

PO - 0004 - POLÍTICA INSTITUCIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS

Revisão:4

Categoria: Políticas

Elaborado por: DAYANE LUCENA PEREIRA SILVA

Aprovado por: MÁRCIO DO ESPÍRITO SANTO

Elaborado em: 23/08/2019

Revisado em: 01/03/2023

Validade: 30/08/2024

1. INTRODUÇÃO

“Por gestão de pessoas entende-se, num contexto futuro, um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações. Os novos tempos estão a exigir novos modelos de gestão e, conseqüentemente, novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas. Pela análise da atuação dos gestores da organização pode-se chegar à atuação que se espera dos responsáveis pela gestão de pessoas” (TACHIZAWA, 2006, p 19).

No Hospital Regional do Vale do Paraíba a gestão de pessoas é fundamentada na meritocracia, onde as posições hierárquicas e outras recompensas são conquistadas pelos colaboradores que atingem os resultados esperados e apresentam no dia a dia de trabalho as competências de liderança, técnicas e comportamentais estabelecidas previamente e avaliadas periodicamente.

A política de gestão de pessoas busca a valorização pessoal e profissional, que reflete na valorização institucional. Desta forma, responde a missão da instituição de *“cuidar de vidas de forma ética, respeitando o ser humano, com qualidade na assistência à saúde e compromisso social”*.

Mais especificamente, as ações de Gestão de Pessoas buscam um alinhamento com os objetivos estratégicos de desenvolver e reter pessoas.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

O Hospital Regional do Vale do Paraíba é administrado pela Sociedade Beneficente São Camilo por meio da celebração de um Contrato de Convênio e Parceria Público-privada com o Governo do Estado de São Paulo.

2.1 Sobre a Sociedade Beneficente São Camilo

Na dimensão hospitalar a Sociedade Beneficente São Camilo possui sede em São Paulo desde a sua instalação no Brasil, em setembro de 1922. Por meio de suas entidades, desenvolve e mantém atividades hospitalares, sociais, pastorais e educacionais. Na área da saúde são 54 hospitais administrados em 13 regiões do país e 1 plano de saúde. Com relação às atividades de assistência social mantém 19 equipamentos sociais entre centros educacionais e centros de acolhida que oferecem atendimento a pessoas carentes, disponibiliza estrutura e profissionais a

serviço do social. A cada ano, a São Camilo amplia constantemente o número de filiais mantidas, fruto da referência em administração hospitalar e da credibilidade que o mercado demonstra pela entidade, cada vez mais alvo de interesse de órgãos públicos.

2.2 Sobre o Hospital Regional do Vale do Paraíba

É um Hospital de referência da XVII Diretoria Regional de Saúde, atendendo 39 municípios do Vale do Paraíba, abrangendo cerca de 2,2 milhões de habitantes, encaminhados pela central de vagas do plantão controlador da XVII DRS, órgão da Secretaria de Estado da Saúde. O hospital conta com aproximadamente 1.600 colaboradores contratados sob o regime da CLT, 800 médicos cadastrados no corpo clínico e pouco mais de 100 prestadores de serviços terceirizados.

3. DA CAPTAÇÃO DE MÃO DE OBRA

O enfoque não é apenas procurar candidatos e preencher vagas, mas adotar critérios de seleção adequados para garantir a qualidade da mão de obra, priorizando o aproveitamento de pessoas qualificadas, éticas e motivadas. O colaborador do Hospital Regional precisa demonstrar essencialmente comportamento ético, empatia, resolutividade e responsabilidade.

4. DA BUSCA E FORMAÇÃO DE MÃO DE OBRA

Para mitigar os problemas relacionados ao fato de o Hospital Regional estar localizado em uma cidade do interior do Estado de São Paulo, onde a disponibilidade de mão-de-obra qualificada é escassa, faz parte do processo de captação:

- Visitas periódicas nas escolas técnicas e faculdades da região para divulgação das vagas existentes;
- Incentivo aos profissionais e parceria com entidades de ensino com o objetivo de integrá-los nestas entidades para atuarem como docentes na formação de novos profissionais, colaborando para a formação de profissionais com o nível de qualificação desejado;
- Fortalecer parcerias com as entidades formadoras de mão-de-obra para facilitar o ingresso dos colaboradores do Hospital Regional que busca melhorar sua qualificação, e em contrapartida proporcionar a estas entidades campo de estágio para consolidação

da formação de seus alunos e eventual incorporação destes no quadro funcional do Hospital Regional;

- Oferecer condição para o aproveitamento dos jovens nas áreas e atividades onde demonstraram maior aptidão durante sua permanência no Programa de Aprendizagem.

4.1 Do Dimensionamento de Pessoal

Objetivando uma assistência de Enfermagem de qualidade temos como etapa inicial o processo de provimento de pessoal que tem por finalidade a previsão do quantitativo e qualitativo de funcionários requerido para atender direta ou indiretamente, às necessidades de assistência de enfermagem da clientela. A inadequação numérica e qualitativa dos recursos humanos da enfermagem lesa a clientela no seu direito de assistência livre de riscos e pode comprometer a Instituição pelas falhas ocorridas na assistência.

O Sistema de Classificação de Pacientes (SCP) pode ser entendido como uma forma de determinar o grau de dependência de um paciente em relação à equipe de enfermagem, objetivando estabelecer o tempo despendido no cuidado, bem como o qualitativo do pessoal, para atender às necessidades biopsicossocioespirituais do paciente.

Como ferramentas para atingirmos esta classificação utilizamos para os pacientes adultos a ESCALA DE FUGULLIN nas Unidades de Internação, e NAS na UTI. Para os pacientes pediátricos utilizamos a ESCALA DE DINNI na Unidade de Internação e NAS na UTI pediátrica.

Após a classificação do paciente concluímos quantas horas de enfermagem serão despendidas a ele para a assistência de enfermagem e conseqüentemente quantos profissionais serão necessários para atendê-lo, tudo conforme previsto na Resolução nº 293/04 do COFEN.

4.2 Do Processo de Recrutamento e Seleção

Visando ampliar as fontes de recrutamento utilizam-se métodos que incluem: divulgação das vagas na mídia impressa, visual e auditiva, balcões de emprego, bem como, dispõe-se de um portal para cadastros de vagas e candidatos.

“As empresas contratam as pessoas pelo que elas fazem e demitem pelo que elas são” (autor desconhecido). Com base nesta frase, o processo de Recrutamento e Seleção do Hospital Regional procura avaliar os candidatos através de instrumentos que identificam seu perfil técnico e, especialmente, comportamental. Assim, ferramentas contemporâneas são utilizadas nos

Processos Seletivos, como: Dinâmicas de grupo para identificar as habilidades técnicas e os aspectos comportamentais, testes psicológicos de personalidade, BFP – Bateria Fatorial de Personalidade, Palográfico e AC – Atenção Concentrada, entrevistas com psicólogos e gestores diretos, provas práticas e teóricas específicas do cargo. Nos casos em que o requisito da vaga exija formação de nível superior, os psicólogos realizam entrevistas dirigidas com base nas competências elencadas para cada cargo.

4.3 Da Inclusão das Pessoas com Deficiência

Os processos de seleção com oportunidades para pessoas com deficiência não diferem daqueles utilizados para os demais colaboradores. O serviço de Medicina e Segurança do Trabalho faz o acompanhamento sistemático das condições do ambiente onde o deficiente está alocado.

4.4 Da Contratação

Para ser contratado no Hospital Regional o candidato precisa submeter-se a uma avaliação médica ocupacional minuciosa prevista para o cargo e registrada no PCMSO (Programa Anual de Controle Médico de Saúde Ocupacional). Além da avaliação de sua condição de saúde, o candidato recebe orientações e encaminhamento para regularização de sua situação vacinal.

O candidato deve apresentar todos os documentos que atestem sua condição regular como cidadão e profissional, e quando necessário, o comprovante de reconhecimento dos Conselhos Profissionais. Caso não possua, deve providenciar a abertura de conta bancária para recebimento de seus proventos e formalizar seu interesse em aderir ou não aos pacotes de benefícios colocados à sua disposição.

5. DA MANUTENÇÃO DO QUADRO FUNCIONAL

Um conjunto de processos é utilizado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Estes processos incluem a administração da cultura e do clima organizacional, da disciplina, da higiene, da segurança e da qualidade de vida e a manutenção das relações sindicais. Para manter as pessoas busca-se a valorização pessoal e profissional, sempre adequada aos fins institucionais, tendo como princípios e ações: buscar, sempre que possível, a inclusão dos colaboradores nos processos decisórios, garantir sua representação no planejamento estratégico, garantir condições adequadas de trabalho, incluindo as normas de biossegurança, desenvolvimento de ações de vigilância voltadas à prevenção de riscos dos

possíveis agravos à saúde resultante do exercício profissional, e promoção de uma qualidade de vida mais saudável.

5.1 Da Integração de novos Colaboradores

O processo de ambientação dos novos colaboradores consiste em três etapas distintas: Integração Institucional, Integração Técnica e Integração Setorial.

A Integração Institucional é dirigida a todos os novos colaboradores, sem distinção de tarefa ou área de atuação. Eles, preferencialmente em seu primeiro dia de trabalho, assistem uma série de palestras informativas tratando de questões como: história da instituição, conhecimento do corpo diretivo e gerencial, funcionamento e acesso a Medicina e Segurança do Trabalho, disponibilidade e formas de acesso aos benefícios, processos de pagadoria (salário, férias, 13º salário, escala de férias e de folgas, manutenção do prontuário funcional), entrega e análise do Regimento Interno, conhecimento dos processos e cuidados relativos à Infecção Hospitalar, esclarecimentos sobre as diretrizes da qualidade, do atendimento e do Instituto de Ensino e Pesquisa. Fazem uma visita as instalações prediais e recebem todo o conteúdo visto nas palestras, gravado em um CD-ROM para consulta posterior.

A Integração Técnica é direcionada exclusivamente aos colaboradores da assistência, e tem como objetivo alinhar o conhecimento das técnicas assistenciais aos protocolos instituídos. Este processo ocorre imediatamente após a Integração Institucional realizada, preferencialmente na mesma semana. Os novos colaboradores são acompanhados e assistidos pelos gestores e a equipe de Educação Corporativa durante todo o período de experiência (90 dias).

A Integração Setorial é o processo de orientação para o novo colaborador quando recebido no posto de trabalho. O gestor pautado no Manual de Rotinas do setor orienta o mesmo sobre todos os procedimentos específicos que terá que desempenhar. A equipe de Educação Corporativa acompanha este processo nos seguintes setores: Corpo Clínico, Residência Médica, Laboratório, Agência Transfusional, Higiene e Limpeza, Fisioterapia e Suprimentos (Farmácia e Almoxarifado). Nas demais áreas o gestor é responsável por apresentar as Rotinas do setor formalizando em impresso próprio as orientações. Colhe a assinatura do colaborador e encaminha o documento para registro na Educação Corporativa.

5.2 Do Treinamento e Desenvolvimento

A Educação Corporativa é um serviço ligado ao Departamento de Recursos Humanos e é composto por uma equipe multiprofissional contando com enfermeiros especializados em docência e psicólogo organizacional. O serviço tem como objetivo principal atuar como consultor interno e facilitador dos processos de qualificação e coaching para os gestores do Hospital Regional.

Todas as atividades da área são baseadas na NBR ISO 10015:2001 – Diretrizes para Treinamento.

Os processos de qualificação técnica iniciam-se a partir do LNT (Levantamento de Necessidades de Treinamento), que é atualizado trimestralmente, ou através dos pedidos avulsos encaminhados pelos gestores e colaboradores. Após análise técnica destes pedidos, a equipe decide (com base nas diretrizes da NBR 10015) se os treinamentos devem ser realizados. Para sua realização, lança mão de inúmeros métodos e ferramentas, tais como: acompanhamento individual no posto de trabalho, palestras e aulas presenciais, contratação de instrutores internos ou externos, encaminhamento dos participantes para entidades de formação específica, preparação e disponibilização de treinamento online no AVA (Ambiente Virtual de Aprendizagem).

Além dos instrumentos convencionais para o levantamento de demanda por treinamentos, há uma busca ativa destas demandas através da inclusão das Enfermeiras da Educação Corporativa em todas as Comissões Técnicas.

Todos os treinamentos são avaliados em três dimensões:

- Na reação: Ao final de cada treinamento o participante avalia as condições gerais do mesmo;
- Na assimilação: Os colaboradores são submetidos a uma avaliação do conhecimento adquirido no treinamento;
- Na eficácia: Após um período previamente negociado, os solicitantes dos treinamentos mensuram as mudanças ocorridas na prática dos participantes.

Os treinamentos comportamentais são focados no acompanhamento e apoio da média liderança na gestão das pessoas para que esta atue como multiplicadora e defensora dos princípios e valores institucionais. Para alcançar este objetivo a Educação Corporativa desenvolveu o Programa de Coaching.

Trata-se de uma metodologia que alia um conjunto de conhecimentos, recursos e ferramentas que visam na prática o alcance de resultados positivos tanto em nível profissional como também pessoal. Através da estimulação e acompanhamento, trabalha-se a totalidade do indivíduo, na busca pelo autoconhecimento, com conseqüente definição e caminhos para o alcance dos objetivos.

A realização do processo de Coaching com gestores busca a melhora do desempenho dos mesmos, potencializando a capacidade de liderança, a habilidade de comunicação e de relacionamento tanto com a equipe quanto com os clientes internos.

A base para o trabalho é a busca pelo alinhamento das atitudes dos gestores com as competências essenciais e de gestão esperadas para o cargo: Comportamento Ético, Empatia, Resolutividade e Responsabilidade, Comunicação, Liderança e Relacionamento Interpessoal.

Espera-se que os gestores ampliem a capacidade de administrar as mudanças e produzir resultados eficientes na dinâmica organizacional.

O Programa de Coaching tem como objetivos específicos:

- Elevar o nível de consciência do gestor quanto aos desequilíbrios existentes (internos e externos) e auxiliá-lo na busca por caminhos que beneficie seu trabalho, elucidando o alinhamento com as metas organizacionais;
- Ampliar as habilidades técnicas de gestão e direcionamento de equipes;
- Auxiliar na desenvoltura para trabalhar os conflitos com a equipe e com os clientes internos, ampliando a capacidade de comunicação assertiva;
- Provocar o autoconhecimento com as técnicas da metodologia de modo que o gestor possa ser o coach de seus colaboradores, no futuro;

O programa tem caráter permanente. Os participantes devem retomar os aprendizados adquiridos continuamente, com abertura para novas demandas no alinhamento das competências individuais com a estratégia organizacional.

Os programas e ações de treinamento são estendidos também ao corpo clínico e os colaboradores das empresas terceirizadas.

5.3 Do Ensino e da Pesquisa

Para alcançar seu objetivo estratégico de intensificar as atividades de ensino e pesquisa o Hospital Regional mantém o Instituto de Ensino e Pesquisa que tem como finalidade promover, coordenar e divulgar as atividades de treinamento, pesquisa e aperfeiçoamento técnico-científico no Hospital Regional, garantindo a atualização profissional em caráter multidisciplinar. A estratégia adotada para garantir o cumprimento destes compromissos estabelece as seguintes medidas:

- Dar suporte a Residência Médica da UNITAU que tem como objetivo o treinamento de médicos em especialidades de Cirurgia Geral, Anestesiologia, Clínica Médica, Pediátrica, Oftalmologia, e Ortopedia, preparando-os para o exercício de suas atividades dentro dos reais recursos nacionais.
- Suporte para a realização de estágios multidisciplinares.
- Tem como público alvo os colaboradores, Corpo Médico, Equipe Multiprofissional (Fisioterapeutas, Nutricionistas, Farmacêuticos, Fonoaudiólogos e Enfermagem), Residentes, Estagiários acadêmicos (medicina, enfermagem, nutrição, fisioterapia farmácia) e a comunidade em geral;
- Criação do Comitê de Ética: Efetivado a partir de outubro de 2011, o Comitê de Ética em Pesquisa em parceria com o CEP (Comitê de Ética em Pesquisa) da Universidade de Taubaté, tem como objetivo regulamentar e estabelecer normas para a realização de trabalhos científicos no âmbito do Hospital Regional.
- Reuniões multidisciplinares para contemplar a discussão de temas atuais e relevantes para o aprimoramento das equipes multiprofissionais;
- Criação do Programa Saúde na Comunidade: são oferecidos cursos com temas de interesse da comunidade (como diabetes, hipertensão, câncer de mama, curso de primeiros socorros etc.), esses cursos desenvolvidos são feitos com uma linguagem de fácil entendimento para o público leigo.
- Criação do Programa “Saúde na Escola” que abre as portas do Hospital Regional para estudantes do ensino fundamental e médio do município, com o intuito de apresentar os serviços especializados, trazer orientações e apresentar a área da saúde como um importante segmento para o futuro profissional;

- Biblioteca: O acervo soma mais de 1300 livros e atualmente uma média anual de 347 empréstimos.
- Confecção da revista científica do Hospital Regional, que possibilita aos profissionais da área da saúde expor sua experiência com atualizações, relatos de casos e assuntos diversos passíveis de publicação. Possui um Conselho Editorial para análise e organização dos vários trabalhos enviados. Tem uma grande procura dos profissionais da área da saúde que desejam ter seus trabalhos publicados em remodelo.

5.4 Da Administração de Pessoal

A Administração de Pessoal do Hospital Regional atua embasada na descentralização, este processo objetiva vantagem competitiva e eficiência organizacional, tendo em vista que proporciona aos gestores maior controle e envolvimento na gestão das equipes. Um bom exemplo é a marcação eletrônica de ponto, na qual os próprios colaboradores têm controle sobre suas jornadas de trabalho com a supervisão direta de seus líderes. A automatização dos processos da Administração de Pessoal promove maior rapidez e confiabilidade na tomada de decisões e a autonomia dos líderes.

O fluxo dos processos administrativos é sistematizado pelo Workflow. A ferramenta gerencia, simplifica e dá maior segurança na execução de etapas manuais e automáticas. Ela garante que as atividades de um processo de negócio ocorram na sequência previamente definida e que os usuários sejam comunicados automaticamente sobre a necessidade de executarem suas tarefas. O monitoramento e o rastreamento do fluxo garantem que as atividades sejam executadas dentro do prazo ou que sejam encaminhadas para um substituto, em caso de ausência. Isto traz aumento na produtividade e redução de custos, além de maior qualidade na execução dos processos.

Os processos automatizados pelo Sistema Informatizado são os seguintes:

- Para a Administração de Pessoal: Folha de Pagamento, Controle de Benefícios, Controle de Acesso;
- Para a área de Recursos Humanos: Quadro de Pessoal, Cargos e Salários, Recrutamento e Seleção, Treinamento, Avaliações, Pesquisas;
- Para a Medicina e Segurança do Trabalho: Gestão Ambiental, de Segurança e Medicina do Trabalho, Prontuário Médico Funcional;

A implantação do PORTAL DE RH, interface do Sistema Informatizado, traz os seguintes benefícios:

- Para os colaboradores: Acompanhamento e controle do Banco de Horas e do Ponto, Emissão de Declarações e Comprovantes;
- Para os gestores: Controle de Frequência dos subordinados, Programação de Folgas e Férias, Requisição, Movimentação e Desligamento de Pessoal, Acompanhamento dos Processos Seletivos.

5.5 Dos Benefícios

A concessão de benefícios é um dos fatores que atrai e retém talentos. Sensíveis a isto, oferecemos aos colaboradores os seguintes benefícios:

- Assistência Médica gratuita para o titular e expansível aos dependentes;
- Assistência Odontológica subsidiada para o titular e expansível aos dependentes;
- Vale-café gratuito contendo 30 doses;
- Vale refeição subsidiado;
- Vale-transporte;
- Cesta básica;
- Lanche noturno gratuito;
- Convênios e parcerias para desconto em farmácias, supermercados, escolas e academias de ginástica.

5.6 Da Política de Remuneração

Os Diretores e Gerentes são responsáveis pela administração dos salários de suas equipes utilizando as normas e critérios aqui definidos como referência básica para suas decisões ou recomendações nessa área.

Definir o salário de um profissional é uma decisão muitas vezes subjetiva. A avaliação do desempenho de um profissional, na maioria das vezes, é uma questão de percepção do Diretor ou Gerente responsável pela avaliação.

As diretrizes contidas neste documento ajudam nossos executivos das diversas áreas do Hospital Regional a tomar decisões mais consistentes e coerentes, evitando situações de uso de dois pesos e duas medidas.

A administração de cargos e salários da empresa é feita considerando os seguintes princípios básicos:

O salário de cada cargo é baseado nos conhecimentos exigidos para a função, complexidades das atividades desenvolvidas e responsabilidades pela execução de tarefas ou apresentação de resultados específicos esperados para o cargo.

Os salários são estabelecidos de forma a serem competitivos quando comparados com os padrões de mercado de empresas que tenham situação econômico-financeira semelhante à da nossa empresa. Por exemplo, empresas que sejam parecidas com a nossa em termos de porte, participação de mercado, filosofia de gestão empresarial e outros fatores que possam indicar que utilizam profissionais do mesmo gabarito dos nossos. Uma remuneração competitiva nos permite atrair e reter profissionais de bom desempenho.

A política salarial leva em conta o desempenho econômico-financeiro da empresa e suas perspectivas de crescimento e desenvolvimento. A evolução dos salários é prevista no orçamento, da mesma forma que todas as despesas, receitas e investimentos planejados pela empresa. Como todos os itens do orçamento, a evolução dos salários é acompanhada regularmente pelos sistemas de informações gerenciais.

Nossos cargos estão organizados conforme a importância relativa de cada um dentro da estrutura organizacional.

A estrutura de cargos da empresa é composta por Faixas Salariais.

Cada Faixa Salarial abriga cargos que foram considerados como sendo semelhantes quanto aos conhecimentos exigidos, complexidades e responsabilidades para a função.

As Faixas Salariais são definidas pela sua amplitude em relação aos cargos imediatamente anteriores e posteriores na hierarquia, pela jornada de trabalho e nível de escolaridade exigido para o cargo. Elas são divididas em dois "steps", o primeiro "step" é aplicado durante o período de

experiência do novo colaborador e corresponde a menos 20% da remuneração prevista para a Faixa Salarial do cargo, após a sua efetivação.

A Faixa Salarial é uma referência para definição do salário de cada profissional. O salário de uma pessoa não necessariamente é exatamente igual a um dos níveis da faixa, exceto se o colaborador executar as mesmas tarefas de seu similar.

Os novos cargos que forem sendo criados são avaliados e classificados conforme a metodologia e critérios utilizados para elaboração da estrutura de cargos. Os critérios para definição do salário para um novo cargo são os mesmos estabelecidos para o salário de admissão de novos empregados.

As alterações salariais previstas no Sistema de Administração de Cargos e Salários são as seguintes:

- Fim do período de experiência;
- Promoção (promoção para um cargo maior, também conhecida como Promoção Vertical);
- Mérito (aumento de salário por merecimento, no mesmo cargo, também conhecido como Promoção Horizontal), desde que não existam ocupantes em cargos com tarefas similares;
- Ajustes de mercado;
- Reclassificação do cargo;

Os aumentos por promoção vertical são concedidos aos funcionários que passam a ocupar cargos incluídos numa Classe superior à Classe atual do cargo, dentro da estrutura de cargos.

A promoção vertical está vinculada à existência de vaga no quadro de funcionários, ou pode ocorrer em função da necessidade de preenchimento de uma vaga em aberto (caso de Encarregados, Supervisores, Gerentes, por exemplo).

Os candidatos a uma promoção vertical devem passar por um processo de avaliação conduzido pela área de Recursos Humanos.

No caso de promoção vertical o aumento salarial é dividido em dois “steps”, o primeiro correspondente ao salário de admissão na Faixa Salarial, e tem duração de 90 dias, desde que,

esta faixa não seja inferior à sua remuneração anterior. Vencido o período experimental e sendo o colaborador aprovado pela Gerência da área, é automaticamente aplicado o segundo “step” da Faixa Salarial a partir do primeiro dia do mês subsequente ao que completar os 90 dias de experiência no novo cargo. Caso o funcionário não se adapte ao novo cargo, a Gerência da área deve comunicar com antecedência o fato à área de Recursos Humanos. Se for possível, o funcionário pode retornar à sua área de origem ou ser transferido para uma função compatível com seu perfil profissional.

O aumento por mérito ou promoção horizontal pode ser concedido ao funcionário que apresentar desempenho que o destaque significativamente, desde que não existam ocupantes em cargos cujas tarefas assemelhem-se em complexidade.

Ocorre um reajuste salarial por reclassificação quando um cargo receber atribuições adicionais, de maior complexidade e responsabilidade e que exijam maior conhecimento do que as atribuições anteriores do cargo, justificando uma reclassificação do cargo para uma classe mais alta na estrutura de cargos.

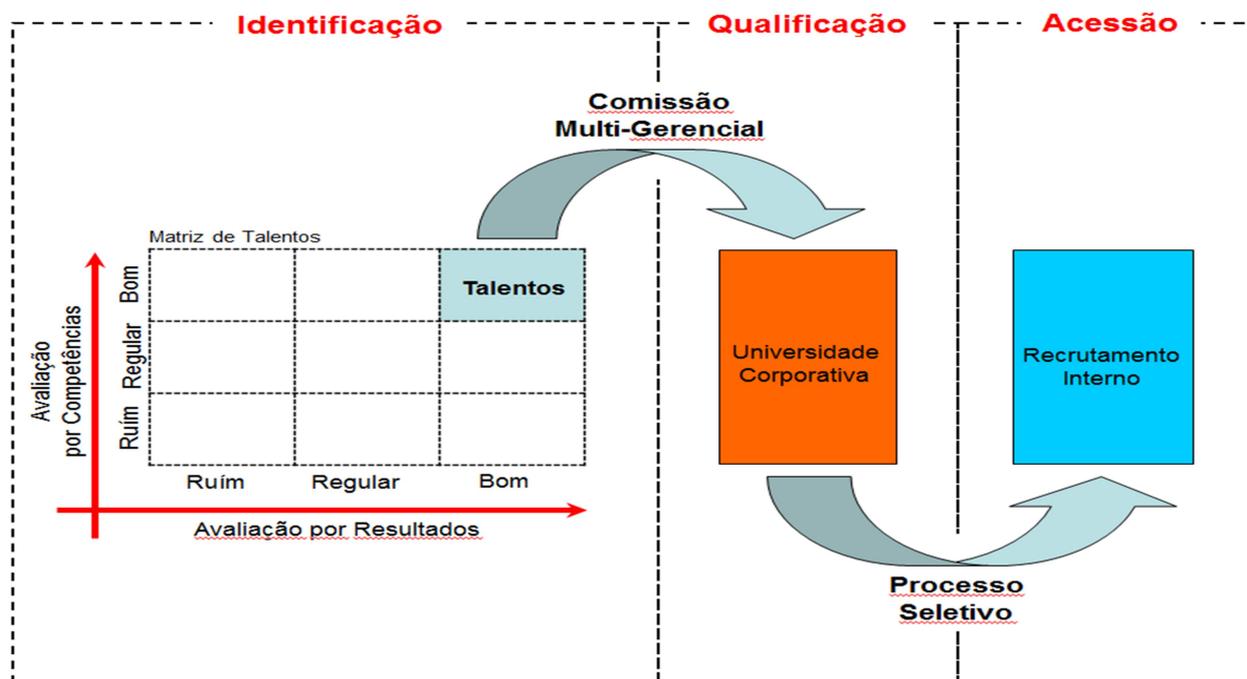
Podem ser aplicados Ajustes de Mercado com o objetivo de alinhar o salário do cargo com os padrões de mercado, constatados por meio de Pesquisa Salarial ou percebidos pela empresa ao encontrar dificuldades para contratar determinados profissionais por um espaço de tempo que confirme ser essa uma situação crônica.

5.7 Da Retenção de Talentos

Para reter talentos é preciso que a empresa mostre aos profissionais a possibilidade de futuro, pois desta forma têm motivos para permanecer na organização. A qualificação profissional dentro da empresa encaminha o indivíduo rumo à alta especialização, ao conhecimento focado voltado à alta produtividade. Um profissional bem qualificado é tão relevante para a execução das estratégias empresariais quanto a mais moderna tecnologia. Ao realizar a aquisição de dada tecnologia, a empresa adiciona um ativo em seu patrimônio, de maneira similar a aquisição de um bem imóvel. Da mesma maneira, o investimento na qualificação de profissionais não pode ser tratado como despesa e deve tornar-se patrimônio intelectual da empresa. Com o programa de retenção de talentos a instituição visa garantir a fidelização dos colaboradores, objetivando aumentar a longevidade destes na empresa.

O Programa é focado na qualificação e acessão profissional. Para tanto, é dividido em três fases: Identificação de Talentos, Qualificação de Talentos e Acessão dos Talentos.

A figura abaixo ilustra esta proposta:



Para a etapa de Identificação utilizamos a MATRIZ DE TALENTOS, uma variação técnica do NINE BOX instrumento de avaliação visando à prospecção sucessória amplamente utilizada pelas organizações no mundo todo.

A MATRIZ DE TALENTOS é definida pelos eixos dos comportamentos (eixo Y) e dos resultados (eixo X). O colaborador cujo resultado nas avaliações o colocarem no quadrante mais alto e a direita da matriz, é considerado um talento.

De acordo com a Matriz de Talentos, aqueles colaboradores que apresentam a combinação de alto desempenho, competências e alto cumprimento das metas e objetivos são aqueles considerados como os talentos da organização e nessa condição, vão receber atenção diferenciada em termos de esforços e prioridade para o seu desenvolvimento profissional.

Dois instrumentos de avaliação devem ser utilizados na etapa de identificação dos talentos e composição da matriz de talentos:

Para medir o eixo Y da Matriz de talentos é utilizada a Avaliação por Competências que é um instrumento de gestão que permite avaliar e mensurar de modo objetivo e sistematizado como cada colaborador está desempenhando o seu papel dentro da Instituição. Aliado aos objetivos da Instituição auxilia na busca de excelência de resultados. Essa avaliação vai trazer dados correlacionados a Conhecimento, Habilidades e Atitudes com base no mapeamento de

competências realizado para os cargos da Instituição. Estes comportamentos são avaliados para que também seja possível identificar necessidades de desenvolvimento.

Para os cargos de Liderança é realizada a avaliação 360°, onde o gestor avalia o seu subordinado, este avalia o gestor que também é avaliado pelos seus pares, e para os demais cargos com pré-requisito de nível superior é realizada a avaliação por competências modelo 90° onde apenas o gestor avalia o seu subordinado.

Para os cargos com pré-requisito de nível técnico e fundamental é utilizada a Avaliação de Desempenho no modelo 90°, este instrumento está mais focado em coletar dados das atitudes, atividades, produção e relacionamento.

Para medir o eixo X da Matriz de Talentos utilizaremos a Avaliação de Metas e Objetivos. Essas metas e objetivos são definidas junto ao Gestor e o Diretor da área.

As metas e objetivos têm como base a descrição de cargos e as metas institucionais pactuadas com a Secretaria da Saúde. Os Gestores avaliam seus subordinados e mensuram os resultados alcançados.

A combinação dos resultados alcançados nas avaliações comportamentais (competências ou desempenho) e na avaliação de metas e objetivos define o posicionamento do avaliado na Matriz de Talentos. A periodicidade de aplicação destes instrumentos é anual.

O colaborador reconhecido como talento tem o apoio da instituição para participar de um Programa de Sucessão que tem como principal objetivo facilitar a formação deste colaborador para vagas futuras com nível hierárquico superior ao ocupado no momento da sua classificação.

O Programa de Sucessão tem como instrumento a Universidade Corporativa que tem por objetivo promover o desenvolvimento dos colaboradores através de educação permanente, integrando conhecimento e pessoa para alcançar os resultados excelentes de forma competitiva e sustentável.

A Universidade Corporativa é composta por inúmeras parcerias firmadas com Escolas Técnicas e Universidades que oferecem cursos de especialização nas áreas assistenciais, técnicas e gerenciais do hospital, bem como, se necessário, cursos de ensino fundamental para adultos.

Assim, um auxiliar de limpeza avaliado como talento pode qualificar-se para ocupar um cargo técnico ou administrativo. O colaborador que ocupe um cargo técnico pode buscar a formação necessária para alcançar um cargo de gestão. O colaborador que tenha cargo de média liderança,

pode se preparar e se qualificar para ocupar um cargo gerencial. E, finalmente, o colaborador que já ocupe um cargo gerencial pode ser preparado para ocupar um cargo de direção em qualquer uma das unidades do Grupo São Camilo.

Depois de identificados os Talentos da instituição, são oferecidos a eles um cardápio de opções de cursos na sua área de atuação. A opção do colaborador deve ser registrada e sua opção ser submetida a uma Comissão multi-gerencial que analisa sua viabilidade.

Cabe ao setor de Recursos Humanos responsabilizarem-se pelo processo de avaliação e elegibilidade dos colaboradores que integram o programa.

O programa não pode parar nas etapas de identificação e qualificação, ele deve também promover a criação de oportunidades direcionadas para os talentos nele integrados. Para tanto, estes devem estar cadastrados no Banco de Talentos que dá sustentação ao Recrutamento Interno já instituído no Hospital Regional.

As vagas disponibilizadas no Recrutamento Interno devem ser prioritariamente preenchidas com os colaboradores participantes do Programa de Retenção de Talentos. Somente se, esgotados todos os candidatos disponíveis no programa, o processo seletivo pode ser feito com os candidatos externos ou não participantes do Programa.

A diretoria do Hospital Regional do Vale do Paraíba deve criar meios para que vagas diretivas no Grupo São Camilo, sejam disponibilizadas no Programa de Retenção de Talentos, criando oportunidade de acessão profissional para os colaboradores em cargos gerenciais.

Uma vez que talentos são identificados no ambiente geral da empresa, é preciso cuidar das expectativas desses colaboradores a fim de que eles se sintam satisfeitos e como parte integrante da instituição. Estes profissionais estarão mais comprometidos com a organização e conseqüentemente serão mantidos mais facilmente no quadro funcional.

O Programa de Retenção de Talentos visa diminuir o impacto na perda de colaboradores qualificados.

Ao ter um olhar de cuidado sobre seus colaboradores, a empresa busca criar um espaço em que eles trabalhem como uma equipe, de fato, e mais motivados. A empresa, em contrapartida, ganha com a redução de custos, menor rotatividade, retenção de conhecimento, colaboradores mais qualificados e, conseqüentemente, melhores resultados organizacionais.

5.8 Da Segurança, Medicina e Qualidade de Vida no Trabalho

O Hospital Regional do Vale do Paraíba procura proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável em todas as suas instalações e toma medidas adequadas a fim de impedir acidentes e danos à saúde dos seus colaboradores diretos e indiretos, bem como, aos usuários e visitantes das instalações do Complexo. Atua sistematicamente com medidas preventivas e educativas para evitar danos ou doenças ocupacionais através da participação ativa de cada funcionário. A instituição está continuamente comprometida em identificar, eliminar e gerenciar riscos à segurança ligados as suas atividades. Neste sentido, está fundamentada nos seguintes princípios:

- Conscientizar todos os colaboradores da empresa e seus subcontratados da importância da Política de Segurança através do programa “*Momento da Segurança*”;
- Fornecer as Diretrizes Básicas e procedimentos mínimos para estabelecer um ambiente de trabalho seguro e saudável;
- Informar e treinar os colaboradores de forma a dar conhecimento a todos do uso correto de equipamentos e dos procedimentos de segurança;
- Prevenir a poluição promovendo a disposição adequada e, sempre que possível, a redução, reciclagem e/ou reutilização dos resíduos gerados em suas atividades em campo e nos escritórios. De acordo com o que preconiza o PGRSS – Programa de Gerenciamento de Resíduos nos Serviços de Saúde, previsto na Norma Regulamentadora 32 (NR-32) que trata da Segurança e Saúde no Trabalho em Serviços de Saúde;
- Informar a todos os subcontratados, no ato da contratação, sobre os procedimentos de segurança a serem adotados por eles;
- Garantir o cumprimento de toda a legislação vigente de Segurança, Higiene no Trabalho e Meio Ambiente (SHMA), em especial dos normativos do Ministério do Trabalho;
- Garantir cumprimento das melhores práticas de Segurança, Higiene no Trabalho e Meio Ambiente;
- Garantir contratados e parceiros comerciais confiáveis, através da seleção daqueles que atendam aos requisitos de saúde e segurança do Hospital Regional;

- Garantir que um sistema de gerenciamento de crise, emergência e abandono esteja implementado;
- Garantir que a análise e a prevenção de acidentes estejam implementadas;
- Assegurar análises de rotina sobre o desempenho da saúde e da segurança feitas pelos gerentes, com suporte de um processo de reporte chamado “*Podium de Segurança*”.

Além dos princípios acima descritos, a instituição não está apenas imbuída das questões relacionadas à segurança do trabalhador, mas também comprometida com os cuidados a sua saúde ocupacional e a qualidade de vida no ambiente de trabalho, para tanto mantém em sua rotina as seguintes ações:

- Garante as consultas previstas em lei, como: Exame Admissional, Periódico, Mudança de Função, Retorno ao Trabalho, Avaliação Clínica para Afastamentos Previdenciários e Exame Demissional. Também são feitas orientações para hipertensos e diabéticos, além da disponibilização de uma dieta diferenciada;
- Adota medidas preventivas monitorando e acompanhando os colaboradores, especialmente aqueles atingidos pelas mais frequentes morbidades detectadas no LPE – Levantamento do Perfil Epidemiológico;
- Mantém e valoriza programas de Qualidade de Vida como: Projeto “*Coma Bem e Viva Melhor*”, Projeto “*Acalento*” para gestantes, Projeto “*Quick Massagem*”, Programa “*Relax-pé*” e o Programa itinerante de “*Ginástica Laboral*”.
- Elabora e mantém atualizado o PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional e o Controle Vacinal de todos os colaboradores;
- Mantém interação entre as equipes do Serviço de Controle de Infecções Hospitalares e a equipe da Medicina e Segurança do Trabalho para juntos estabelecerem um cronograma mútuo de visitas técnicas nas diversas áreas, e uma análise conjunta para a eliminação dos riscos ambientais.

Ainda pensando na Qualidade da assistência prestada aos pacientes temos dentro do modelo assistencial proposto pela Instituição o Gerenciamento dos Riscos Assistenciais que são definidos desde a admissão do paciente até o momento da Alta Hospitalar.

Para que esta atividade aconteça de maneira sistêmica e padronizada, desenvolveram-se os Protocolos Assistenciais com caráter multiprofissional elencando dentro de cada um deles os critérios de inclusão.

A cada paciente assistido são feitas as avaliações em busca destes critérios de inclusão e quando aplicado o protocolo, ocorre o gerenciamento deste por parte da Equipe de Enfermagem e demais profissionais em busca dos resultados e da melhoria contínua.

Cada Unidade Assistencial tem seu Time de Melhoria definido e que é formado pelos Auxiliares, Técnicos e Enfermeiros do setor que periodicamente se reúnem para discussão dos resultados obtidos e sugestões de melhorias.

Mensalmente ocorrem Reuniões Gerais com todos os Enfermeiros, Coordenadores e Gerência em busca de oportunidades de melhorias nos processos de trabalho objetivando o aperfeiçoamento na assistência prestada aos pacientes, acolhimento ao paciente e seus familiares, satisfação da equipe de trabalho e crescimento enquanto profissionais da saúde.

5.9 Da Comunicação Interna (Endomarketing)

No Hospital Regional do Vale do Paraíba tratamos a Comunicação Interna como ferramenta de apoio ao endomarketing, pois entendemos que não basta ter uma equipe motivada e formada por grandes talentos, se ela não for bem informada e se não ocorrer comunicação adequada a fim de alcançar os objetivos propostos pela organização. Dessa forma, a comunicação interna é algo prioritário que merece, por parte de todos os colaboradores e principalmente do corpo diretivo, uma atenção especial.

Neste sentido são mantidos diferentes instrumentos e ações de Comunicação Interna para fazer chegar a todas as instâncias a estratégia organizacional. Alguns exemplos são: Manutenção de um setor com equipe especializada totalmente voltada ao tema da Comunicação Interna e Externa, Intranet a serviço das diversas áreas da organização para divulgação e disponibilização de recursos relacionados às suas atividades, “Projeto SMS” serviço online de mensagens para celulares que permite contato permanente com o corpo clínico, facilitando o compartilhamento das informações institucionais, publicação periódica da Revista Interna com novidades e notícias dos acontecimentos mais relevantes ocorridos na instituição.

6. DA RUPTURA CONTRATUAL

6.1 Da Avaliação das Solicitações de Desligamento

Entendemos que perder um colaborador é prejudicial a toda a estrutura organizacional, seja por conta da expertise que será levada, seja por conta do tempo e recurso perdido para a captação e treinamento de seu substituto. Atentos a isto, o serviço de Educação Corporativa faz o acompanhamento, em todo o período de experiência (90 dias), dos novos colaboradores visando apoiá-los no processo de adaptação no novo ambiente de trabalho e objetivando que alcancem em curto prazo, os níveis de desempenho necessários para o bom desenvolvimento de suas tarefas. Todas as solicitações de desligamento encaminhadas para o Departamento de Recursos Humanos são analisadas e investigadas com o intuito de reverter à decisão e tentar resgatar e manter o colaborador no ambiente laboral, mesmo que em outra área ou atividade compatível com sua capacidade e qualificação.

Nos casos de desligamento voluntário, o demissionário é convidado a refletir, quando necessário, com o apoio da Psicóloga Organizacional sobre os motivos que o levaram a tal decisão e juntos encontrarem maneiras de contornar e superar os problemas existentes. Tal medida tem apresentado resultado positivo e inúmeros casos de pedidos de demissão reconsiderados.

6.2 Da Entrevista de Desligamento

A Entrevista de Desligamento é um instrumento, que visa levantar informações significativas sobre a opinião do colaborador que está deixando a empresa acerca dos motivos que levaram ao rompimento do vínculo trabalhista com a instituição.

Este instrumento tem como objetivo detectar possíveis oportunidades de melhoria de processos, e políticas institucionais ou pontos de atenção no monitoramento do clima organizacional e nos relacionamentos interpessoais.

7. DIRETRIZES GERAIS

Promover a gestão do conhecimento visando o aperfeiçoamento contínuo dos processos;

Estimular uma cultura empresarial que leve ao comprometimento dos colaboradores com a estratégia organizacional;

Incentivar práticas de gestão que estimulem a responsabilidade social e condutas éticas de negociação com as entidades representativas dos empregados;

Estabelecer políticas de equidade de gênero e acessibilidade, com oportunidades iguais para todos independente de sexo, cor, religião, deficiência, estado civil, orientação sexual, situação familiar, idade ou qualquer outra condição;

Atuar de forma integrada e monitorar a gestão de pessoas garantindo a igualdade de direitos, oportunidades e obrigações, respeitando as especificidades e características de cada indivíduo, aumentando a sinergia entre os colaboradores e a instituição.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o Hospital Regional do Vale do Paraíba as pessoas são agentes e beneficiárias do fortalecimento organizacional, contribuindo para a competitividade, rentabilidade e sustentabilidade do negócio.

A gestão de pessoas sempre estará direcionada a soluções que proporcionem condições adequadas para o desenvolvimento, valorização e retenção de pessoas.

Das lideranças sempre será cobrado à adoção de modelos de gestão e ambientes de trabalho capazes de motivar e comprometer as pessoas com a estratégia institucional, visando o desenvolvimento das competências profissionais, a excelência e o alcance dos objetivos organizacionais.

Os colaboradores serão motivados a atuarem com foco na espiritualidade, ética e respeito à vida, segurança, qualidade, credibilidade e integridade. Valorizando o conhecimento e a responsabilidade socioambiental.