



## ORGANIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

### Apresentação de Projeto de Desenvolvimento Humano com Pesquisa Periódica de Clima Organizacional e Definição de uso das Informações

Inserido na nossa política de recursos humanos está a implantação do núcleo de gente e gestão alicerçado em valores humanos e éticos, com o objetivo de realizar a gestão de pessoas de forma estratégica e humanizada. Este núcleo é responsável pela melhoria do desempenho individual e coletivo das nossas equipes como foco na obtenção plena e satisfatória dos resultados propostos.

A sociedade vem mudando com uma velocidade cada vez maior e precisamos nos adaptar rapidamente a essa nova realidade. Entendemos que a política de gente e gestão deve estar sempre aberta para constantes transformações com a finalidade de alcançar os melhores resultados para a unidade. Cada vez mais as pessoas buscam por felicidade e bem-estar e as pessoas incorporaram valores relativos ao bem-estar no ambiente de trabalho para uma vida mais feliz e mais plena.

O olhar centrado na pessoa entende que a unidade pode dar suporte aos colaboradores em algumas fases mais complexas da vida e promover ações voltadas a melhoria do clima organizacional. Incentivar, apoiar e promover o desenvolvimento das pessoas que fazem a organização não apenas ao que concerne o colaborador em seu ambiente de trabalho, mas de forma integral.

A nossa política de Recursos humanos contempla a realização periódica de pesquisa de clima organizacional como uma ferramenta importante para avaliarmos como as pessoas estão se sentindo no trabalho. Qual o grau de engajamento no trabalho, como as relações interpessoais são estabelecidas, como acontece a comunicação interna, a relação com a liderança, se existe clareza quanto os objetivos propostos às atividades e o reconhecimento na organização.

A percepção positiva pelas pessoas de seu ambiente de trabalho é muito importante para um bom desempenho de suas atividades e o alcance de resultados propostos. Entendemos que um clima organizacional positivo e motivacional é fundamental para a permanência das pessoas na unidade e tem um impacto direto não apenas a entrega dos resultados, mas na redução significativa do turnover e absenteísmo.

Um bom clima organizacional eleva o grau de motivação entre as pessoas e para além do desempenho geral e entrega de um resultado satisfatório. O ambiente de trabalho harmonioso também colabora para a qualidade de vida integral e felicidade da pessoa.

A pesquisa de clima deve ser realizada uma vez ao ano, com a aplicação de mais três pesquisas pulses a cada três meses. A pesquisa pulse é uma avaliação pontual cujos objetivos são mapear uma tendência, corrigir o plano de negócios, medir a aderência a uma prática, entender a percepção das pessoas sobre um tema atual e aprofundar o entendimento sobre determinadas questões. A pesquisa pulse é importante para entendermos as respostas às mudanças e estarmos atentos a novas sugestões e necessidades.

Entendemos que a pesquisa deve ser objetiva e que reconheça claramente os pontos para a melhoria do clima organizacional. Em nossa pesquisa buscamos conhecer como as nossas pessoas se sentem com relação a unidade, com o seu trabalho, com a equipe e a liderança imediata. Nossa pesquisa é flexível, podendo ser alterada de acordo com a necessidade do momento. Segue exemplo de questões avaliadas em nossa pesquisa de clima

1. Me sinto feliz ao ir para o trabalho
2. Sinto orgulho de trabalhar nesta organização
3. Me importo com o futuro desta organização
4. Sinto que meus valores estão alinhados com os valores da unidade
5. Sinto que minha atividade é importante para esta empresa
6. Sinto falta ou necessidade de receber treinamentos
7. Sinto falta ou necessidade de um maior *feedback* das minhas atividades

8. Sinto falta de ferramentas de trabalho que melhorariam o meu desempenho
9. Estou satisfeito com meu desempenho na unidade
10. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa
11. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades da empresa
12. Considero o meu chefe imediato um líder atuante
13. Eu confio plenamente no meu líder imediato
14. Recebo orientações com relação a novas políticas e regras da organização
15. Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela organização
16. Me sinto extremamente motivado no trabalho
17. Acho justo o meu salário atual

<b>Cronograma das pesquisas</b>	
<b>Abordagem</b>	<b>Mês previsto</b>
Pesquisa de clima	julho
Pesquisa pulse	outubro
Pesquisa pulse	janeiro
Pesquisa pulse	abril

Após a realização da pesquisa de clima os dados são compilados, os resultados apresentados a todos que fazem a unidade e com base nas informações geradas propomos alternativas para melhorar continuamente o clima organizacional da unidade seguindo o seguinte processo:

- Reunião com as lideranças para revisar e sugerir novas questões para a pesquisa de clima
- Elaborar a pesquisa;
- Divulgar e convidar as pessoas para responderem a pesquisa;
- Aplicar a pesquisa;
- Compilar os dados;
- Apresentar os dados gerados;

- Criar de um comitê composto por uma pessoa de cada setor e sua respectiva liderança para juntamente com as lideranças elencar as ações que devem ser desenvolvidas para a melhoria do clima;
- Planejar as ações de melhoria junto com o comitê;
- Executar as mudanças;
- Aplicar a pesquisa pulse para mensurar o impacto das ações realizadas;
- Continuidade ou redirecionamento das mudanças.

## Proposta para estabelecimento de normas para seleção de Pessoal e Avaliação de Desempenho

### Seleção de Pessoal:

O processo de seleção de candidatos para a unidade tem como objetivo recrutar pessoas qualificadas que além do conhecimento, habilidades e atitudes inerentes ao cargo definidos na matriz de competência, demonstre ética e valores alinhados com a instituição.

A realização de um processo de recrutamento e seleção adequado tem se tornado cada vez mais fundamental para a gestão. São vários os benefícios a unidade. A seleção de pessoas bem capacitadas, qualificadas e alinhadas com valores e missão institucional ajudam na redução do turnover, asseguram boas entregas, sustentam a positividade na relação entre a equipe, promovem a redução do absenteísmo e melhoria no clima organizacional.

O processo seletivo abrange um conjunto de etapas para encontrar entre os candidatos recrutados o mais adequado para atendimento das necessidades internas da instituição. Deve-se neste processo levar em consideração os valores e crenças do candidato. É necessário que a pessoa tenha condições de se adaptar a cultura organizacional e missão institucional.

Na unidade após a solicitação para o preenchimento da vaga o processo é imediatamente aberto e se inicia a comunicação interna e externa para o provisionamento de candidatos. Os currículos recebidos são avaliados, selecionados e o candidato é convidado a participar do processo seletivo.



Realizamos o processo em três etapas. Na primeira etapa é realizada uma avaliação técnica na qual o candidato será submetido a um teste escrito, desenvolvido pelo coordenador da área que tem como objetivo avaliar o grau de conhecimento técnico sobre o desempenho da atividade. Permanecerão no processo candidatos que obtiverem a média igual ou superior a pré-estabelecida para o processo.

Os candidatos aprovados nesta etapa realizarão uma dinâmica de grupo. O objetivo dessa técnica é identificar e analisar a interação de cada candidato com os demais participantes, associando sua conduta no grupo àquela esperada no caso de vir a ingressar na organização. Nesse caso, propõe-se um conjunto de atividades, tais como, vivências, jogos, simulações, estudos de caso ou debates sobre temas específicos. Essas atividades possibilitam a observação direta do comportamento dos candidatos, suas atitudes e reações diante de problemas que surgem no tipo de trabalho que deverão executar.

A terceira e última fase do processo seletivo consiste numa entrevista realizada pelo gestor solicitante da vaga tendo como objetivo a obtenção de dados e informações importantes ao preenchimento da vaga.

O candidato selecionado ao chegar para desempenhar seu trabalho será recebido com alegria e será acolhido e integrado a equipe. Na sua chegada receberá instruções sobre o seu trabalho, conhecerá a unidade, o histórico da instituição, deixamos claro quais seus objetivos e metas na unidade.

#### *Normas e processo de recrutamento e seleção de pessoa física para contratação celetista*

Podemos definir recrutamento como o processo que objetiva pesquisar, dentro e fora da empresa, candidatos potencialmente capacitados para preencher os cargos disponíveis numa determinada instituição e tem por finalidade captar, pessoas para suprir o subsistema de seleção de pessoal.

O processo seletivo abrange um conjunto de técnicas usadas para escolher, entre os candidatos recrutados o mais adequado para atendimento das necessidades internas da instituição, com base em uma avaliação de suas características pessoais, profissionais e suas

motivações. Deve-se neste processo levar em consideração os valores e crenças do candidato, pois ele deve ter condições de se adaptar a cultura organizacional e missão institucional.

### 1. DA INTRODUÇÃO:

O presente capítulo deste regimento trata sobre o processo de recrutamento e seleção, e tem como objetivo instituir as diretrizes norteadoras do processo seletivo realizado na unidade, definir as etapas deste processo, bem como estabelecer e padronizar critérios de recrutamento e seleção de candidatos para preencher vagas pré-definidas em contrato.

### 2. DOS CONCEITOS:

2.1 O quadro de pessoal da Unidade de Pronto Atendimento está definido pelo contrato estabelecido com a Secretaria de Saúde do Estado de Pernambuco e norteador pelos conselhos de cada categoria profissional quando existente, quanto ao seu dimensionamento e funções específicas.

2.2. As pessoas admitidas na unidade dependem de prévia aprovação em processo seletivo constituído definido como conjunto de técnicas ou instrumentos empregados para a Fundação Manoel da Silva Almeida – UPA Caruaru, avaliação dos candidatos, visando identificar as habilidades, atitudes, competências e demais características descritas na matriz de competência relacionados ao perfil do cargo. Serão preferencialmente selecionados candidatos alinhados com a cultura organizacional da instituição, com qualidades e talentos que possam crescer com a curto e longo prazo.

2.3 O processo seletivo de pessoa física para contratação celetista deve ser realizado mediante surgimento, ou pretensão de vaga.

### 3. DA APLICABILIDADE:

O processo se aplica a todas as áreas que demandam necessidade de contratação de pessoal ou substituição de vagas nas áreas médica, assistencial, administrativa, manutenção, logística, e outros profissionais de saúde não médicos.

#### 4. DA ABERTURA DO PROCESSO:

4.1 O coordenador responsável pelo setor com a necessidade de contratação deve informar ao Departamento de Pessoal: a abertura ou pretensão de abertura de vaga, a quantidade de vagas e o prazo de contratação mediante o preenchimento do MOP (Movimento operacional padrão)

4.2 O Departamento de Pessoal recebe o formulário preenchido pela coordenação solicitante, confere se os dados e inicia o processo seletivo para o suprimento da vaga de acordo com o perfil estabelecido na matriz de competência.

4.3 O processo seletivo deve ser aberto.

4.4 Imediatamente a abertura da vaga deve ser tratada e a vaga divulgada internamente e externamente.

4.4.1. Na comunicação interna deverá ser solicitado aos colaboradores que se interessem pela vaga que apresentem o currículo no prazo máximo de três dias úteis.

4.4.2 O Departamento Pessoal deverá realizar a comunicação externa do processo seletivo e a vaga aberta com informes para captação de currículos em mídias sociais, agência de trabalho e demais veículos de captação com solicitação de entrega do currículo até o prazo máximo de três dias úteis.

#### 5. DA CONTINUIDADE DO PROCESSO:

5.1 Após a coleta dos currículos os mesmos deverão ser avaliados e preencherem os requisitos mínimos quanto a escolaridade e experiência preteridos para o cargo.

5.1.1 No caso da vaga preterida pelo colaborador interno, além de ter seu currículo analisado conforme critérios acima colocados, o seu desempenho deverá ser avaliado pela coordenação imediata. Caso tenha o desempenho aprovado o colaborador terá a continuidade do processo assegurado e preferência em caso de empate.

5.2 Esta etapa é eliminatória e não tem peso no processo seletivo.

5.3 Os candidatos aprovados nesta etapa serão comunicados pelo Departamento Pessoal no prazo máximo de três dias após a análise curricular pelo telefone celular e via Whatsapp. Caso não consigamos estabelecer contato com o candidato o mesmo será excluído do processo. Os candidatos neste momento devem ser avisados da data da aplicação da avaliação técnica.

## 6. DA SELEÇÃO DOS CANDIDATOS COM CURRÍCULOS SELECIONADOS

6.1 Após a avaliação curricular os candidatos pré-selecionados serão convidados a participarem do processo seletivo que possui as seguintes etapas: Avaliação técnica, dinâmica de grupo e entrevista individual.

### 6.1.1 DA AVALIAÇÃO TÉCNICA:

6.1.1.1 Constitui-se na primeira fase do processo seletivo. Nesta etapa o candidato será submetido a um teste escrito, desenvolvido pelo coordenador da área que tem como objetivo avaliar o grau de conhecimento técnico sobre o desempenho da atividade.

6.1.1.2 O teste deverá ser composto de 6 (seis) questões objetivas com peso 0.5; quatro questões subjetivas com peso 1.0 e uma questão solicitando a resolução de um caso prático com peso 3.0

Serão eliminados do processo candidatos que obtiverem nota inferior a seis.

6.1.1.3 Permanecerão no processo candidatos que obtiverem a média acima de seis.

6.1.1.4 Os candidatos que obtiverem uma nota superior a seis no teste, permanecerá no processo seletivo e sua nota terá peso 3 (três) na composição da média final do processo.

6.1.1.5 Os candidatos aprovados nesta etapa serão comunicados pelo Departamento Pessoal no prazo máximo de três dias após a aplicação do teste pelo telefone celular e via Whatsapp. Caso não consigamos estabelecer contato com o candidato o mesmo será excluído do processo. Os candidatos neste momento devem ser avisados da data da realização dinâmica de grupo.

### 6.1.2 DA DINÂMICA DE GRUPO;

6.1.2.1 Constitui-se na segunda fase do processo seletivo. Nesta etapa o candidato fará parte de um grupo com os demais candidatos selecionados para a continuidade do processo.

6.1.2.2 A dinâmica de grupo consiste em reunir candidatos em grupo, perante situações em que terão de demonstrar sua maneira de reagir. O objetivo dessa técnica é identificar e analisar a interação de cada candidato com os demais participantes, associando sua conduta no grupo àquela esperada no caso de vir a ingressar na organização. Nesse caso, propõe-se um conjunto de atividades, tais como, vivências, jogos, simulações, estudos de caso ou debates sobre temas específicos.

6.1.2.3 Essas atividades possibilitam a observação direta do comportamento dos candidatos, suas atitudes e reações diante de problemas que surgem no tipo de trabalho que deverão executar.

6.1.2.4 Nesta etapa serão aplicadas duas dinâmicas de grupo, escolhidas de forma criteriosas pelo gestor de recursos Humanos e o coordenador da área e devem ter a finalidade de avaliar características comportamentais inerentes a vaga aberta.

6.1.2.5 As dinâmicas devem ser conduzidas por um profissional de RH e observada pelo gestor solicitante do candidato

6.1.2.6 Serão eliminados do processo candidatos que apresentarem conduta inapropriadas ao cargo ou a cultura da instituição.

6.1.2.7 Os candidatos que apresentarem conduta assertivas serão pontuados de 0 a 10 (zero a dez) O quanto obtiveram de êxito nos aspectos observados, Ex: Dinamismo, interação com o grupo, gentileza, proatividade, capacidade de responder a solicitações, oratória, liderança, resiliência, adaptação ao conflito.

6.1.2.8 As notas comporão uma nota única que terá peso três na composição da média final do processo.

6.1.2.9 Os candidatos aprovados nesta etapa serão comunicados pelo Departamento Pessoal no prazo máximo de três dias após pelo telefone celular e via Whatsapp. Caso não consigamos estabelecer contato com o candidato o mesmo será excluído do processo. Os

candidatos neste momento devem ser avisados da data da realização da entrevista individual.

### 6.1.3 DA ENTREVISTA INDIVIDUAL

6.1.3.1 Constitui-se na terceira e última fase do processo seletivo. Nesta etapa o candidato será entrevistado pelo gestor solicitante da vaga para a composição da última nota que comporá a média final do processo.

6.1.3.2 Consiste na proposição de perguntas aos candidatos, tendo como objetivo a obtenção de dados e informações das mais diversas naturezas, como: histórico educacional, experiência profissional, dados familiares e sociais, conhecimento e habilidades, interesses pessoais, planos de carreira e demais aspectos importantes ao preenchimento da vaga.

6.1.3.3 Na entrevista observamos profundamente aspectos que não tenham sido suficientemente explorados, avaliar a capacidade de expressão verbal, traços de temperamento (estabilidade e confiabilidade), a rapidez de reação nas respostas, reações ante as perguntas inesperadas, esclarecer fatos e impressões, confirmar ou rejeitar hipóteses que surgiram ao longo do processo seletivo.

6.1.3.4 Serão realizadas entrevistas semiestruturadas, com roteiro pré-definidos que possibilite o acesso à informação além daquelas originariamente planejadas e possibilitem a geração de pontos de vista, orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação e ajudem a definir novas estratégias para abordar o temas não devidamente esclarecidos.

6.1.3.5 Esta etapa possui peso quatro na composição da nota.

### 6.2 DO FECHAMENTO DO PROCESSO

6.2.1 Após a conclusão de todas as etapas do processo seletivo é calculada a média final do candidato e o candidato que tiver a maior nota preencherá a vaga.

6.2.2 Em caso de mais de um candidato obtiverem a mesma nota seguem critérios de desempate:

1) Candidato que já for colaborador e estiver almejando promoção ou

mudança de cargo.

2) Candidato com deficiência física

3) Candidato que na entrevista tenha demonstrado maior alinhamento com a cultura organizacional.

6.2.3 O candidato selecionado deverá ser imediatamente comunicado

do resultado e convidado em no prazo máximo de 48 horas trazer ao

Departamento Pessoal a documentação solicitada para a contratação.

## 7. DA INTEGRAÇÃO DO NOVO COLABORADOR

7.1 Projeto Anjo: O novo colaborador deverá ser recebido e integrado na unidade de forma especial com o objetivo de que se sinta importante para a unidade, já como parte integrante do grupo. Apoiado pelo projeto anjo.

O Projeto conta com as seguintes ações: Recepção realizada pelo gestor da

área. Acolhimento com foto impressa no setor com felicitações, balões de festa e cartão de boas-vindas assinada por pessoas do setor.

Uma pessoa do setor (Anjo) ficará responsável pela integração do novo colaborador e o apresentará a cartilha da Unidade, a história da instituição,

missão visão e valores da unidade. Será apresentado as estruturas físicas e aos colegas dos diversos setores, a responsabilidade de cada setor e a interface com o setor do cargo recém ocupado. O anjo será responsável ainda por apoiar o novo colaborador na função.

## 8. DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO CELETISTA

8.1 O(s) candidato(s) selecionado(s) deve(m) comparecer a Unidade portando os seguintes documentos, com cópia:

- RG;
- CPF;

- Carteira Profissional;
- Comprovante de situação cadastral do CPF;
- Título de eleitoral;
- Comprovante de última votação ou certidão de regularização;
- CNH (Carteira Nacional de Habilitação);
- Cartão PIS;
- Atestado de antecedentes criminais;
- Carteira Reservista (para homens);
- Comprovante de escolaridade;
- Registro do conselho (quando houver);
- Comprovante de pagamento do conselho;
- Certidão de nascimento do(s) filho(s) (quando menores);
- Cópia de CPF do(s) filho(s) (quando menores);
- Cartão de vacina do(s) filho(s) (até 6 anos);
- Declaração de frequência escolar (entre 7 e 14 anos);

O(s) selecionado(s) deverão apresentar, ainda:

- Comprovante de residência (com cópia);
- 1 Foto 3x4;
- VEM Trabalhador (com cópia);
- Formulário preenchido da solicitação de vale transporte (quando solicitado, com cópia);
- Cartão de vacina atualizado (com cópia);

- Exame admissional (ASO);
- Comprovante de abertura de conta salário
- Entregar todos os documentos ao Departamento de Pessoal para proceder a contratação.

## 8.2 DA NÃO COMPROVAÇÃO OU OMISSÃO DOS DOCUMENTOS SOLICITADOS

### 8.2.1 O Coordenador responsável pela vaga aberta deve conferir informações

anteriormente solicitadas através de comprovação documental e conferir os documentos apresentados.

8.2.1.1 Caso aconteça a omissão na entrega dos documentos, inconformidade com dados informados, dados incorretos ou inconsistentes o candidato será desclassificado e será convidado para preencher a vaga o candidato que obteve a nota imediatamente inferior ao primeiro candidato selecionado.

## 9 DA EFETIVAÇÃO DA CONTRATAÇÃO

9.1 O coordenador deve Preencher Movimento Operacional Padrão de contratação (MOP) com assinatura da diretoria para que o novo funcionário tenha sua admissão efetivada.

## MODELO DE CONTRATO DE TRABALHO:

-----

### CONTRATO DE EXPERIÊNCIA

Entre a empresa 01004 - FUNDAÇÃO MANOEL DA SILVA ALMEIDA inscrita no Cadastro de Pessoa Jurídica (CNPJ) nº XX.XXX.XXX/XXXX-XX, com sede em CARUARU, na AVENIDA JOSÉ MARQUES FONTES, nº S/N doravante designada EMPREGADORA e -----  
-----portador da Carteira de Trabalho e Previdência Social nº -----  
----a seguir designado EMPREGADO, é celebrado o presente CONTRATO DE EXPERIÊNCIA, de acordo com as condições a seguir especificadas:

**1** O EMPREGADO exercerá o cargo de -----mediante a remuneração de R\$ -----(------) por mês.

**2** O local de trabalho situa-se em AVENIDA JOSÉ MARQUES FONTES, nº S/N, INDIANÓPOLIS, CARUARU - PE CEP : 55.026-530 no departamento ou seção de -----  
----- na UPA CARUARU

**3** Fica ajustado nos termos do parágrafo primeiro do artigo 469 da Consolidação das Leis do Trabalho que a EMPREGADORA poderá, a qualquer tempo transferir o EMPREGADO para quaisquer outras localidades do País.

**4** Trabalho no Regime de -----O horário de trabalho do EMPREGADO será de: -----às -----,com intervalo de ----- às -----, podendo a EMPREGADORA alterá-lo de acordo com as necessidades do serviço.

**5** Em caso de dano causado pelo EMPREGADO, fica a EMPREGADORA autorizada a efetuar o desconto da importância correspondente ao prejuízo, com fundamento no parágrafo 1º do artigo 462 da Consolidação das Leis do Trabalho, uma vez que essa possibilidade fica expressamente prevista em Contrato.

**6** O prazo deste contrato é de 30 (Trinta) dias, com início em ----- e término em ----- . Podendo ser renovado automaticamente por mais 60 (Sessenta) dias.

**7** Permanecendo o EMPREGADO a serviço da EMPREGADORA após o término da experiência, continuarão em plena vigência as cláusulas constantes deste Contrato.

**8** Em caso de rescisão do presente contrato antes do prazo, fica o rescindente obrigado a pagar 50% dos salários devidos até o final do período contratado para outra parte nos termos do artigo 479 da CLT.

**9** Na hipótese deste ajuste transformar-se em contrato por prazo indeterminado, continuarão em plena vigência as cláusulas de 1 a 7 para ambas as partes contratantes.

FUNDAÇÃO MANOEL DA SILVA ALMEIDA

\_\_\_\_\_

Testemunha

\_\_\_\_\_

Colaborador (a)

\_\_\_\_\_

Testemunha

\_\_\_\_\_

-----

### TERMO DE PRORROGAÇÃO

Por mútuo acordo entre as partes, o presente Contrato de Experiência que deveria vencer no dia -----, fica prorrogado até o dia -----.

FUNDAÇÃO MANOEL DA SILVA ALMEIDA

\_\_\_\_\_

Testemunha

\_\_\_\_\_

Colaborador (a)

\_\_\_\_\_

Testemunha

\_\_\_\_\_

-----

### Avaliação de desempenho:

O principal objetivo da gestão orientada por resultados diz respeito a orientar os esforços para um objetivo final, com base nas competências das pessoas.

A gestão por competências reduz a subjetividade na seleção e avaliação de pessoas, analisa o desenvolvimento dos colaboradores. Identifica as necessidades de treinamentos, enriquece o perfil das pessoas potencializando seus resultados, melhora o relacionamento entre gestores e liderados, ajuda a manter a motivação e o compromisso. Com isso enriquece o desempenho dos colaboradores, proporciona um maior alinhamento entre os objetivos e metas individuais e da equipe, conseqüentemente um maior resultado da unidade.

Após o mapeamento e de cada competência a próxima etapa é a mensuração do desempenho do colaborador, através da avaliação de desempenho. Estabelecemos métricas individuais e coletivas inerentes a cada função e outras ao comportamento.

A avaliação de desempenho deve ser realizada pela liderança e pelo próprio colaborador conjuntamente e tem como objetivo tornar evidente para a pessoa e para a unidade quais são suas atuais competências e se estão alinhadas as requeridas ao cargo, quais competências, habilidades e atitudes devem ser adquiridas ou melhoradas, quais são os pontos fortes e o potencial de aprimoramento. Essa forma de avaliar o desempenho permite também se ter uma visão mais ampla sobre o perfil profissional dos colaboradores. Isso possibilita o crescimento da pessoa na unidade.

A avaliação de desempenho consegue identificar de maneira eficaz, em qual estágio se encontra determinada competência da pessoa e verificar a curto, médio e longo prazo, para qual estágio a pessoa deve evoluir. É uma maneira de estimar o aproveitamento do potencial individual de cada pessoa dentro da unidade.

O resultado da avaliação será a identificação das competências comportamentais e técnicas que precisam ser aperfeiçoadas. Além da avaliação técnica inerente a cada função realizamos uma avaliação que se aplica a toas as pessoas na unidade. Nesta avaliação mensuramos:

- O alcance de metas estabelecidas
- A excelência na execução do trabalho e entrega dos resultados;
- A capacidade de identificar a causa e os efeitos dos problemas no local de trabalho;
- A proposição de soluções para problemas que podem afetar o desempenho individual e dos coletivos;
- A proatividade;
- A capacidade de multiplicar conhecimentos;
- A capacidade de trabalhar em equipe;
- A capacidade de comunicação clara e escuta ativa;
- A assiduidade;
- A pontualidade;
- A capacidade de automotivação;
- A resiliência;
- A adaptabilidade a mudança;
- A capacidade de liderar e ou trabalhar com liderança;
- A capacidade de pensar estrategicamente;
- A capacidade de executar tarefas demandadas dentro do prazo;
- A capacidade de planejamento;
- O autocontrole;
- A capacidade de se comunicar com cordialidade e transparência com colegas e clientes;
- A capacidade de assumir a responsabilidade pessoal pela qualidade e conteúdo do seu trabalho;
- A capacidade de incorporar novas tecnologias.

A avaliação de desempenho deve acontecer uma vez a cada seis meses. Com o resultado da pesquisa de desempenho a unidade se propõe a elaborar juntamente com a pessoa avaliada quais as estratégias que devem ser adotadas pela unidade e pelo colaborador para que se chegue ao nível de excelência demandada para a entrega dos resultados propostos.

Após criterioso estudo por parte da liderança e do Núcleo de Gente e Gestão a pessoa é convidada a receber um *feedback* formal, claro e estruturado das questões avaliadas. Coletivamente são propostas alternativas para superação de dificuldades, pontos de melhoria e reforço ao desempenho positivo. Com a compilação dos dados da pesquisa e o *feedback* realizado, encontramos alternativas para executar ações que ajudem o colaborador a alcançar melhoria em seu desempenho.

A avaliação de desempenho fornece informações fundamentais para o planejamento e execução de treinamentos, capacitações, *coaching* e mentoria quando necessários. Nossas pessoas são estimuladas a atingirem seus objetivos através do diálogo constante com a liderança e com o núcleo de gente e gestão. Nosso objetivo é que todos tenham acesso a melhoria contínua.

#### Sugestão de condutas para combater o absenteísmo e estimular a produção:

Nossa política de Recursos humanos tem uma gestão orientada a melhoria contínua no desempenho da organização e entrega de excelentes resultados. Sendo assim, as metas são definidas com a ideia de orientar os esforços rumo ao cumprimento dos objetivos pretendidos pela organização baseados na transparência, objetividade, coletividade e engajamento das pessoas.

O Núcleo de Gestão por Resultados atua com base no planejamento estratégico, o conjunto de diretrizes norteadoras da gestão. O trabalho é realizado juntamente com as lideranças e suas equipes, utilizamos ferramentas administrativas o 5w2h e o PDCA para o monitoramento das ações possibilitando melhoria contínua das ações.

Para combater o absenteísmo e estimular a produção contamos com um conjunto de ações integradas e sistêmicas, dentre as quais ressaltamos a capacitação de lideranças, o monitoramento contínuo do absenteísmo e do desempenho organizacional, a definição clara de objetivos a serem alcançados, realização de treinamentos, *feedbacks* contínuos e de uma política de reconhecimento e valorização individual e coletivas. Processo de monitoramento contínuo do absenteísmo:

- Levantamento de dados através de pesquisa simplificada aplicada pelo Núcleo de Gente e

Gestão;

- Diagnostico de quais as principais causas do absenteísmo por setor;
- Categorização das faltas nas principais categorias: Doença física, doença psicológica, doença de trabalho, problemas pessoais, dificuldade com a liderança, dificuldade com a equipe, dificuldade com a unidade;
- Intervenção individual e coletivo para o tratamento pontual das situações.

Para o estímulo à produção nossos colaboradores são monitorados diariamente pelas lideranças imediatas quanto ao exercício satisfatório das atividades, com ações voltadas ao aprimoramento constante através de práticas diárias, ações pontuais atreladas a política de desenvolvimento de pessoas. O processo de estímulo à produção contempla:

- Levantamento de dados através da observação das lideranças ao exercício da atividade diárias;
- Diagnóstico de possíveis causas para as dificuldades encontradas;
- Categorização individuais e coletivas das dificuldades rotineiras;
- Tratamento pontuais das causas das dificuldades;
- Estímulo e reforço positivo contínuos as atividades bem executadas;
- Avaliação de desempenho;
- Implementação de um conjunto de ações com base no resultado da avaliação de desempenho;
- Programa de treinamento e desenvolvimento;
- Política de bem-estar com investimento na melhoria contínua do clima organizacional;
- Atuação da Medicina do Trabalho de forma preventiva com controle efetivo de doenças ocupacionais e acidentes de trabalho.

Nossos coordenadores são capacitados para realizarem uma liderança autêntica, onde a pessoa é escutada e respeitada. Nossa política de recursos humanos contempla um eixo para desenvolvimento pessoal e profissional que se completam e interferem na forma como a pessoa se envolve com o trabalho, proporcionando maior engajamento e foco no resultado.

Temos ainda um eixo responsável por ações de bem-estar e felicidade do colaborador para que ele venha trabalhar feliz e pronto a dar o melhor de si na unidade. São diversas ações que atuam em sinergia e contribuem para o combate ao absenteísmo e estímulo à produção.

#### 4.5.1.3 Registro e Controle de Pessoal - Modelo de Escala de Trabalho

Para o controle das informações e gestão do departamento de pessoal a UPA Caruaru utiliza um dos mais modernos sistemas de gestão de pessoal. Realizamos controle quanto a jornada de trabalho, horas extras, pontualidade, assiduidade. Afastamentos por licença médica e licença maternidade, acidente e doenças do trabalho, licença por óbito. Controle de férias dos funcionários. O Departamento Pessoal gera relatórios gerenciais que subsidiam a gestão de dados para o controle efetivo de pessoal.

Nossas escalas são realizadas mensalmente pela liderança do setor, enviadas ao Departamento pessoal e o controle da pontualidade, horários de pausa, assiduidade e horas extras é realizado de forma contínua e diária. Entendemos a importância da atualização contínua dos dados referentes aos horários e escalas, mudanças de funções e carga horária das pessoas. As férias são programadas anualmente e seguimos o calendário proposto para assegurar a continuidade da qualidade dos serviços prestados.

Segue modelo utilizado para a programação de escala de trabalho:

