quem delegou a tarefa será responsável por garantir que a mesma seja cumprida.

A distribuição da autoridade e da responsabilidade entre os elementos dos diversos níveis da estrutura organizacional é representada pela hierarquia da organização formal. A autoridade e a responsabilidade fluem verticalmente em linha reta, do mais alto nível da organização ao nível mais baixo, conforme ilustrado na **Figura 5**. Sendo assim, quanto mais alto estiver um cargo no organograma, maior a autoridade e a abrangência da atividade.



**Figura 5:** Fluxo da autoridade em um organograma.

Fonte: Elaboração própria.

Além disso, a autoridade e a responsabilidade devem ser equivalentes, ou seja, quando se atribui a um subordinado a responsabilidade pela execução de uma atividade, deve-se atribuir-lhe também a autoridade necessária para a realização dessa atividade. A autoridade pode ser representada por uma pirâmide invertida, conforme mostrado na **Figura 6**, sendo que à medida que se sobe na cadeia de comando até o topo da estrutura organizacional, a área de autoridade se expande gradativamente em cada nível hierárquico.



**Figura 6:** Hierarquia e autoridade.  
Fonte: Adaptado de Peixoto, 2015.

### 3.3. Interpretação do organograma

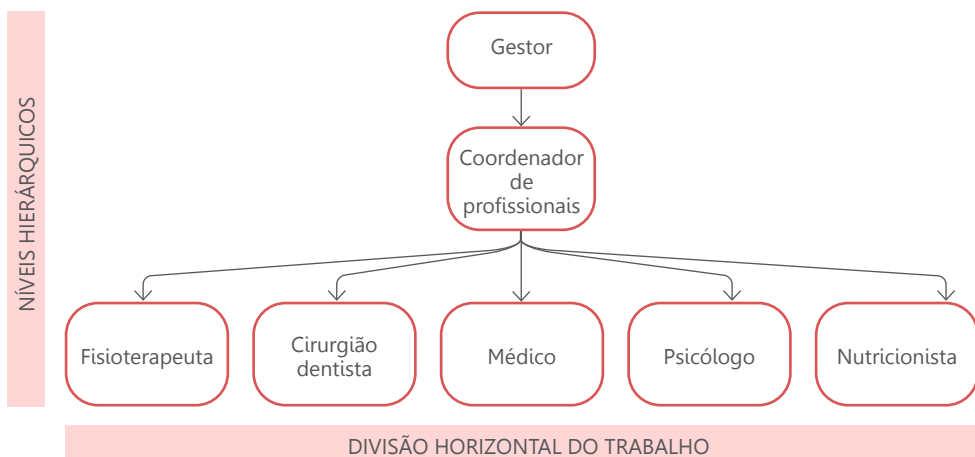
A elaboração do organograma é importante para que os colaboradores consigam visualizar a organização como um todo. No entanto, para que seja efetivo, é necessário que todos saibam, antes de tudo, interpretar a representação. Conforme apontado no Tópico 3.1, no organograma os órgãos são representados por figuras geométricas, como quadrados, retângulos e círculos, que são ligados por linhas, de acordo com a **Figura 7**.



**Figura 7:** Organograma.  
Fonte: Elaboração própria.

Essas linhas que ligam os órgãos entre si demonstram as relações de autoridade, ou seja, indicam as interações formais prescritas. Entretanto, as linhas mostram limitações na representação da estrutura, uma vez que o organograma representa apenas a estrutura formal, que é uma dimensão dos muitos tipos de relação que existe entre os elementos ou órgãos de uma organização (GAMA, 2019).

Para diferenciar a importância de cada atividade, ou hierarquia, alguns organogramas apresentam figuras geométricas do mesmo tipo, porém, de tamanhos diferentes, mas isso não é obrigatório e dependerá da necessidade de cada organização (SOUZA, 2015). Em alguns casos, inclusive, são utilizadas cores diferenciadas em determinadas atividades e/ou cargos. Além disso, o organograma pode ser visto sob dois aspectos, conforme a **Figura 8**: o **vertical** e o **horizontal**.

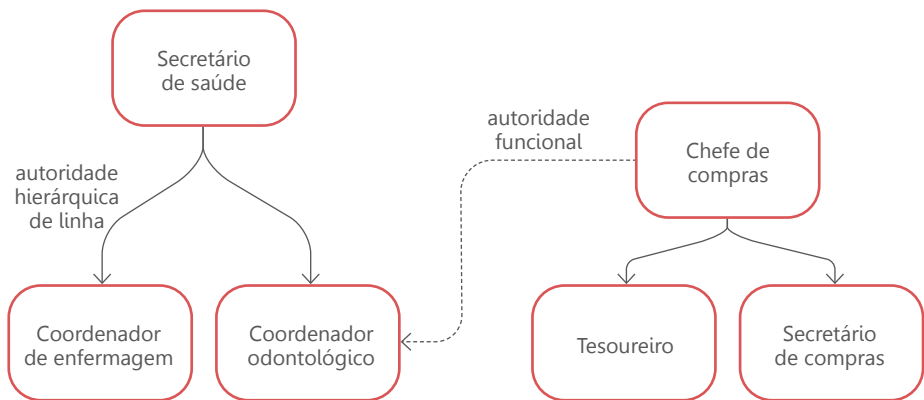


**Figura 8:** Estrutura organizacional.

Fonte: Elaboração própria.

- **Aspecto vertical:** estão os diferentes níveis de autoridade ou hierárquicos, sendo que cada um desses possui autoridade sobre o inferior (diretoria, gerência, chefia, supervisão, funcionários etc). Sendo assim, a estrutura organizacional vertical tem a finalidade de determinar e evidenciar a subordinação imediata de um cargo a outro (relação chefe x subordinado). A linha de subordinação direta é apresentada por meio de uma linha contínua.
- **Aspecto horizontal:** estão os diferentes setores da organização, a saber: técnica (visa à produção/prestação dos serviços), financeira (administrando os recursos materiais), de pessoal (administrando os recursos humanos) etc.

Segundo Gouveia (2021), um dos princípios básicos da gestão é a unidade de comando, a qual define que qualquer cargo deve estar subordinado a apenas um único cargo hierarquicamente superior. No entanto, em algumas situações, o ocupante de um cargo pode ter que acatar orientações de um terceiro cargo, ou até mesmo de outra área. Esse tipo de relação, chamada de autoridade funcional, é a relação de autoridade não hierárquica, expressa no organograma por uma linha pontilhada. Sendo assim, na relação de autoridade funcional não há chefe nem subordinado, apenas interação de funções entre os cargos. A ilustração de parte de um organograma, apresentado na **Figura 9**, ajuda a entender a diferença entre autoridade de linha e autoridade funcional, evidenciada por linhas pontilhadas.



**Figura 9:** Níveis de relacionamento: autoridade de linha e autoridade funcional.

Fonte: Elaboração própria.



### NA PRÁTICA!

**Exemplificando:** Suponha que o coordenador odontológico de uma UBS seja subordinado hierarquicamente ao coordenador da unidade, recebendo ordens somente dele. Assim, no organograma existirá uma linha vertical ligando diretamente o cargo de coordenador da UBS ao cargo de coordenador odontológico. Caso o coordenador note a necessidade de realizar a compra de materiais, por exemplo, deve-se recorrer à legislação e normas impostas pelo setor responsável pelas compras. Assim, não se trata de uma ordem, mas de uma orientação que obrigatoriamente tem que ser seguida.

### 3.4. Tipos de organograma

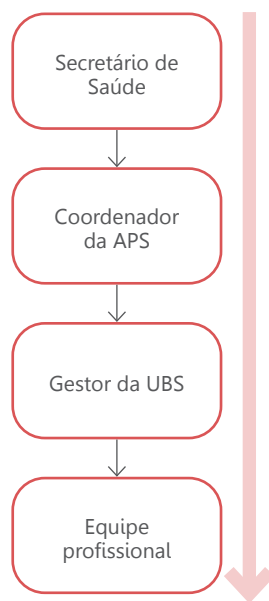
Existem vários tipos de organogramas, que se diferenciam de acordo com a estrutura organizacional. Determinar o melhor tipo para uma organização depende da forma como ela é administrada, haja vista que os organogramas podem ser adaptados para cada tipo de administração, possibilitando sua aplicação conforme a necessidade. Esses organogramas podem ser classificados em: **organograma vertical**, **organograma circular**, **organograma horizontal**, **organograma funcional**, **organograma matricial**.

#### Organograma vertical

O organograma vertical, também chamado de clássico, é o modelo mais utilizado e difundido entre as organizações, e tem o objetivo de representar a hierarquia da organização de cima pra baixo. Nesse modelo, a diretoria está no mais alto nível, enquanto os subordinados são inseridos nas figuras que vêm abaixo.

No organograma vertical, tem-se uma situação mais comum e tradicional, seguindo uma linha hierárquica de forma mais rígida. Assim, quanto maior for a autonomia e a responsabilidade exigidas para cada cargo ou setor, mais alta deve estar a sua posição na representação.

No eixo de profissionais de um organograma da APS, por exemplo, o secretário de saúde pode ocupar a posição mais alta, seguido pelo coordenador da APS e, depois, pelo gestor da UBS – que é responsável por gerenciar todos os profissionais, conforme ilustrado na **Figura 10**. Esse é apenas um exemplo, uma vez que a unidade pode se estruturar de diferentes formas, conforme a realidade e a necessidade do município.



**Figura 10:** Organograma vertical.

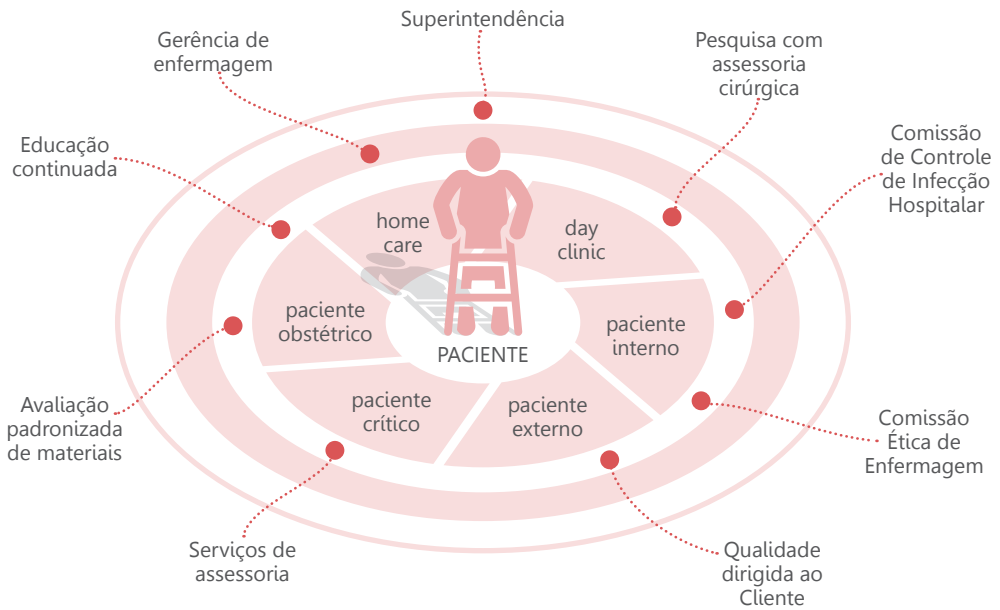
Fonte: Adaptado de Souza, 2015.

#### Organograma circular

O organograma circular é também conhecido como radial e foge de todos os outros modelos, uma vez que ele não tem grande preocupação em mostrar os níveis hierárquicos dos cargos, conforme mostrado na **Figura 11**. A função desse tipo de organograma é trazer uma ideia mais colaborativa entre os setores e departamentos,



que são representados em círculos. Sendo assim, o grande objetivo desse modelo é incentivar o trabalho em grupo.

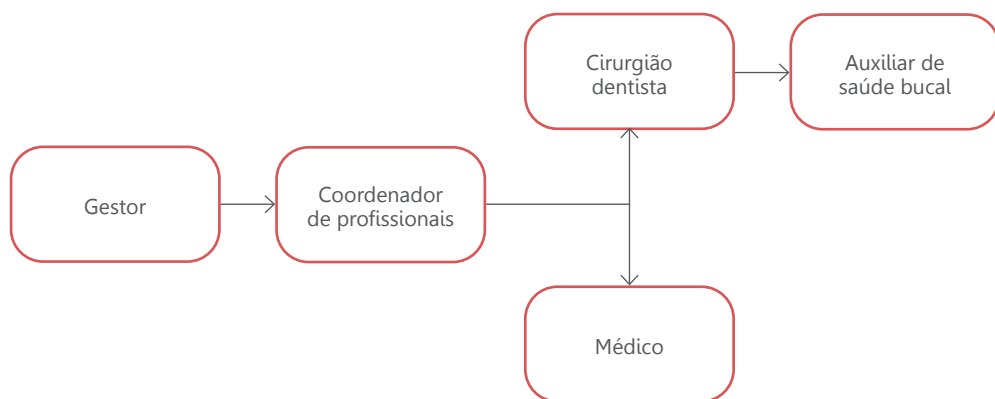


**Figura 11:** Organograma circular.  
Fonte: Moura et al. (2001, p. 488).

### Organograma horizontal

O organograma horizontal, assim como o vertical, é criado com base na hierarquia da organização. No entanto, no organograma horizontal o nível de gestão não é visto de cima para baixo, e sim lateralmente, conforme podemos observar na **Figura 12**. Sendo assim, nesse tipo de organograma, a ordem da hierarquia dos cargos diminui da esquerda para a direita.

Uma das principais peculiaridades do organograma horizontal, é o fato de ele diluir as relações de comando e hierarquia da organização. Pode-se dizer que ele impede o engessamento dos colaboradores, que não ficam presos a tarefas específicas. Dessa forma, os colaboradores podem desempenhar funções variadas, reportando-se à diferentes gestores. A gestão horizontal propicia um ambiente mais informal, no qual os colaboradores têm mais autonomia. É um modelo aplicado com mais facilidade em organizações de menor porte.

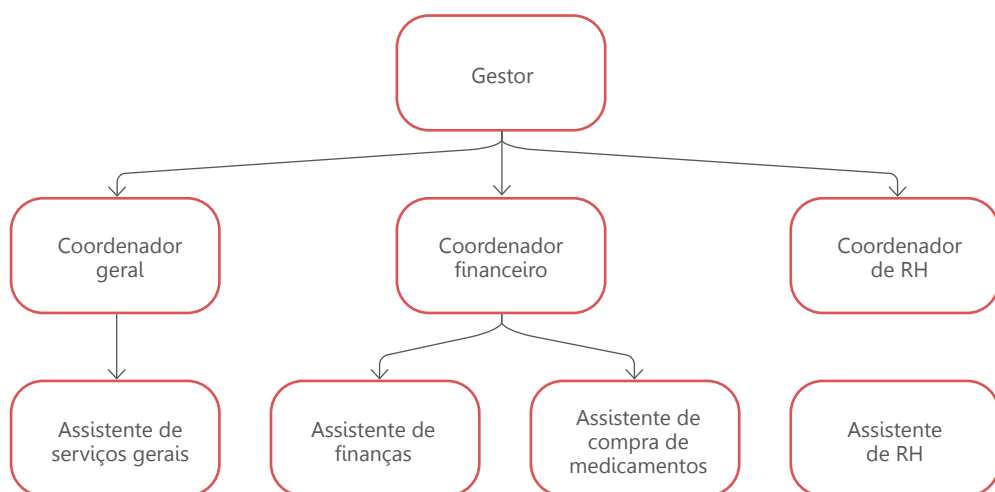


**Figura 12:** Organograma horizontal.

Fonte: Elaboração própria.

### Organograma funcional

O organograma funcional é semelhante ao vertical, porém, ele não representa as relações hierárquicas, e sim as relações funcionais da organização. Dessa forma, nele podemos ver as funções de cada integrante da organização, como mostra a **Figura 13**. Ele começa de cima para baixo. O cargo mais importante da organização deve ser destacado no primeiro item, representado por um quadrado com o nome do cargo (exemplo: gestor), e vai descendo até chegar as partes operacionais.



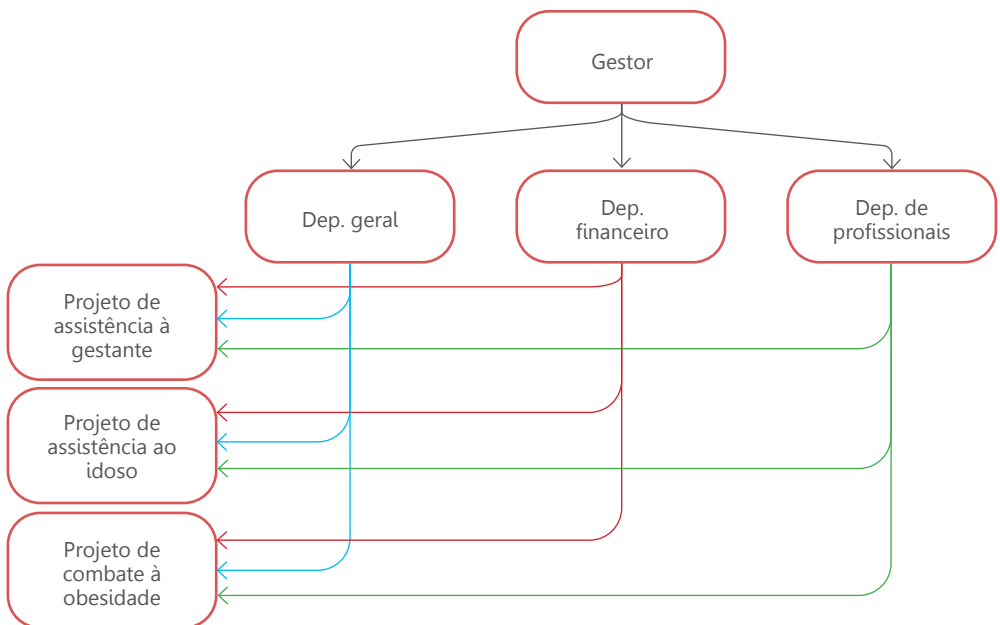
**Figura 13:** Organograma funcional.

Fonte: Elaboração própria.

## Organograma matricial

O organograma matricial, por sua vez, é usado para representar a estrutura das organizações que não apresentam uma definição clara das unidades funcionais, incorporando grupos de trabalhos por projetos que podem ser temporários (estrutura informal). Por esse motivo, esse tipo de organograma proporciona certa flexibilidade em relação às atividades e às hierarquias definidas. Nas organizações que utilizam esse tipo de organograma, diferentes setores se organizam para a execução de determinado projeto e realizam atividades paralelas às suas funções de origem. Essa representação tem tempo determinado, uma duração estimável e finita.

Para ilustrar melhor, vamos pensar em uma organização pública e nos vários projetos a ela relacionados. Essa organização possui todos os departamentos comuns às outras organizações, como tesouraria, administração e recursos humanos. Entretanto, em determinada situação, algumas pessoas de cada setor são realocadas para iniciarem um novo projeto, que também demanda serviços dessas áreas. Dessa maneira, o organograma matricial é constituído por pessoas que realizam atividades funcionais e são realocadas para executarem suas atividades dentro de diferentes projetos. Veja, na **Figura 14**, um exemplo de organograma matricial.



**Figura 14:** Organograma matricial.

Fonte: Elaboração própria.

## 3.5. Como fazer um organograma?

Agora que compreendemos o que é um organograma, como interpretá-lo e os tipos mais utilizados, vamos aprender o passo a passo para criar um organograma do zero.

### Realize uma pesquisa em sua organização

O primeiro passo é realizar uma pesquisa com os colaboradores, com o objetivo de mapear todas as equipes, os cargos e as pessoas da organização, assim como as funções exercidas por cada uma delas. Para essa etapa, a melhor opção é usar uma ferramenta para pesquisa *online*, como um formulário. Você pode enviá-lo para todos os profissionais e pedir a colaboração dos funcionários para o preenchimento dos principais dados.

### Identifique as hierarquias

Como dito anteriormente, uma das principais funções do organograma é delinear as hierarquias. Portanto, o segundo passo é identificar quantos e quais são os cargos que compõem a organização, definindo os graus de hierarquia entre eles.

Uma forma de identificar a hierarquia de uma organização é fazendo contato com todos os envolvidos, por meio de reuniões, a fim de verificar quem são os superiores e os subordinados de cada um. Esses dados são importantes para saber o tamanho e qual a melhor forma de estruturar o organograma. No entanto, é importante se ater, principalmente, aos setores existentes, e não criar subdivisões apenas para isolar colegas de trabalho. O inverso também deve ser observado.

### Escolha o modelo ideal

De posse das informações colhidas no segundo passo, deve-se buscar o modelo de organograma mais adequado à realidade da organização, conforme os tipos de organogramas explicados no Tópico 3.4.

A escolha do modelo de organograma depende da quantidade de cargos, assim como do número de níveis hierárquicos da organização. Além disso, entender qual o principal foco também auxilia nessa decisão, uma vez que há organogramas cujo foco é a hierarquia, enquanto outros dão mais ênfase ao fluxo de informações ou a funções de cada um dos cargos. Vale lembrar que a função principal do organograma é tornar a estrutura de cargos da organização simples de ser entendida. Dessa forma, deve-se escolher aquele que melhor representa visualmente o seu negócio.

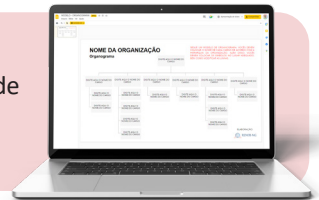
## Selecione a ferramenta mais adequada

Escolhido o tipo de organograma, é necessário desenvolvê-lo. Para isso, é preciso selecionar a ferramenta mais adequada para criá-lo. Há diversos programas para a montagem de um organograma. É possível desenvolvê-lo no *Excel*, no *Word* e no *Power Point*. Essas são as maneiras mais práticas para elaboração. Também há a possibilidade de utilizar ferramentas online e aplicativos específicos para isso. O mais importante é se sentir à vontade com a utilização da ferramenta, e que a mesma proporcione o resultado desejado.



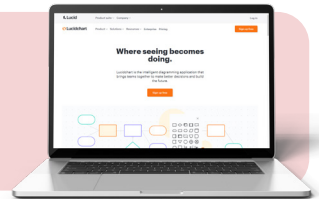
### SAIBA MAIS!

Para fazer o download de um documento que pode ser utilizado como modelo para a elaboração do organograma, basta clicar aqui.



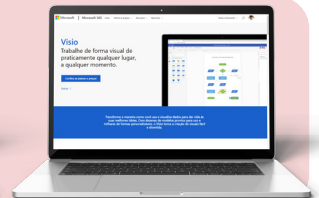
### SAIBA MAIS!

Você pode acessar a plataforma para utilizar das ferramentas *online* clicando aqui.



### SAIBA MAIS!

Por fim, no que tange aos aplicativos, sugerimos o **Bizagi** e o **Visio**, disponíveis aqui.



## Valide as informações

Após a elaboração do organograma é recomendável checar as informações. É preciso que o responsável converse com os líderes de cada setor e apresente o que foi feito, a fim de confirmar as informações. Deve-se consultar todos os envolvidos, verificar se está correta as relações de superior e subordinado colocadas, e analisar se o organograma está realmente fazendo sentido e condizente com a organização.

Caso não esteja, deve-se fazer as modificações necessárias e repetir o processo de validação.

### **Apresente o organograma para toda a organização**

Depois de estruturado e corrigido, é hora de exibir as informações. É importante que o responsável convoque uma reunião com seus colaboradores, afinal, trata-se de um recurso que auxiliará a todos. Além disso, o organograma pode ser impresso e afixado no mural de recados, ou disponibilizado em alguma ferramenta de comunicação interna digital, como uma rede social da organização.

### **Mantenha atualizado**

Na elaboração do organograma, deve-se lembrar de que ele é a representação da organização no seu momento atual. Assim, se houver alguma alteração de hierarquia, função ou de atividades – demissões, contratações, mudanças de cargo etc., o desenho precisa ser atualizado. Por isso, em organizações com alterações constantes de profissionais, é indicado o uso de recursos digitais para estruturação e exibição do organograma.

Até o momento, compreendemos o que é organização e como ela é representada graficamente. Vamos, agora, aprender uma forma de documentar as posições ocupadas em uma organização.

## **4. DESCRIÇÃO DE CARGOS**

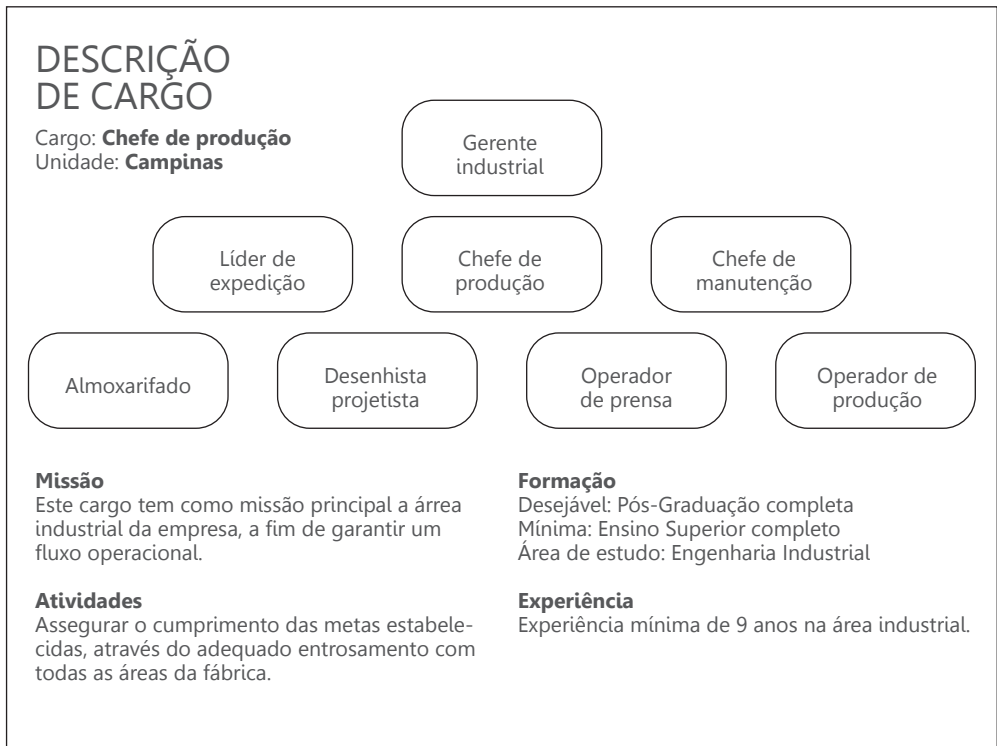
### **4.1. O que é e para que serve?**

De acordo com Gil (2004), a análise de cargo é o estudo que se faz com o objetivo de obter informações sobre as atribuições de um cargo, enquanto a descrição de cargo é a exposição ordenada de tais atribuições. O objetivo da descrição de cargo é, portanto, listar o que o ocupante do cargo faz, como faz e por que faz. Pode-se dizer que é um registro escrito que serve para formalizar as atribuições, responsabilidades e especificações dos requisitos dos cargos existentes em uma organização.

À primeira vista, possuir descrição de cargos talvez pareça mera formalidade em uma organização, mas não se engane: a verdade é que se trata de uma ferramenta fundamental para a gestão de pessoas como um todo. Como direcionar tarefas se o gestor

não sabe exatamente quais são as atividades esperadas do cargo? Ou, ainda, como o colaborador deve desempenhar bem suas funções se não sabe o que se espera dele?

Dessa forma, para atingir seus objetivos, é imprescindível que uma organização tenha bem claro o que compete a cada colaborador. A **Figura 15** mostra um exemplo de descrição de cargos.



**Figura 15:** Exemplo de descrição de cargo.

Fonte: Adaptado de Linked RH, 2015..



### FIQUE LIGADO!

#### Qual a diferença entre cargo e função?

**Cargo** se refere à posição ocupada por determinado colaborador em uma organização. Como, por exemplo, em uma unidade de saúde temos o gestor, o médico e o enfermeiro. Já a **função**, é o conjunto de atribuições que a pessoa, em um cargo específico, possui. No caso do gestor, a função conta com uma série de atividades, como administrar, distribuir tarefas e avaliar os resultados da unidade.

Segundo Chiavenato (2006), uma descrição de cargo deve conter as seguintes informações:

- **O que faz?** Tarefas e atividades a executar;
- **Quando faz?** Periodicidade: diária, semanal, mensal, anual ou esporádica;
- **Como faz?** Se é por meio de pessoas, máquinas, materiais, equipamentos, dados e informações;
- **Onde faz?** Local e ambiente de trabalho;
- **Por que faz?** Objetivos do cargo, metas e resultados a atingir.

A descrição de cargos compreende uma estratégia para destacar tanto o perfil desejado para determinada função, quanto as suas atribuições em si, fazendo com que tudo fique mais organizado e transparente para os envolvidos. Com a utilização da descrição de cargos, o gestor tende a ter maior liberdade para orientar sua equipe. Por outro lado, os colaboradores ganham segurança quanto ao que precisa ser feito. Dessa forma, a descrição de cargos pode ser considerada como o ponto de partida para o tratamento dos problemas no campo dos RH.

De acordo com Gil (2004), algumas das funções da descrição de cargos são:

- determinar o perfil do ocupante para definir os procedimentos para a seleção do pessoal;
- fornecer os dados necessários para a verificação de necessidades e seleção dos conteúdos dos programas de treinamento de pessoal;
- fornecer informações para o supervisor e para o subordinado sobre os padrões de desempenho no trabalho;
- fornecer o alicerce firme para a avaliação de cargos, do qual resultará a fixação de uma remuneração coerente internamente;
- determinar as linhas de autoridade e responsabilidade na organização;
- fornecer as informações necessárias para a implantação de sistemas de avaliação de mérito;
- apresentar as atividades desempenhadas que incorporarão o Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP), que fornece informações para a área de medicina do trabalho e a justiça do trabalho, servindo como prova em reclamações trabalhistas;
- proporcionar, em conjunto com o organograma, que o colaborador saiba os resultados que a organização espera dele, grau de subordinação, responsabilidades e deveres a cumprir, abrindo caminho para o autodesenvolvimento dentro da organização.



Sendo assim, a descrição de cargos é fundamental para o funcionamento de uma organização, visto que uma das situações que mais gera processos trabalhistas é a de desvio de função, caracterizado quando o trabalhador desempenha uma atividade diferente daquela para a qual foi contratado. Há casos em que uma simples descrição de cargos bem-feita poderia resolver o problema de maneira preventiva, ou mesmo evitar que ele voltasse a acontecer. Isso porque, mais uma vez, os dois lados vão estar cientes das atribuições exatas, sem espaço para sair delas.

Por consequência, a utilização de descrições de cargos proporciona à organização a oportunidade de:

- aumentar a produtividade;
- coordenar mudanças organizacionais frequentes;
- criar políticas de atração para novos colaboradores;
- direcionar treinamentos com mais assertividade;
- realizar processos seletivos e recrutamentos baseados em competências;
- resolver problemas de *turnover*, ou seja, resolver problemas de fluxo de entradas e saídas de funcionários em uma organização
- uma gestão mais clara, organizada e transparente;
- valorizar o trabalho em time/equipe.

## 4.2. Métodos para elaboração da descrição de cargos

Nascimento e Carvalho (2012) relatam as etapas para a descrição e análise de cargos, a qual deve iniciar pela identificação. Nesse momento, é feito o levantamento dos cargos pertinentes às atividades realizadas, e também é analisado o organograma para que se tenha uma visão estruturada da organização, localizando os cargos e as posições hierárquicas.

O procedimento deve ser iniciado com o interesse da organização em elaborar e implantar a descrição dos cargos; seguindo do comunicado aos colaboradores; e execução da coleta de dados, com o apoio da gerência e ocupantes dos cargos para a descrição e análise dos mesmos. Deve ser um processo planejado e organizado em todo seu desempenho, desde as fases de planejamento, preparação e execução, para posterior descrição e análise provisórias, verificação, correção e elaboração do manual efetivo (PONTES, 2011).

## Coleta dos dados

Para descrever os cargos de uma organização, os métodos de coletas de dados se tornam essenciais, uma vez que interferem na qualidade da descrição. Dessa forma, é importante que se use o mais adequado ao contexto da organização. Podem ser utilizados os métodos de observação do local, questionários, entrevistas e métodos combinados (PONTES, 2011).

### Observação do local

De acordo com Chiavenato (2009), o método da observação do local é um dos mais utilizados, pela sua eficiência e por ser mais antigo. É um método básico utilizado, principalmente, para cargos cujas tarefas envolvem operações manuais ou tarefas simples e repetitivas, ou seja, quando as tarefas que compõem o cargo podem ser descritas e especificadas a partir da simples observação da pessoa trabalhando. Em geral, é utilizado para cargos do grupo operacional.

A análise do cargo é realizada por meio da observação direta das atividades do ocupante (participação passiva), enquanto o analista de cargos registra as informações mais importantes na folha de análise de cargos (participação ativa). A duração da etapa da observação do local é determinada de acordo com o processo observado, visto que, aqui, o importante é que se conheça todo o trabalho realizado pelo colaborador. A vantagem desse método está na veracidade dos dados coletados, em virtude da origem da informação. Em contrapartida, o custo é maior e requer tempo prolongado de observação do analista do cargo (CHIAVENATO, 2009).

### Questionário

O método do questionário é explicado por Chiavenato (2009): são efetuadas perguntas sobre as informações do cargo, conteúdo e características, e será solicitado para que o ocupante ou seus chefes o respondam por escrito.



#### SAIBA MAIS!

É possível fazer o download de um documento que pode ser utilizado como modelo para a coleta das informações clicando aqui.



Para Nascimento e Carvalho (2012), o método do questionário tem como vantagem poder atingir, simultaneamente, um grande contingente de informantes. No entanto, a desvantagem é que pode ser superficial ou distorcido, em face da qualidade das respostas (CHIAVENATO, 2009). Por esse motivo, ainda que o questionário seja um instrumento simples, para sua elaboração é preciso considerar que as perguntas devem ser elaboradas de forma clara, fáceis de responder, referir-se unicamente às características do trabalho que se deseja conhecer.

### Entrevista

Para Chiavenato (2009), a entrevista é o método mais flexível e produtivo para a elaboração da descrição de cargos. Para a obtenção dos dados, o profissional responsável conduz a entrevista, previamente estruturada, com o ocupante do cargo, buscando obter as informações necessárias. A entrevista pode ser utilizada com vários ocupantes do mesmo cargo, possibilitando o cruzamento de informações, a fim de se verificar as diferenças entre elas.

Para que a entrevista tenha bons resultados e transcorra em clima agradável, é necessário conquistar a confiança do entrevistado e, para isso, aconselha-se uma apresentação franca e cordial, esclarecendo ao entrevistado os objetivos da análise do seu cargo. É importante deixar claro que para analisar os cargos da organização é necessário obter dados, e quem mais conhece aquele cargo na organização é o seu ocupante. É importante também, ao agendar a entrevista, que o responsável solicite ao entrevistado que se prepare, pensando nas tarefas que desempenha e em suas responsabilidades. A principal vantagem desse método é ter uma fonte de dados mais confiável; sua maior desvantagem, em contrapartida, está na realização de uma entrevista mal estruturada, que pode vir a gerar reações negativas por parte dos entrevistados.

Dessa forma, é possível perceber que cada um dos métodos para descrição de cargos possui suas particularidades, suas vantagens e desvantagens. Segundo Chiavenato (2009), para se tirar o maior proveito das vantagens dos instrumentos existentes, uma boa opção é utilizar uma combinação de dois ou mais métodos, ou seja, métodos mistos. A escolha de quais métodos devem ser utilizados deve levar em conta as características da organização, o pessoal disponível para a tarefa, bem como quais são os objetivos da análise e descrição de cargos.

De posse das informações obtidas por meio das diversas fontes apresentadas, é possível, então, que o responsável preencha o documento da descrição dos cargos.

Abaixo, algumas orientações:

- descreva o cargo e não a pessoa que ocupa o cargo, mesmo quando algumas posições são formatadas pelo próprio ocupante do cargo, sendo que, nesse caso, deve-se identificar e transformar as atividades pessoais em atividades do cargo;
- o conteúdo da descrição deve ser livre de detalhes pouco explicativos e de banalidades que não contribuam para a sua melhor interpretação, mas suficientemente detalhado para que possa ser compreendido, livre de dúvidas sobre possíveis omissões e textos excessivamente resumidos.

### 4.3. Estrutura da descrição de cargo

O formato comum de uma descrição de cargo inclui o título do cargo, a missão, as atividades, a formação e a experiência exigida. Aqui, abordaremos também outras características importantes para uma descrição de cargo mais adequada às necessidades da organização.



#### SAIBA MAIS!

É possível fazer o download de um documento que pode ser utilizado como modelo para a elaboração da descrição de cargo clicando aqui.



#### Título do cargo

É o local em que aparece o nome do cargo. A ideia é ser o mais objetivo possível, colocando o nome por completo e escrito de forma correta. Isso facilitará a diferenciação de cada função.

**Quadro 2:** Exemplo de título do cargo

**Título do cargo**

**Médico de Saúde da Família**

Fonte: Elaboração própria.

- É importante que se use títulos universais, ou seja, aqueles mais comumente usados no mercado de trabalho;
- dê títulos facilmente identificáveis pela sua simples leitura;
- adote títulos curtos e objetivos que melhor descrevam a função executada;
- evite títulos de cargos diferentes com nomes de significado muito parecido;
- cuidado com as ocupações oficialmente reconhecidas;
- use o termo "auxiliar" quando um colaborador auxilia em uma tarefa;
- evite exageros com denominações pomposas. Por exemplo: não chamar um arquivista de especialista em arquivos.

### Organograma do cargo

É importante indicar o posicionamento do cargo na estrutura hierárquica. A quem ele se reporta? Quem responde a ele? Essas informações indicam o quão importante esse cargo é para a organização. Não se deve imaginar que nesse ponto seja necessário colocar todo o organograma da organização com todos seus relacionamentos. O intuito é apenas indicar o contexto em que o cargo está inserido na organização.

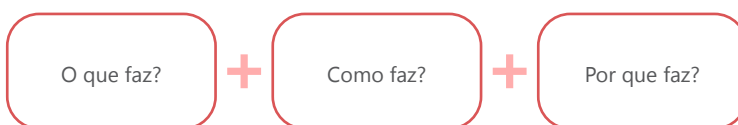
**Quadro 3:** Exemplo de organograma

ORGANOGRAMA	
A quem se reporta?	Coordenador de profissionais
Quem responde a ele?	Não há

Fonte: Elaboração própria.

### Descrição das funções do cargo

Também conhecido como responsabilidades ou atribuições do cargo, é o local em que se registra as atividades desempenhadas visando a atingir o objetivo do cargo. Cada parágrafo da descrição das funções deve responder as seguintes perguntas: O que faz? Como faz? Por que faz?



**Figura 16:** Descrição das funções.

Fonte: Elaboração própria.

Assim, o tópico descreve toda a rotina referente a função, ou seja, todas as atividades que competem a esse posto de trabalho, conforme mostrado no **Quadro 4**. Uma boa forma de preencher é pensar e listar todas as atividades separadamente, isto é, observe quais são suas tarefas diárias, semanais, quinzenais e mensais.

**Quadro 4:** Exemplo de descrição das funções

DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES	FREQUÊNCIA
Prestar assistência médica aos usuários dos serviços voltados para a Saúde da Família, bem como dirigir a equipe desta área de atuação	Sempre
Realizar consultas clínicas, pequenos procedimentos cirúrgicos, atividades em grupo na UBS/ESF (Unidade Básica de Saúde/Estratégia de Saúde da Família) e, quando indicado ou necessário, no domicílio e/ou nos demais espaços comunitários (escolas, associações etc).	Sempre
Realizar visitas e atendimentos domiciliares	Semanal
Encaminhar, quando necessário, usuários a outros pontos de atenção, respeitando fluxos locais, mantendo sua responsabilidade pelo acompanhamento do usuário.	Sempre
Indicar, de forma compartilhada com outros pontos de atenção, a necessidade de internação, mantendo a responsabilização pelo acompanhamento do usuário.	Sempre
Contribuir, realizar e participar das atividades de educação permanente de todos os membros da equipe.	Sempre
Participar do gerenciamento dos insumos necessários para o adequado funcionamento da UBS.	Sempre
Participar das reuniões de comissões	Mensal
Zelar pelo cumprimento dos indicadores, pactos e metas contratuais	Sempre

Fonte: Elaboração própria.

Demais orientações:

- Descreva entre 6 e 10 parágrafos indicando as principais atividades;
- comece as frases com verbos ativos que melhor definam a ação requerida do seu ocupante, sempre usados na terceira pessoa do indicativo presente (analisar) ou no infinitivo pessoal (analisar);
- utilize verbos compatíveis com o cargo descrito;
- as atividades devem ter seus parágrafos organizados de tal forma que apresente as atividades mais importantes e/ou frequentes no início.

### Requisitos mínimos

- **Formação acadêmica:** indica o grau de instrução mínimo e desejável que uma pessoa deve ter para exercer a função.

- **Experiência exigida:** aborda a vivência profissional recomendada para ocupar aquele cargo. Essa experiência pode ser descrita em tempo (anos no mercado) ou em função (tipo de trabalho desempenhado).

**Quadro 5:** Exemplo de requisitos mínimos

REQUISITOS MÍNIMOS	
Formação acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino superior em medicina</li> <li>• Pós-Graduação Especialização/Residência em Saúde da Família, Atenção Básica e/ou Saúde Coletiva ou áreas afins</li> </ul>
Experiência exigida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência em Atenção Básica ou Saúde Coletiva</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

## Competências

São as principais competências exigidas e/ou desejadas para o cargo.

- **Competências técnicas:** também chamadas de *hardskills*, são competências para o exercício de determinado cargo na organização, as quais, às vezes, são segmentadas em grupos (gerenciais, operacionais etc.) para designar competências de determinados grupos de pessoas ou áreas. São as competências que podem ser alcançadas, seja fazendo um curso, lendo um livro, indo a um congresso etc. Elas podem ser testadas e medidas sem grandes problemas.

Vale ressaltar que algumas dessas habilidades podem ser aprendidas em treinamentos posteriores à contratação. Por exemplo, não é possível contratar alguém para uma vaga de médico para, então, treiná-lo em medicina. Mas, no caso de uma vaga para secretário/atendente, é possível contratá-lo para, então, oferecer a ele um treinamento do *software* utilizado pela organização.

Desse modo, ao avaliarmos uma habilidade técnica, temos de levar em conta múltiplos fatores:

- o tempo e o custo necessários para se obter certa habilidade;
- a disponibilidade de pessoas com tal habilidade no mercado;
- a real necessidade da habilidade para o desempenho das funções do cargo;
- a possibilidade de desenvolvimento por meio de treinamentos futuros.

Resumindo, podemos afirmar que as competências técnicas compreendem aquilo que o colaborador precisa saber para executar as atividades de um cargo. Como exemplo, podemos citar conhecimentos em *softwares*, como *Excel*, *PowerPoint*,

*Word*, fluência em algum idioma, curso de graduação, mestrado, capacitação e de especialização.

- **Competências comportamentais:** também chamadas de *softskills*, são comportamentos observáveis sem distinguir se são aptidões ou traços de personalidade. Dessa forma, aqui temos habilidades mais focadas em características individuais da pessoa e de que modo ela se comporta no dia a dia de trabalho.

Essas competências são mais difíceis de identificar, afinal, não podem ser medidas ou testadas de uma maneira objetiva. No entanto, a necessidade dessas competências deve ser analisada de acordo com cada cargo da organização, porém, cabe ressaltar que elas podem também ser desenvolvidas. Sendo assim, além de identificar, é preciso que os gestores promovam o desenvolvimento das competências comportamentais que faltam aos colaboradores, de acordo com o cargo. Para isso, pode-se promover palestras, capacitações, *feedbacks*, acompanhamento profissional ou até mesmo um treinamento personalizado. Como exemplo desse tipo de habilidade, temos a criatividade, a proatividade, a inteligência emocional, a paciência, a comunicação, a liderança e afins.

**Quadro 6:** Exemplo de competências técnicas e comportamentais

<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Especialização em Residência em Saúde da Família, Atenção Básica ou Saúde Coletiva</li></ul>
<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicação</li><li>• Pensamento crítico</li><li>• Ética de trabalho</li><li>• Inteligência emocional</li></ul>

Fonte: Elaboração própria.

Após preenchido, o documento da descrição de cargos precisa ser revisado não só com o ocupante daquele cargo, mas também com seu superior, para fim de validação. Além disso, é importante que esse documento esteja disponível e de fácil acesso aos colaboradores, para que eles estejam cientes de suas atribuições.

Em suma, podemos afirmar que a descrição de cargos é o processo que consiste em determinar os elementos ou fatos que compõem o dia a dia de um cargo. A descrição de cargos é uma atividade trabalhosa, a qual exige que o profissional responsável por desenvolver esse trabalho tenha bom senso, seja detalhista, tenha



capacidade crítica e uma ótima habilidade de escrita, além de habilidade mental para entender cargos de diferentes níveis e áreas. O processo de descrição de cargo não deve ser entendido como um processo estático ou um processo que, uma vez terminado, pode-se esquecer o assunto. Muito ao contrário, ele é um processo dinâmico que acompanha a própria dinâmica das mudanças da organização e dos cargos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme já comentado, a liderança tem como função engajar e guiar a equipe em prol de um objetivo em comum: os bons resultados da organização. Sendo assim, é imprescindível que se conheça a estrutura organizacional, para que seja possível uma divisão do trabalho coerente e uma alocação de recursos e de pessoal eficiente.

Por meio da definição da estrutura organizacional é possível alcançar melhores resultados da equipe. Para isso, a representação gráfica da organização, bem como a documentação das atribuições dos colaboradores, são importantes aliados, pois promovem a integração entre as áreas, além de organizar os fluxos de trabalho, oportunizando o bom exercício da liderança.

Dessa forma, o presente documento proporciona aos gestores, coordenadores e profissionais, conhecimentos acerca da estrutura organizacional, bem como ferramentas e métodos para facilitar o exercício da liderança no cotidiano da APS.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, SP: Pioneira, 2012, p. 51.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios de Administração**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: Como desenhar cargos e avaliar os resultados. 6. ed. Barueri, SP: Manoele, 2009.
- DRUCKER, Peter F. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. 2.ed. São Paulo: Futura, 1997. 432 p.
- GAMA, Bernadete. **Organização em Enfermagem**: Administração da Assistência em Enfermagem I. AAE 1. Juiz de Fora, MG: UFSJ, 2019. Disponível em: <https://www.>

- ufjf.br/admenf/files/2019/02/Aula-13-Organiza%C3%A7%C3%A3o-em-Enferma-  
gem.pdf. Acesso em: 26 nov. 2021.
- GIL, Antônio. **Gestão de Pessoas**. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2004.
- GONÇALVES, Ernesto. Estrutura Organizacional do Hospital Moderno. **Revista de Ad-  
ministração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 86, março, 1998.
- GOUVEIA, Nelson. **Estruturar a Organização é a Solução**. NGeA Coaching. 16 jul.  
2021. Disponível em: [https://ngea.com.br/gestao-e-controle/estruturar-a-orga-  
nizacao-e-a-solucao-5-5/](https://ngea.com.br/gestao-e-controle/estruturar-a-orga-<br/>nizacao-e-a-solucao-5-5/). Acesso em: 26 nov. 2021.
- LORENZETTI, Jorge; ORO, Julieta; MATOS, Eliane; GELBCKE, Francine Lima. Organi-  
zação do trabalho da enfermagem hospitalar: abordagens na literatura. **Texto  
Contexto Enferm.**, Florianópolis, v. 23, n. 4, p. 1104-1112, 2014.
- MAXIMIANO, Antônio. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1986.
- MELLO, Gabriela D’agostin de. **A Importância da Estrutura Organizacional na Ges-  
tão do Setor Público Municipal**: Estudo de Caso da Prefeitura Municipal de Içara,  
SC. 2015. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade do Extremo  
Sul Catarinense, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, 2015. Disponível em: [http://  
repositorio.unesc.net/handle/1/3880](http://<br/>repositorio.unesc.net/handle/1/3880) Acesso em: 16 nov. 2021.
- MOURA, Gisela; MAGALHÃES, Ana; CHAVES, Enaura. O serviço de enfermagem hos-  
pitalar: apresentando este gigante silencioso. **Revista Brasileira de Enfermagem**,  
Brasília, v. 54, n. 3, p. 488, jul./ set. 2001. Disponível em: [https://www.scielo.  
br/j/reben/a/MMkfZSRcCyX9JM7ZNvKKfJR/?format=pdf&lang=pt](https://www.scielo.<br/>br/j/reben/a/MMkfZSRcCyX9JM7ZNvKKfJR/?format=pdf&lang=pt). Acesso em:  
07 abr. 2022.
- PARA QUE SERVE UMA DESCRIÇÃO DE CARGO E COMO ELABORÁ-LA? Linked RH, 1ª  
ed, 2015. Disponível em: < [https://materiais.joinrh.com.br/descricao-de-cargos/  
>](https://materiais.joinrh.com.br/descricao-de-cargos/). Acesso em: 12 de fev de 2022.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**: carreiras e remu-  
neração. 15. ed. São Paulo, SP: LTr, 2011.
- ROST, Joseph; SMITH, Anthony. Leadership: A postindustrial approach. **European  
Management Journal**, Volume 10, Issue 2, Pages 193- 201.
- SOUZA, Antônio Artur. **Organização, processos e tomada de decisão**. Florianópolis,  
SC: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília, DF: CAPES: UAB,  
2015. 158p.
- VASCONCELLOS, Eduardo. **Estrutura das organizações**. 2. ed. São Paulo, SP: Pioneira,  
1989. 208 p.

O Brasil, nas últimas décadas, tem vivenciado um avanço muito rápido no número de pessoas com excesso de peso ou obesidade, além de outras doenças crônicas como dislipidemias, diabetes, hipertensão e doenças cardiovasculares. A Atenção Primária à Saúde é um espaço fundamental para a prevenção e o cuidado integral de pessoas nessa condição de saúde. Desse modo, quando ampliamos a capacidade de gestão dos estados e dos municípios, bem como a organização no processo de trabalho, os resultados relativos ao manejo dessas doenças no âmbito do Sistema Único de Saúde são mais efetivos.

Nesse contexto, o projeto Rede para enfrentamento da obesidade e doenças crônicas em Minas Gerais (RENOB-MG) tem como objetivo propiciar a construção de uma rede organizada e qualificada para a atenção à saúde, bem como a excelência em gestão para o gerenciamento dessas condições em Minas Gerais, a partir de ações de diagnóstico, formação, gestão, avaliação e monitoramento – envolvendo atividades de pesquisa, ensino e extensão.

Para tanto, nossa equipe elaborou duas coleções de livros digitais – Enfrentamento de doenças crônicas não transmissíveis no Sistema Único de Saúde: estratégias para gestores de saúde e Enfrentamento de doenças crônicas não transmissíveis no Sistema Único de Saúde: estratégias para profissionais de saúde – para capacitar, consolidar e enriquecer o trabalho desenvolvido pelos profissionais de saúde e gestores da Atenção Primária à Saúde no cuidado da obesidade e no cuidado integral da pessoa que vive com essa e outras doenças crônicas, tais como diabetes e hipertensão arterial sistêmica.



**UFV**  
Universidade Federal  
de Viçosa



**IPPDS**  
Instituto de Políticas Públicas e  
Desenvolvimento Sustentável