

1. OBJETIVO

O Núcleo de Gestão de Pessoas é composto pelos setores de Recursos Humanos/Núcleo de Educação Permanente, Administração de Pessoal e Segurança do Trabalho na ASELC – Matriz e Unidades Hospitalares. Sua função é garantir que os colaboradores estejam direcionados, adequados e qualificados para suas funções na organização, reportando-se diretamente à Diretoria Administrativo-Financeira, Diretoria Operacional e nas Unidades à Diretoria da Unidade Hospitalar.

A política de Gestão de Pessoas é um documento que define diretrizes para o macro processo de Gestão de Pessoas nas unidades ASELC, baseada nos valores institucionais e organizacionais, desenvolvida através de estratégias que garantam seu funcionamento. A ética, a confiabilidade e o sigilo das informações pertinentes aos setores são valores internos importantes para o Núcleo de Gestão de Pessoas, garantindo a transparência e a integridade na gestão dos colaboradores e o alinhamento sistêmico da área.

1.1 - Objetivos Específicos

<p>Recursos Humanos e NEP</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Assegurar que os processos de seleção, movimentação e sucessão de pessoas estejam alinhados às demandas e ao perfil de competências definidos pela Instituição, de forma a garantir a contratação e promoção dos profissionais mais adequados para cada função e responsabilidade. ✓ Promover o acompanhamento contínuo do desempenho dos colaboradores por meio de feedbacks, avaliações de desempenho, entre outros mecanismos, com o objetivo de orientar o desenvolvimento da carreira, identificar pontos de melhoria e valorizar os pontos fortes. ✓ Treinar e desenvolver as competências dos colaboradores por meio de programas de capacitação, treinamentos, workshops, mentoring, coaching, entre outras iniciativas, com o propósito de proporcionar ao profissional a oportunidade de desenvolver suas potencialidades e ampliar seus conhecimentos, visando seu crescimento pessoal e profissional. ✓ Mensurar e analisar os indicadores dos processos realizados pelo setor, como taxa de turnover, índice de satisfação dos colaboradores, entre outros, a fim de avaliar a eficácia das práticas adotadas e identificar possíveis pontos de melhoria.
<p>Administração de Pessoal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantir o cumprimento de todas as leis e regulamentos relacionados ao trabalho e à previdência social. Para isso, é necessário ter um bom conhecimento da legislação e manter-se atualizado sobre as mudanças e atualizações, bem como implementar políticas e processos que garantam o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis. ✓ Mitigar o passivo trabalhista, para isso é importante que a empresa mantenha um bom relacionamento com seus funcionários, ofereça condições de trabalho justas, cumpra a legislação trabalhista e previdenciária, e tenha políticas claras e procedimentos bem definidos em

	<p>relação a contratação, demissão e outros aspectos relacionados ao emprego.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Controlar a coleta e processamento de informações como dados pessoais, histórico de emprego, salários, benefícios e outras informações relevantes para a gestão de Recursos Humanos. Para garantir a segurança e a privacidade dessas informações, é importante ter controles adequados de segurança de dados, políticas claras de privacidade e consentimento dos funcionários para o uso de suas informações pessoais. Além disso, é importante manter registros precisos e atualizados sobre os funcionários para garantir uma gestão eficaz.
<p>SESMT</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantir o cumprimento da legislação trabalhista e previdenciária, através da atualização em relação às leis e normas que regem as relações de trabalho, saúde e segurança ocupacional. ✓ Garantir o cumprimento das normas regulamentadoras, através do alinhamento das normas aplicáveis às atividades da ASELC e ter um programa de conformidade que inclua treinamentos normativos regulares para os colaboradores e plano de ação para lidar com eventuais não conformidades. ✓ Realizar avaliações dos riscos ambientais e implementar medidas para reduzir esses riscos, buscar alternativas de neutralizar os riscos e diminuir o pagamento de adicionais, através da redução de exposição dos trabalhadores a riscos ambientais. ✓ Gerir os serviços de saúde do trabalhador (Terceiros) ✓ Fazer gestão de atestados, absenteísmo, acidentes de trabalho, ASOs, doenças ocupacionais, etc., através de registro e monitoramento dessas informações.

2. DESCRIÇÃO

2.1. RECURSOS HUMANOS (RH)

A Gestão por Competências é uma abordagem estratégica que ajuda as organizações a identificar as competências necessárias para o sucesso e desenvolver planos de ação para garantir que elas estejam presentes em todos os colaboradores. Ao implementar essa abordagem, as diversas ferramentas de RH, como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e educação permanente, devem estar integradas em um conjunto de processos dinâmicos e interativos, sistematizados e desenvolvidos dentro do modelo de Gestão por Competências.

Na ASELC e suas unidades, a definição das competências requeridas pelo tipo de serviço executado orienta os processos de Recursos Humanos. Essas competências são identificadas por meio de uma metodologia que permite mapear o perfil de competências para cada cargo e função, o que ajuda a avaliar de forma mais objetiva e clara o desempenho dos colaboradores.

	POLÍTICA INSTITUCIONAL – RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO:	PI.ASELC.RH.001
		VERSÃO:	002
Política de Gestão de Pessoas		PÁGINA:	3 de 23

Além disso, a Gestão por Competências também é uma ferramenta valiosa para o Gestor da equipe, pois ajuda a desenvolver os colaboradores por meio de ações cotidianas para o aprimoramento individual e grupal. Isso pode incluir programas de treinamento e desenvolvimento, feedbacks frequentes e outras iniciativas que ajudam a melhorar a performance dos colaboradores e, conseqüentemente, a performance da organização como um todo.

Em resumo, a implementação de uma política de Gestão por Competências pode ser muito benéfica para a ASELC e suas unidades, pois ajuda a identificar as competências necessárias para o sucesso da organização, orienta os processos de RH e ajuda a desenvolver os colaboradores por meio de ações cotidianas.

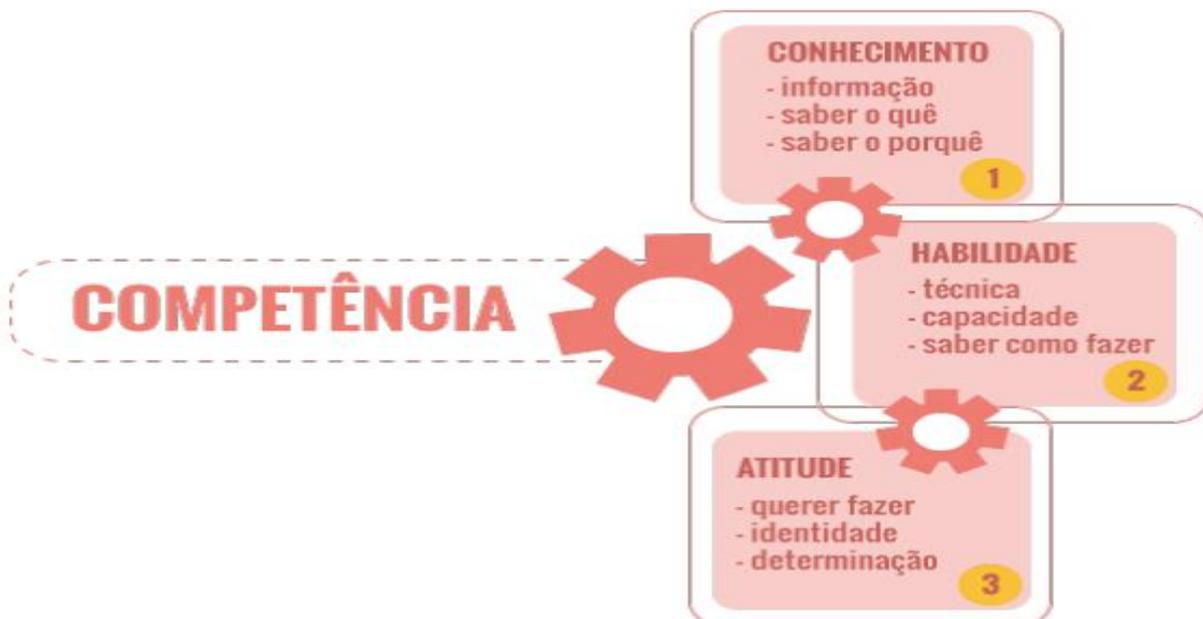
2.1.1 - Gestão por Competência

A Gestão por Competência é uma abordagem importante para a Gestão de Pessoas, pois permite que as organizações identifiquem as competências necessárias para cada cargo e função, e desenvolvam planos de ação para garantir que os colaboradores tenham as habilidades necessárias para desempenhar suas funções de maneira eficaz.

Ao mapear as competências necessárias para cada cargo, a organização pode criar perfis claros de competência para cada posição, estabelecendo critérios claros para a avaliação e desenvolvimento dos colaboradores. Isso ajuda a garantir que a empresa tenha uma equipe de colaboradores bem qualificados e capazes de contribuir para o sucesso da organização.

Além disso, a Gestão por Competência também pode ajudar a identificar lacunas de habilidades na organização, permitindo que a empresa desenvolva programas de treinamento e desenvolvimento para capacitar seus colaboradores e atender às necessidades do negócio.

O conceito de competência é amplamente utilizado na gestão de pessoas e pode ser entendido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários para que um profissional possa desempenhar suas funções de forma eficaz e alcançar os objetivos da organização em que trabalha. Essa definição proposta por McClelland em 1973 e posteriormente por Fleury e Fleury em 2001 procura levar em consideração não apenas os aspectos técnicos e cognitivos, mas também os aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.



	POLÍTICA INSTITUCIONAL – RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO:	PI.ASELC.RH.001
		VERSÃO:	002
Política de Gestão de Pessoas		PÁGINA:	4 de 23

2.1.2 Modelo Gerencial de Gestão por Competências

O modelo gerencial de Gestão por Competências é uma abordagem estratégica para gerenciar e desenvolver pessoas nas organizações. Essa abordagem parte do pressuposto de que as pessoas são o principal ativo das organizações e, portanto, é necessário investir na identificação e desenvolvimento de competências específicas para cada cargo.

O primeiro passo é realizar um mapeamento do perfil de competências organizacionais, ou seja, identificar as competências essenciais para o sucesso da empresa. Em seguida, é necessário mapear e mensurar as competências necessárias para cada cargo e função, a fim de identificar o perfil de competências do cargo.

Com base nesse perfil de competências do cargo, o recrutamento e seleção por competências se torna possível. Isso significa que é necessário buscar candidatos que tenham as competências necessárias para desempenhar o cargo com sucesso.

Durante o período de experiência, é possível avaliar o desempenho do colaborador com foco em competências. Isso ajudará a identificar se o colaborador tem as competências necessárias para desempenhar o cargo e, se necessário, desenvolver um plano de ação para ajudá-lo a adquirir as habilidades necessárias.

A avaliação de desempenho também pode ser realizada com foco em competências. Isso ajudará a identificar pontos fortes e fracos do colaborador e desenvolver um plano de ação para melhorar seu desempenho.

A educação continuada com foco em competências é uma parte essencial do modelo gerencial de Gestão por Competências. Isso significa que é necessário investir em treinamento e desenvolvimento para garantir que os colaboradores tenham as habilidades necessárias para desempenhar suas funções.

Por fim, a Gestão por Competências também inclui incentivos e sucessão de carreira com foco em competências. Isso significa que é necessário criar um ambiente em que as competências sejam valorizadas e incentivadas, a fim de garantir que os colaboradores possam crescer e desenvolver sua carreira dentro da organização.

2.1.3 - Mapeamento das Competências Organizacionais

A primeira ferramenta da Gestão por Competências é o Mapeamento de perfil de competências organizacionais, as quais são extraídas da Cultura da Instituição tendo como indicadores o negócio, a missão, a visão e os princípios institucionais.



	POLÍTICA INSTITUCIONAL – RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO:	PI.ASELC.RH.001
		VERSÃO:	002
Política de Gestão de Pessoas		PÁGINA:	5 de 23

Ética: Atuar com transparência e integridade, adotando padrões de ordem valorativa e moral da sociedade;

Qualidade: Praticar um conjunto de ações com planejamento, organização, desenvolvimento, e o acompanhamento na busca contínua de melhorias;

Comprometimento: Aceitar e acreditar nos valores da Instituição, prestando serviços com empenho e dedicação, comprometendo-se para excelência dos resultados institucionais, focando nas soluções.

Humanização: Ter o espírito colaborativo, valorizando e respeitando as pessoas (usuários e colaboradores), de forma acolhedora, educada e solidária.



Portanto, a partir destes indicadores foi possível definir **cinco competências institucionais**:

PRINCÍPIOS/ VALORES ASELC	CONCEITOS	COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS	DEFINIÇÕES	GRAU
Ética	Atuar com transparência e integridade, adotando padrões de ordem valorativa e moral da sociedade;	Conduta ética	Capacidade de agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.	5
Qualidade	Praticar um conjunto de ações com planejamento, organização, desenvolvimento, e o acompanhamento na busca contínua de melhorias	Disciplina	Capacidade de se organizar para cumprir normas e procedimentos que levem ao atingimento de metas e objetivos.	5
Comprometimento	Aceitar e acreditar nos valores da Instituição, prestando serviços com empenho e dedicação, comprometendo-se para excelência dos resultados institucionais, focando nas soluções.	Compromisso	Desempenha suas atividades conforme sistematizado nos documentos institucionais, com base nas normas de qualidade implementadas, buscando a melhoria contínua e segurança hospitalar.	5
Humanização	Ter o espírito colaborativo, valorizando e respeitando as pessoas (usuários e colaboradores), de forma acolhedora, educada e solidária	Relações Humanas	Comunicação efetiva, empatia, resolução de conflitos, colaboração, gerenciamento de relacionamentos, inteligência emocional, flexibilidade, liderança, respeito à diversidade, solução de problemas interpessoais.	5
Sustentabilidade	Adotar práticas de responsabilidade social, buscando sempre a integração e viabilidade ambiental, social e financeira.	Visão sistêmica	Capacidade de ter a visão do todo e fazer análises parciais e totais para tomada de decisão e atingimento das estratégias, para sustentabilidade do negócio como um todo	5

2.1.4 Mapeamento e Mensuração das Competências do Cargo.

O mapeamento das competências do cargo é a estratificação criteriosa e organizada dos conhecimentos, habilidades e atitudes intrínsecas ao cargo tendo como indicador as atribuições dos cargos contidas na Descrição de Cargos da

	POLÍTICA INSTITUCIONAL – RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO:	PI.ASELC.RH.001
		VERSÃO:	002
Política de Gestão de Pessoas		PÁGINA:	6 de 23

Instituição. Portanto, a Descrição de cargos atualizada é a ferramenta-chave que fornece a base de identificação das competências específicas para cada cargo.

Para tanto, percorremos alguns passos.

Exemplo de como mapear competências:

Sinalizadores (Atividades do Cargo)	Competências Técnicas		Atitudes (Competências Comportamentais)
	Conhecimentos	Habilidades	
Tarefas			

2.1.5. Recrutamento

O recrutamento de candidatos é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e que atendam às exigências e pré-requisitos a vaga no mercado interno e externo, conforme Descrição de Cargos e Competências.

O recrutamento poderá ser realizado interno, externo ou misto. Para o Recrutamento interno, em que o objetivo é atrair o colaborador da Instituição que busca crescimento, desafios e oportunidades de aprendizagens ou a conquista de promoção, será realizado através da divulgação nos Murais Internos ou análise das performances das avaliações de experiências ou de desempenho anuais. Os interessados encaminharão novo currículo ao RH para análise. Para a participação do Processo Seletivo, este colaborador deverá apresentar os pré-requisitos básicos definidos para o cargo em questão.

Para o recrutamento externo a busca será no mercado de trabalho através das seguintes fontes de recrutamento na região:

1. Banco de currículos internos;
2. Divulgação no site da ASELC, sites de emprego, associações e conselhos regionais de categorias e instituições de ensino ou redes sociais, através de anúncios com informações da vaga, localidade, atribuições e como realizar as inscrições que pode ser via site ou email.
3. Networking – redes de contato.

2.1.6 - Seleção por Competência

A seleção com foco em competência é uma prática comum nas empresas e organizações que buscam contratar profissionais qualificados e alinhados com as necessidades específicas de cada cargo. O processo de recrutamento e seleção segue um conjunto de rotinas estabelecidas pela POP.ASELC.RH.001.

Para iniciar o processo de contratação de pessoal, os Gerentes e Coordenadores interessados na contratação dos serviços devem solicitar a abertura da requisição de pessoal. O RH, por sua vez, preenche o formulário de requisição de pessoal de acordo com a demanda do Serviço/Unidade e Lotação, coletando as assinaturas do requisitante, da Diretoria da Unidade e da Diretoria Executiva/Estatutária.

As requisições de pessoal podem ser abertas nos seguintes casos:

1. **Substituição:** quando há necessidade de substituir um profissional que se desligou da empresa por qualquer motivo, como demissão, aposentadoria ou transferência;

 ASELC <small>ASSOCIAÇÃO DE SAÚDE, ESPORTE, Lazer E CULTURA</small>	POLÍTICA INSTITUCIONAL – RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO:	PI.ASELC.RH.001
		VERSÃO:	002
Política de Gestão de Pessoas		PÁGINA:	7 de 23

- 2. Aumento de quadro:** quando há necessidade de aumentar o quadro de funcionários da empresa, desde que essa demanda seja contemplada no orçamento e/ou tenha sido aprovada previamente pela Diretoria da Unidade, com autorização da Diretoria Executiva ou Estatutária.

Ao seguir essas rotinas estabelecidas, o processo de recrutamento e seleção se torna mais organizado e eficiente, garantindo que os profissionais contratados possuam as competências necessárias para desempenhar as atividades do cargo de forma satisfatória.

O recrutamento será divulgado por intermédio das fontes de recrutamento mencionado acima, contendo o resumo das funções a serem preenchidas, os respectivos números de vagas, os prazos, as condições para a participação dos candidatos e o local para informações e inscrições.

O processo seletivo será estruturado a partir da definição do perfil das capacidades técnicas e comportamentais, organizacionais e individuais para cada cargo. Basicamente, envolve as seguintes atividades e etapas:

1. Triagem ou análise de currículos: Primeira avaliação, a qual está voltada para o currículo, sendo verificado a compatibilidade com os requisitos mínimos exigidos pelo cargo e os requisitos apresentados pelo candidato.
2. Os candidatos que cumprirem os requisitos mínimos exigidos participarão das seguintes avaliações:
 - ✓ Testes específicos, provas situacionais e/ou teste informatizado: Testes técnicos aplicados ao candidato, o qual visa apurar o nível de conhecimento técnico específico.
 - ✓ Testes psicológicos e/ou dinâmicas de grupo: Testes voltados para apurar aspectos comportamentais e cognitivos.

Os testes serão definidos e utilizados de acordo com a necessidade para a identificação das competências (Conhecimentos, habilidades e atitudes) específicas para cada cargo.
3. Os candidatos aprovados na segunda etapa serão convocados para as entrevistas:
 - ✓ Entrevista comportamental com foco em competências: Entrevista realizada pelo RH, tendo como objetivo avaliar o candidato e o que foi informado no currículo, identificando o grau de comprometimento com o cargo pretendido, seus anseios e objetivos, bem como avaliar as habilidades e atitudes através de suas experiências e vivências. As perguntas são direcionadas de acordo com as competências definidas para cada cargo, sendo avaliados os pontos positivos e negativos na situação, ação e resultados descritos pelo candidato em cada resposta.
 - ✓ Entrevista técnica com foco em competências: Entrevista realizada pelo requisitante. O Objetivo deste instrumento é avaliar as questões ligadas aos conhecimentos e experiências estritamente técnicas do candidato. cada cargo, sendo avaliados os pontos positivos e negativos na situação, ação e resultados descritos pelo candidato em cada resposta.
4. os candidatos aprovados na última etapa (entrevistas) deverão entregar os documentos de contratação exigidos e passar satisfatoriamente pelo exame médico admissional.

Somente serão considerados aptos para o exercício da função aquelas pessoas que cumprirem de forma satisfatória todas as etapas de seleção e que estejam de acordo com as condições propostas.

PRINCÍPIOS BÁSICOS PARA A SELEÇÃO EXTERNA

- ✓ O processo de recrutamento e seleção de novos funcionários obedecerá a rotinas estabelecidas, conforme POP.ASELC.RH.001– Recrutamento e Seleção: Interno, Externo ou misto.
- ✓ O processo de R&S ASELC, deverá ser impessoal e ocorrer de forma que haja oportunidade a todos os candidatos, com respeito e valorização das diferenças e diversidade em todas as suas formas.
- ✓ A unidade deverá observar o cumprimento da lei de cotas que estabelece que 5% (cinco por cento) do seu quadro de colaboradores deverá ser de PCDs (pessoas com deficiência), conforme legislação.
- ✓ O RH deverá auxiliar a direção no que concerne ao dimensionamento de pessoal, de acordo com as especificidades de cada diretoria setorial, disponibilizando seus relatórios mensais atualizados, informando as admissões, demissões e afastamentos, com quantitativos reais.
- ✓ A admissão de antigos colaboradores deverá somente ocorrer após a avaliação do histórico profissional e avaliações de experiência e/ou última avaliação de desempenho e o decurso do prazo de 6 (seis) meses entre o desligamento e a nova admissão, seja na mesma unidade ou em unidades diferentes da ASELC. O candidato deverá possuir os pré-requisitos definidos no desenho de cargo e com aprovação pela Diretoria da Unidade e Matriz
- ✓ Após a seleção dos candidatos, o RH deve encaminhá-los para a área de Administração de pessoal (ADP) para que seja solicitado o exame admissional, que é obrigatório e tem como objetivo avaliar se o candidato está apto a exercer a função para a qual foi selecionado.
- ✓ Os resultados dos processos seletivos, tanto externos quanto internos, serão informados pelo setor de Recursos Humanos (RH) da ASELC. Isso é importante para garantir a uniformidade e a transparência do processo seletivo, evitando possíveis conflitos ou interpretações equivocadas por parte dos candidatos.
- ✓ Nas unidades ASELC que tenham o programa de contratação de pessoas privadas de liberdade, a seleção deverá ser feita através da Secretaria de Estado de Administração Penitenciária (SEAP) ou órgão equivalente responsável pela gestão do sistema prisional do município, com critérios e requisitos específicos para a contratação desses profissionais, que devem estar em conformidade com as normas e legislação aplicáveis ao sistema prisional.
- ✓ As contratações deverão ocorrer somente no período estabelecido pelas Unidades, o registro no sistema deverá coincidir com o início do colaborador;
- ✓ A integração deverá ocorrer no primeiro dia de início do colaborador, não podendo acumular contratações para posterior integração.

- ✓ A contratação de parentes de colaboradores é permitida, ressalvados os casos de líder e liderados em uma mesma área, por caracterizar conflito de interesse, salvo autorização formalizada da Diretoria ASELC.
- ✓ As normas, procedimentos e o manual de descrição de cargos e competências ficará sob responsabilidade do RH Matriz e será atualizado, conforme necessidade ou quando sugerido pelas Unidades, bem como, as divulgações dos documentos.

	POLÍTICA INSTITUCIONAL – RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO:	PI.ASELC.RH.001
		VERSÃO:	002
Política de Gestão de Pessoas		PÁGINA:	9 de 23

2.1.7. Avaliação do Período de Experiência – 45/90 dias

A Avaliação de Experiência por competência é uma ferramenta importante para acompanhar o desenvolvimento do colaborador e avaliar se ele está atendendo às expectativas e desempenhando suas atividades de acordo com as competências necessárias para o cargo. Essa avaliação será realizada aos 45 e 90 dias após a admissão do colaborador na empresa.

PRINCÍPIOS BÁSICOS PARA A SELEÇÃO INTERNA

- ✓ Para participação no processo seletivo, o candidato interno deverá apresentar os requisitos estabelecidos para o cargo, sendo desejável fazer parte do quadro funcional há no mínimo seis meses em condição de contrato por tempo indeterminado.
- ✓ Serão consideradas para análise prévia do processo seletivo interno, as informações das avaliações de experiência e/ou desempenho anual realizadas até onze meses e do histórico funcional. Assim, o colaborador deverá obter desempenho satisfatório no atual cargo com pontuação geral mediana ou superior, apresentar pontualidade e assiduidade satisfatória e não apresentar medidas disciplinares.
- ✓ Após a análise do histórico e performance do candidato interno, o mesmo participará do processo seletivo, onde realizará as atividades programadas para o cargo.
- ✓ O colaborador classificado em processo seletivo interno será avaliado em seu desempenho após o primeiro trimestre da alteração funcional, visando o acompanhamento do desempenho obtido na nova função durante o período de adaptação e os GAP's (lacunas entre o resultado esperado e o resultado alcançado) para o desenvolvimento, fornecendo o feedback.
- ✓ Em caso de aprovação em processo seletivo interno, o colaborador terá como nova data de emissão para as próximas avaliações de desempenho anual a data efetiva da mudança de função.
- ✓ As alterações por motivos de função ou salário (promoção vertical ou horizontal) em processo seletivo interno deverão ser informadas ao Departamento de Administração de Pessoal da Sede, através do formulário de Alteração funcional para validação da Diretoria de Operações e/ou Estatuária.

O formulário de avaliação será encaminhado ao Gestor da área com pelo menos 10 dias úteis de antecedência ao término de cada período de experiência. O gestor deverá preencher o formulário de avaliação e fornecer feedback ao colaborador sobre seu desempenho. O formulário preenchido deverá ser entregue ao setor responsável em até 5 dias úteis após a sua entrega, devidamente justificado e assinado pelos envolvidos.

A justificativa será obrigatória em casos de solicitação de desligamento, devendo ser entregues em conjunto com o formulário de justificativa de demissão e solicitação de vaga (substituição). Essa medida é importante para garantir a transparência e a objetividade na avaliação do colaborador e para que a empresa possa tomar decisões estratégicas em relação à gestão de pessoas.

2.1.8 – Avaliação de desempenho por competência

A avaliação de desempenho com foco em competência é uma ferramenta importante para a gestão de pessoas na ASELC e suas Unidades, pois permite identificar se os profissionais estão alinhados com a estratégia da empresa e se

 ASELC <small>ASSOCIAÇÃO DE SAÚDE, ESPORTE, Lazer E CULTURA</small>	POLÍTICA INSTITUCIONAL – RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO:	PI.ASELC.RH.001
		VERSÃO:	002
Política de Gestão de Pessoas		PÁGINA:	10 de 23

possuem as competências necessárias para desempenhar suas atividades de forma eficiente. Além disso, essa avaliação contribui para o crescimento pessoal e profissional do colaborador, bem como fornece informações valiosas para a tomada de decisões relacionadas a salários, promoções, demissões, treinamento e planejamento de carreira.

É uma oportunidade para identificação de pontos de melhoria em relação à atenção ao colaborador, além disso, a avaliação de desempenho pode estimular o feedback entre gestores e colaboradores, contribuir para o desenvolvimento das lideranças, incentivar a comunicação e o relacionamento interpessoal e direcionar o colaborador na busca do autodesenvolvimento.

Auxilia na verificação de aprendizagem, uma vez que permite identificar as lacunas de conhecimento e habilidades dos colaboradores e planejar treinamentos para preenchê-las.

Além disso, a avaliação de desempenho pode contribuir para a motivação e satisfação do colaborador com o seu trabalho e com a instituição, pois permite que ele se sinta reconhecido e valorizado pelo seu desempenho.

Cultura de avaliação de desempenho é um conjunto de comportamentos em uma empresa, que levam os colaboradores a terem clareza sobre o que a empresa espera deles referente a conhecimento, habilidades e atitudes. Consequentemente gera melhoria contínua no desempenho do colaborador, retenção e satisfação do cliente.

PRINCÍPIOS BÁSICOS PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- ✓ O processo de Avaliação de Desempenho obedecerá às rotinas estabelecidas no POP.ASELC.RH.005– Avaliação de Desempenho.
- ✓ Mapeamento das competências organizacionais já definidas e validadas pela Diretoria, alinhadas com a missão, visão e valores da empresa, com as competências técnicas de acordo com as descrições de cargo e comportamentais. Após mapeadas, deverão ser amplamente divulgadas pelas lideranças e os colaboradores devem ter clareza de quais competências serão avaliados.
- ✓ **Ferramentas utilizadas, conforme descrito abaixo:**
 - Avaliação 90°** - É importante esta ferramenta para iniciar a cultura de desempenho, por ser mais simples e fácil de implementar, especialmente em unidades recém implantadas ou em situações em que a avaliação 180 graus não é viável ou prática. Isso pode economizar tempo e recursos na avaliação de desempenho e permitir que os Diretores, gerentes, coordenadores e supervisores se concentrem em fornecer feedbacks e orientações mais diretas aos colaboradores. Apenas as Lideranças são responsáveis pela avaliação do desempenho do colaborador. (Período de 1 ou 2 anos neste ciclo)
 - Avaliação 180°** - Após a experiência com o processo de avaliação de desempenho de 90 graus, as Unidades da ASELC, deverão ampliar e consolidar o processo de avaliação, onde o colaborador deverá ser avaliado através de ferramenta 180°, onde a avaliação de desempenho envolve além do seu gestor direto, terá também o feedback de um colega de trabalho. O objetivo é obter uma visão mais ampla do desempenho do colaborador, incorporando feedback de diferentes perspectivas.
- ✓ A avaliação será formal (formulário pré-estabelecido físico ou sistema TOTVS), direta (realizado pelo **gestor**) e acompanhada de *feedback* (retorno da avaliação ao colaborador), pois considera-se que este é um bom momento para o líder reforçar uma relação de confiança com o liderado, comunicando as suas percepções e expectativas referente à atuação e o desempenho do colaborador, uma vez que o principal objetivo é o desenvolvimento de pessoas.

 ASELC <small>ASSOCIAÇÃO DE SAÚDE, ESPORTE, Lazer E CULTURA</small>	POLÍTICA INSTITUCIONAL – RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO:	PI.ASELC.RH.001
		VERSÃO:	002
Política de Gestão de Pessoas		PÁGINA:	11 de 23

- ✓ O período do Ciclo deverá ser alinhado entre a área de Recursos Humanos da Matriz e Unidades, validado pela Diretoria da ASELC.
- ✓ O Ciclo de Avaliação de desempenho, deverá ter uma comunicação clara e transparente das expectativas e critérios de avaliação aos colaboradores.
- ✓ A avaliação de desempenho deverá ter um ciclo anual com início, meio e fim, com prazos bem estabelecidos, conforme abaixo:
 - Abertura do ciclo formalmente através de alinhamento com Lideranças e público alvo;
 - Liberação do sistema e/ou formulário para o processo de avaliação.
 - Feedback;
 - Elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual.
- ✓ Considerações Gerais para o avaliador:
 - Conhecer e compreender bem o significado dos critérios (Competências) avaliados;
 - Conhecer cada colaborador que está sob sua responsabilidade;
 - Conhecer a atividade desenvolvida pelo avaliado;
 - Avaliar de forma: Clara e objetiva; isenta de interferências pessoais; baseada em fatos concretos e sem julgamentos de valores.
 - Após o preenchimento da avaliação de desempenho, o gestor da área realizará o feedback com o avaliado colaborador, mantendo uma comunicação bilateral, com retorno motivacional e desenvolvedor, ressaltando os pontos fortes e pontuando os pontos fracos. Facilitando também uma autocrítica sobre pontos fortes, pontos fracos, possibilidades e limites, realizados da forma mais transparente possível.
 - resultado deste processo de avaliação permite a identificação dos GAP's ou lacunas com oportunidades para aprimoramento e desenvolvimento. O PDI, Plano de Desenvolvimento Individual, gerado a partir dos GAP's, é elaborado e acordado em consenso entre gestor e colaborador, devendo ser amplo, flexível e estratégico. O PDI é uma importante ferramenta que apresenta as condições atuais de cada colaborador e ao mesmo tempo, mostra o que pode (ou deve) ser realizado no seu desenvolvimento.
- ✓ A justificativa será obrigatória para casos de solicitação de desligamento, onde deverá ser preenchido ainda os formulários de solicitação de demissão para verificação de pendências e autorização de desligamento e a solicitação de vaga para substituição do colaborador.
- ✓ É importante ressaltar que o ciclo de avaliação de desempenho deve ser contínuo e integrado às práticas de gestão de pessoas, com o objetivo de garantir o desenvolvimento e engajamento dos colaboradores e a contribuição para os objetivos da empresa.

2.1.9 Processos de Movimentações, promoções e carreira por competência

Os incentivos, encareiramento e processo de sucessão ocorrerão tendo como base para análise, a Avaliação de Desempenho do ano corrente, o progresso e o histórico funcional. Para os casos de carreira e sucessão, será inclusa também a análise de compatibilidade dos pré-requisitos do colaborador e da vaga. Para todos os casos, o mínimo de tempo exigido pela Instituição é que o colaborador tenha pelo menos seis meses de permanência no cargo atual na condição de contrato por tempo indeterminado.

PRINCÍPIOS BÁSICOS PARA DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

- ✓ Para o incentivo de carreira o colaborador deverá apresentar os requisitos estabelecidos para o cargo e desejável fazer parte do quadro funcional da Unidade no mínimo de doze meses;
- ✓ A mudança de função e alterações salariais por motivo de classificação de processo seletivo interno, deverão ser efetivados nas Unidades, porém informados a Administração de Pessoal da Matriz acompanhado do formulário de alteração funcional padrão para análise e validação da Diretoria.
- ✓ Será considerada também para análise prévia as informações do histórico funcional (pontualidade, assiduidade, medidas disciplinares, dentre outros);
- ✓ A avaliação de Desempenho anual será válida até 11 meses após sua realização para efeitos de análise;
- ✓ Para cargos de mesmo nível hierárquico e responsabilidades, atribuições e salários semelhantes será necessário apenas à análise do histórico funcional e o mínimo de seis meses de permanência na Unidade, sendo considerada mudança de função simples;
- ✓ A promoção de aprendiz bem como sua efetivação só poderá ocorrer após a conclusão do curso e término do contrato de aprendiz.
- ✓ Caso o incentivo de carreira ou mudança de função simples seja efetivado o colaborador terá como nova data de emissão para as próximas avaliações de desempenho anual a data efetiva da mudança de função;
- ✓ O tempo de empresa será um pré-requisito básico para análise prévia do colaborador em caso de incentivo de carreira e mudança de função simples. Contudo, este requisito somente será flexível em casos esporádicos devidamente justificados e aprovados pela diretoria registrado em avaliações de experiência ou desempenho anual.

2.1.10 Pesquisa de Clima Organizacional

A Pesquisa de Clima Organizacional é uma importante ferramenta para compreender os aspectos críticos que influenciam no clima organizacional e na motivação dos colaboradores. A área de Recursos Humanos faz a condução do planejamento, operacionalização da pesquisa e na proposta de ações de melhoria a partir da análise dos resultados. A ferramenta é organizada, analisada e revisada pelo RH da Matriz em alinhamento com as Unidades, juntamente com as Diretorias das Unidades Hospitalares e a Diretoria da ASELC, conforme etapas abaixo:

- ✓ Elaboração/revisão do formulário da pesquisa e validação pela diretoria;
- ✓ Divulgação do período de realização da Pesquisa de Clima em um prazo de 10 dias de antecedência, via mural e e-mail aos gestores.
- ✓ Nas Unidades, a área de Recursos Humanos pode solicitar apoio de outras áreas na sensibilização e aplicação do formulário da pesquisa junto aos colaboradores divididos em turmas por turnos.
- ✓ Os dados são tabulados, conferidos e analisado pelo RH, sendo propostas ações de melhoria macro.

Este resultado posteriormente é apresentando a Direção através de relatório específico e apresentações presenciais junto aos gestores e colaboradores.

 ASELC <small>ASSOCIAÇÃO DE SAÚDE, ESPORTE, Lazer E CULTURA</small>	POLÍTICA INSTITUCIONAL – RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO:	PI.ASELC.RH.001
		VERSÃO:	002
Política de Gestão de Pessoas		PÁGINA:	13 de 23

Os resultados mais específicos da Pesquisa de Clima, serão tratados diretamente pela Diretoria junto aos gestores, buscando desenvolverem ações de melhorias pontuais. Estas ações macro e específicas passam a compor o Plano de Ação anual a qual é implantado e implementada, durante o período de 12 meses sequenciais.

2.1.11 Desligamento Funcional e Entrevista Demissional.

Em casos solicitação de desligamento, será obrigatório o preenchimento e devida justificativa no formulário de solicitação de desligamento realizado pelo gestor e assinada pela diretoria da área.

O procedimento da solicitação de desligamento será realizado conforme POP.ASELC.DP.011. - Demissão do colaborador.

A entrevista de desligamento é uma conversa que acontece entre o colaborador que está deixando a empresa e o representante do RH. A importância desta entrevista está relacionada a alguns aspectos fundamentais:

- ✓ **Feedback:** A entrevista de desligamento é uma oportunidade para a empresa receber feedback do colaborador sobre sua experiência na organização. Isso pode ajudar a identificar pontos fortes e fracos da empresa.
- ✓ **Identificação de problemas:** A entrevista de desligamento pode ajudar a identificar problemas que podem estar afetando a satisfação e a motivação dos funcionários. Com essa informação, a empresa pode implementar mudanças para melhorar a cultura organizacional e a gestão de pessoas.
- ✓ **Retenção de talentos:** Ao ouvir as razões que levaram o colaborador a buscar outra oportunidade, a empresa pode identificar pontos que podem ser melhorados para reter talentos e reduzir a rotatividade de pessoal.
- ✓ **Imagem da empresa:** Uma entrevista de desligamento bem conduzida pode ajudar a preservar a imagem da empresa, demonstrando preocupação e respeito pelo funcionário que está deixando a organização.

Análise de resultados: A análise das informações coletadas nas entrevistas de desligamento pode ser usada para gerar relatórios e indicadores que ajudam a empresa a monitorar a satisfação e o engajamento dos colaboradores ao longo do tempo.

Apesar dos benefícios da Entrevista de desligamento, a realização não é obrigatória, o colaborador poderá declinar do convite.

2.2 NÚCLEO DE EDUCAÇÃO PERMANENTE (NEP)

O treinamento é uma atividade fundamental para o desenvolvimento da Gestão de Pessoas de qualquer instituição. A educação continuada busca constantemente qualidade nos processos das organizações e valorização do capital humano.

As Unidades Hospitalares, neste intuito buscam através de seu Núcleo de Educação Permanente, promover qualificação, conhecimento, habilidades e competências dos seus colaboradores, para que desta forma possa construir um ambiente favorável ao desempenho da organização.

2.2.1 Tipos de Treinamento: Serão considerados como treinamentos, desde que devidamente registrados e gerenciados pelo RH/NEP: Os treinamentos internos ou externos; palestras, congressos, convenções, seminários,

 ASELC <small>ASSOCIAÇÃO DE SAÚDE, ESPORTE, Lazer E CULTURA</small>	POLÍTICA INSTITUCIONAL – RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO:	PI.ASELC.RH.001
			VERSÃO:
	Política de Gestão de Pessoas	PÁGINA:	14 de 23

simpósios, fóruns, workshops, encontros e cursos de formação; treinamentos de instrução de trabalho, manuais, técnicas, processos internos e visitas técnicas.

- 1. Integração:** É a primeira parte do Treinamento de integração é destinada à apresentação da instituição pelos gestores de cada área de forma expositiva, contendo informações básicas e essenciais à ambientação do novo colaborador. Na Matriz deverão ser abordados temas como: História da empresa, produtos e serviços, direitos e deveres, manual do colaborador, Qualidade.

Nas Unidades Hospitalares deverão ser abordados temas como:

- 2. Treinamento em serviço:** É a segunda parte do treinamento de integração, onde o colaborador será direcionado para um programa de desenvolvimento setorial elaborado pelo gestor, ministrado pelo mesmo, visando integrar e conscientizar o novo colaborador no seu ambiente de trabalho de maneira que possa assimilar as atividades a serem executadas no exercício de suas atividades e a importância de como elas contribuem para atingir os objetivos da empresa.

É de extrema importância que este treinamento siga um checklist e as metodologias indicada pelo NEP e RH para que os registros evidenciem o processo dentro do padrão desejado.

- 3. Treinamento na Unidade de Trabalho - Treinamentos Internos:** São aqueles realizados na empresa/hospital, no próprio ambiente de trabalho pelo gestor ou facilitador indicado, visando o treinamento na execução de tarefas (rotinas operacionais), conformes definidas pela instituição e instruções de trabalho.

Estes treinamentos devem fazer parte da LNT, programado e realizado pelos responsáveis, de acordo com a necessidade, frente à documentação podendo ser:

- Aquisição, manutenção ou atualização de uso de novos equipamentos, quando necessário;
- Elaboração e/ou mudanças significativas de normas, procedimentos e/ou rotinas;
- Mudanças significativas na documentação;
- Contratação de novos colaboradores ou transferências internas;
- Treinamentos normativos; e
- Treinamentos comportamentais.

- 4. Treinamentos Externos:** São os treinamentos oferecidos por outras instituições, tais como palestras, cursos, seminários, e outros voltados às necessidades de aprimoramento e/ou reciclagem e atualização de conhecimento direcionado ao cargo e atividades do colaborador.

- 5. Treinamentos do PAT – Programa Anual de Treinamento:** São aqueles realizados nas dependências da empresa/hospital ou fora dela, ministrados por entidades externas ou por instrutores internos, tais como cursos, congressos, seminários, e outros, os quais são solicitados no LNT – levantamento de necessidade de Treinamento Anual, estando sob aprovação prévia da diretoria.

- 6. Treinamentos Normativos:** São os treinamentos voltados ao cumprimento de legislação, a qual sua realização é regida por norma regulamentadora, o qual visa atender a competência/segurança patrimonial e pessoal.

 ASELC <small>O.S.S.</small> <small>ASSOCIAÇÃO DE SAÚDE, ESPORTE, Lazer E CULTURA</small>	POLÍTICA INSTITUCIONAL – RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO:	PI.ASELC.RH.001
			VERSÃO:
	Política de Gestão de Pessoas	PÁGINA:	15 de 23

7. Visita Técnica: São visitas realizadas em empresas do mesmo ramo de atividade ou afins, ou recebimento de estudantes e profissionais para observação das atividades e rotinas praticadas na unidade hospitalar.

PRINCÍPIOS BÁSICOS PARA A REALIZAÇÃO DOS TREINAMENTOS

- ✓ Para garantir a realização de todo e qualquer treinamento, este deverá seguir as seguintes diretrizes:
 - Convidar/Convocar o facilitador, interno ou externo, alinhando os detalhes para a realização do evento;
 - Assegurar a logística da realização do treinamento, como divulgação, disposição de local, recursos utilizados e demais fatores pertinentes à realização;
 - Fornecer ao palestrante o formulário Lista de Presença e o de Avaliação de Reação.
- ✓ A Solicitação de Treinamento deverá detalhar os objetivos e resultados pretendidos, explicando como o treinamento poderá ajudar a melhorar o desempenho das atividades. O NEP avalia a solicitação, verificando a disponibilidade de local e recursos.
- ✓ Todo treinamento deve ser registrado na lista de presença, e repassado junto com relatórios, materiais e avaliações até o dia 30 de cada mês.
- ✓ Em todos os treinamentos externos, o participante deverá entregar ao NEP uma cópia do certificado de participação, o material didático original fornecido e um relatório do conteúdo assimilado no evento, através do formulário próprio.
- ✓ Podem ocorrer necessidades imediatas de treinamento nas áreas, as quais serão consideradas como treinamentos Extra-PAT. Para estas serão exigidos também o formulário de solicitação, os quais devem ser encaminhados (quando possível) ao NEP no mínimo 10 dias antes da data de realização do treinamento.
- ✓ O NEP não se responsabilizará por dados que não tenham sido oficialmente passados ao setor.

2.2.2 - Etapas para a elaboração do Programa Anual de Treinamento - PAT:

1. Levantamento das Necessidades de Treinamento - LNT

Tomando como base às competências definidas e as necessidades setoriais /organizacionais (manual de descrição de cargos e demais manuais existentes), necessidades técnicas e organizacionais, são levantadas as necessidades de treinamento anualmente.

Utilizando de formulário próprio (padronizado e disponível no sistema) o NEP, diretorias, gestores efetuam o levantamento das necessidades de treinamentos até o mês de outubro de cada ano descrevendo genericamente, a certa das limitações, desatualização ou dificuldades no desempenho do cargo, subdividindo-as em 3 itens:

- **CONHECIMENTOS (SABER):** Instrução, domínio das funções.
Ex: produto, equipamento, sistema, especializações.
- **HABILIDADES (SABER FAZER):** características físicos e técnicos no desempenho das funções.
Ex: postura, manuseio de ferramentas, equipamentos, realização qualitativa de tarefas.
- **ATITUDES (QUERER FAZER):** Fatores relacionados à tomada de decisões, lideranças, comprometimento e outros.

 ASELC <small>O.S.S.</small> <small>ASSOCIAÇÃO DE SAÚDE, ESPORTE, Lazer E CULTURA</small>	POLÍTICA INSTITUCIONAL – RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO:	PI.ASELC.RH.001
		VERSÃO:	002
Política de Gestão de Pessoas		PÁGINA:	16 de 23

2. Consolidação do levantamento das necessidades de treinamento:

Através dos dados coletados, são consolidadas as informações, classificando as carências apresentadas e adequando os treinamentos afins e consolidadas no PAT – Programa Anual de Treinamento.

Os treinamentos anuais são gerenciados por um banco de dados mantido e atualizado pelo NEP.

3. Programa Anual de Treinamento – PAT:

Com base na consolidação do LNT, o NEP elaborará o **PAT**, acompanhando com cronograma de execução e orçamento previsto, devendo ser submetido à aprovação da diretoria.

As etapas do PAT são:

- Levantamento de proposta de treinamento (programação e orçamento);
- Preenchimento da solicitação de treinamento pela gerencia/coordenação da área requisitante;
- Autorização da diretoria;
- Confirmação do treinamento junto às entidades envolvidas;
- Convocação dos participantes;
- Avaliação do treinamento (Eficácia e Reação).

Os treinamentos não inclusos no PAT deverão ser submetidos à avaliação da diretoria e sua realização deve ser registrada como evento não previsto no PAT.

Os eventos não realizados devem ser justificados pela área solicitante e/ou diretoria responsável.

2.2.3 Tipos de Avaliações de Treinamento:

É a etapa final do processo de treinamento, objetivando a eficácia e medição dos resultados obtidos, tendo como meta de eficácia a ser evidenciada nos registros a serem disponibilizados.

1. **Avaliação de treinamento (Reação):** É realizado ao término do treinamento e preenchido pelo participante. O objetivo é medir a percepção dos participantes em relação ao conteúdo, ao facilitador e a relevância para o trabalho. Mediante apuração dos dados o mesmo será enviado ao gestor responsável pelo treinamento, para que desta forma possa contribuir para melhoria do processo de aprendizagem.
2. **Avaliação de treinamento (Resultado ou eficácia):** É aplicada após 90 dias do termino do treinamento, pelo superior, não podendo ultrapassar 15(quinze) dias e preenchido pelo responsável pela área solicitante.
3. **Avaliação de Aprendizado:** Aplicada ao termino de determinados treinamentos onde se exige a prática do que foi abordado durante o curso, para um melhor aproveitamento das informações. A abordagem teórico-prática pode contar com aplicação de testes **pré e pós-treinamento** e deverá ter a média mínima de 60% do total da avaliação.

Caso o resultado da avaliação esteja abaixo do grau de **eficácia dos treinamentos (média abaixo de 6)** o NEP deverá notificar a área solicitante do treinamento avaliado, sobre a ação corretiva a ser tomada e fazer o registro para que o assunto abordado seja replicado novamente.

 ASELC <small>ASSOCIAÇÃO DE SAÚDE, ESPORTE, Lazer E CULTURA</small>	POLÍTICA INSTITUCIONAL – RECURSOS HUMANOS		CÓDIGO:	PI.ASELC.RH.001
			VERSÃO:	002
	Política de Gestão de Pessoas		PÁGINA:	17 de 23

2.3 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

A moderna Gestão de Pessoas reconhece a importância da área de Administração de Pessoal como um elemento integrado da gestão de pessoas, responsável pela execução de um conjunto de processos sistematizados e obrigatórios, como o gerenciamento das folhas de pagamento, o pagamento de encargos sociais, o cumprimento de obrigações mensais e anuais, a gestão de benefícios, entre outros. Ao adotar uma política de Administração de Pessoal, a empresa consegue garantir que seus processos estejam em conformidade com a legislação trabalhista e previdenciária, minimizando o risco de passivos trabalhistas.

2.3.1 Princípios Básicos para a Admissão

- ✓ As admissões deverão ocorrer em até o dia 20 de cada mês, respeitando o primeiro dia útil subsequente quando de tais datas ocorrerem em dias de finais de semana ou feriados.
- ✓ O início do novo colaborador só será possível após a conclusão de todo o processo de seleção, apresentação de toda a documentação;
- ✓ O Exame Médico Admissional deverá ser entregue antes do início das atividades do novo colaborador;
- ✓ A documentação aqui subentendido, contrato de trabalho, ficha de registro e etc. deverão ser assinados pelo novo colaborador em 48 horas da data de sua admissão
- ✓ Caso o novo colaborador solicite assinatura na carteira de Trabalho física deverá ser recolhida e devolvida no mesmo prazo com recibo de recebimento e devolução assinada por ambas às partes.
- ✓ Nas unidades onde existam o sistema de ponto digital, o cadastramento da digital deverá ocorrer no primeiro dia de trabalho, em caso de primeiro emprego quando o colaborador não tenha o cadastro do pis, o mesmo deverá ser providenciado no prazo de 48 horas.
- ✓ O contrato de experiência será de 90 dias, sendo 45 dias prorrogado por mais 45 dias,
- ✓ Os contratos de prazos determinados deverão ser evitados, salvo motivo que justifique de acordo com a legislação pertinente.
- ✓ Todos os colaboradores deverão assinar o termo de Opção de Vale transporte, mesmo que a região não tenha serviço de transporte público.
- ✓ A entrega do crachá, uniforme e manual do colaborador deverá ser no primeiro dia, após a integração, no caso de prazo para confecção de crachá, utilizar crachá de visitante ou manual.
- ✓ O cadastro no sistema TOTVS deverá ocorrer nas primeiras 48 horas da data de admissão, respeitando o preenchimento de todos os campos, inclusive dos dependentes e do E-Social.
- ✓ Toda a documentação do colaborador deverá ser arquivado, constituindo um prontuário geral com as documentações pertinentes do colaborador do RH, NEP, SESMT e ADP.

2.3.2. Princípios Básicos para o Controle de Frequência

- ✓ O cadastramento no relógio de ponto e software de tratamento do ponto deverá ocorrer no primeiro dia de trabalho.
- ✓ O colaborador deverá ser orientado quanto a importância das marcações obrigatórias.
- ✓ O colaborador deverá ser orientado sobre os atrasos, faltas, e horas extras que só poderão existir mediante autorização prévia.
- ✓ O colaborador deverá estar ciente que o sistema de ponto migra as informações diretamente para a folha de pagamento.

 ASELC <small>ASSOCIAÇÃO DE SAÚDE, ESPORTE, Lazer E CULTURA</small>	POLÍTICA INSTITUCIONAL – RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO:	PI.ASELC.RH.001
		VERSÃO:	002
Política de Gestão de Pessoas		PÁGINA:	18 de 23

2.3.3. Princípios Básicos para a Folha de Pagamento

- ✓ A folha de pagamento é por competência, portanto, o salário é de 30 dias, considerando de 21 á ao dia 20 de cada mês.
- ✓ O apontamento da frequência respeita o período de 21 de um mês a 20 dias do mês seguinte, para efeito de horas extras, adicional noturno, faltas e atrasos.
- ✓ A escala de trabalho deverá ser de 21 à 20 de cada mês.
- ✓ Descontos além dos permitidos em lei, só poderão ocorrer mediante termo de autorização assinado pelo colaborador.
- ✓ A folha deverá ficar pronta impreterivelmente no primeiro dia útil subsequente ao mês de competência, considerando como completa todo o processo, incluindo o envio para o E-SOCIAL dos eventos da folha e dos relatórios da folha de pagamento, juntamente com a remessa bancária.
- ✓ Após o fechamento da folha de pagamento deverão ser calculados todos os encargos sociais, provisão de férias, provisão de 13º salário;
- ✓ Deverá ser respeitado o dia de pagamento do salário de acordo com a legislação trabalhista, até o 5º dia útil do mês seguinte. Não deverá ocorrer o pagamento dos salários dentro do mês de competência, as exceções deverão ser aprovadas pela Diretoria Administrativo Financeira da ASELC;
- ✓ As folhas de pagamentos com os respectivos encargos sociais, comprovantes de pagamento e provisões deverá ser arquivada impressa ou eletronicamente;
- ✓ As informações para a contabilidade deverão ser liberadas até o 5º dia útil de cada mês, a qual será realizada via sistema TOTVS.

2.3.4. Princípios Básicos para a Demissão

- ✓ As demissões deverão ocorrer até o dia 20 de cada mês, salvo pedido de demissão ou término de contrato que deverão ser informados com antecedência;
- ✓ As demissões deverão ser acompanhadas de autorização ou avaliação de experiência;
- ✓ Para a demissão, a Administração de Pessoal deverá apontar horas extras, faltas, devolução de uniformes, crachás, etc. bloqueio no relógio de ponto, estabilidade, afastamentos, etc.;
- ✓ Deverá observar o prazo de pagamento das verbas rescisórias, respeitando o motivo da demissão;
- ✓ O pagamento das verbas rescisórias deverá ocorrer um dia antes do prazo por lei;
- ✓ O Aso Demissional deverá ser entregue antes do pagamento, para análise e eventual problema de saúde do colaborador desligado;
- ✓ Em caso de retenção do Imposto de renda, o DARF deverá ser gerado na ocasião do processo de rescisão;
- ✓ A documentação, aqui subentendido, Termo de rescisão de contrato e demais documentos pertinentes, após assinada deverá ser arquivada com os demais documentos do prontuário, com o nome do colaborador, admissão, demissão e nome da unidade.

2.3.5. Princípios Básicos para as Férias.

- ✓ As férias deverão ser geradas até o dia 20, seguindo a programação anual previamente definida
- ✓ As Unidades terão o período de dez meses subsequentes à data em que o colaborador tiver adquirido o direito de férias para conceder o período de gozo da mesma.
- ✓ As unidades da ASELC, devem fazer a programação de férias anual no mês de janeiro. Neste planejamento o colaborador poderá optar pelos meses de seu interesse (três opções), respeitando os meses limites informados

 ASELC <small>O.S.S.</small> <small>ASSOCIAÇÃO DE SAÚDE, ESPORTE, Lazer E CULTURA</small>	POLÍTICA INSTITUCIONAL – RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO:	PI.ASELC.RH.001
			VERSÃO:
	Política de Gestão de Pessoas	PÁGINA:	19 de 23

na programação (após completar o período aquisitivo e dentro dos dez meses, posterior ao período aquisitivo). Porém, caberá ao gestor avaliar e validar tal possibilidade, conforme as necessidades e critérios da ASELC e do setor, respeitando o limite estabelecido por lei.

- ✓ Para que o colaborador possa se organizar, o período de férias será informado após conclusão da programação anual de férias de cada setor, para o período de férias o colaborador receberá o valor do seu salário do mês subsequente mais o adicional correspondente a 1/3 deste salário, o qual será depositado em conta salário em até 2 (dois) dias úteis de antecedência da data de início das férias. Caberá o colaborador comparecer ao Departamento de Administração de Pessoal nesta data, munido de sua CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social, se for o caso, para a assinatura e recibo de férias e as para atualizar as informações na CTPS.

2.3.6. Princípios Básicos para a DIRF

- ✓ A DIRF será gerada pela por cada Unidade e enviada à Matriz para conferência e eventuais correções;
- ✓ Deverá respeitar o calendário anual da Receita Federal.

2.3.7. Princípios Básicos para Pareceres Jurídicos/Reclamações Trabalhistas e Ofícios/Notificações

- ✓ Havendo necessidade de parecer sobre eventuais assuntos de maior complexidade pertinente a gestão de pessoas, deverá ser encaminhada para o departamento de administração de pessoal da Matriz, responsável em responder ou direcionar ao jurídico quando julgar necessário;
- ✓ Ofícios, Notificações ou Autuações sejam sindicais ou Ministério do Trabalho deverão ser direcionados à Área de administração de pessoal da Matriz, para análise e estratégia de defesa, alinhado a documentação e esclarecimentos administrativos e de gestão, o processo será encaminhado ao jurídico para defesa, quando for o caso;
- ✓ Reclamações trabalhistas deverão ser enviadas imediatamente à Administração de Pessoal da Matriz, no assunto deverá constar da seguinte forma: RT.(nome da Unidade) – (Nome do reclamante) – Data da audiência: ____/____/____.
- ✓ A Administração de Pessoal será o responsável em dar o suporte necessário a Unidade para juntada de documentos, relatório com as explicações e envio de toda a documentação e RT para o Jurídico.
- ✓ Unidade deverá manter controle de todos os Ofícios, Notificações, RT e autuações com os respectivos relatórios explicativos, relação da documentação enviada, respostas aos Ofícios, cópia das defesas e orientações da área de Administração de Pessoal da Matriz ou do jurídico.

2.3.8. Princípios Básicos para Processos Diversos de Gestão de Pessoas

- ✓ Considerando que a gestão de pessoas sofre inúmeras situações adversas e atípicas, por lidar com a principal ferramenta de trabalho que são pessoas e a obrigatoriedade de garantir o cumprimento da legislação trabalhista e previdenciária, é de suma importância que algumas situações sejam conceituadas e norteadas nesta política, mitigando do passivo trabalhista, abaixo mencionamos algumas que consideramos como principais:
 - **Aplicação de salário substituição:** O salário substituição é devido quando um colaborador for designado a ocupar interinamente o cargo de outro colaborador **em toda sua amplitude e responsabilidade.**

 ASELC <small>ASSOCIAÇÃO DE SAÚDE, ESPORTE, Lazer E CULTURA</small>	POLÍTICA INSTITUCIONAL – RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO:	PI.ASELC.RH.001
		VERSÃO:	002
Política de Gestão de Pessoas		PÁGINA:	20 de 23

“Art. 450 - Ao empregado chamado a ocupar, em comissão, interinamente, ou em substituição eventual ou temporária, cargo diverso do que exercer na empresa, será garantida a contagem do tempo naquele serviço, bem como volta ao cargo anterior.”

Conforme preceitua a Súmula nº 159 do TST, o empregado substituto fará jus ao salário contratual do substituído, enquanto tiver duração a substituição, desde que não seja esta meramente eventual.

"SUM-159 SUBSTITUIÇÃO DE CARÁTER NÃO EVENTUAL E VACÂNCIA DO CARGO (incorporada a Orientação Jurisprudencial nº 112 da SBDI-1) - Res. 129/2005, DJ 20, 22 e 25.04.2005 I - Enquanto perdurar a substituição que não tenha caráter meramente eventual, inclusive nas férias, o empregado substituto fará jus ao salário contratual do substituído."

A legislação trabalhista não fixou o prazo que deverá ter a substituição. O empregado substituto, qualquer que seja o tempo em que estiver ocupando o lugar do titular do cargo em questão, não chegará a obter a efetividade neste cargo.

SUBSTITUIÇÃO: Quando se fala em substituição, pressupõe-se que substituto e substituído trabalham simultaneamente na empresa e que ambos retornarão a seus respectivos cargos ao final do prazo combinado

MERAMENTE EVENTUAL: A substituição eventual é aquela ocorrida por uma tarde, quando o titular necessitar se ausentar por motivos pessoais. (neste caso não cabe o salário substituição)

NÃO EVENTUAL: A substituição não eventual é aquela em que o titular está de férias ou afastado pela Previdência Social por motivo de doença

Conforme entendimentos do TST, vago o cargo em definitivo, o empregado que passar a ocupá-lo não possui garantia de perceber o salário igual ao do antecessor (Súmula nº 159, II).

Da Aplicação pela ASELC

O pagamento do Salário Substituição, respeitará os seguintes critérios:

A real necessidade da substituição;

Cargos de Direção/Gerência somente com a autorização da Diretoria de Operações;

Demais funções somente se o empregado for substituir integralmente o papel do substituto, inclusive assinar e se responsabilizar pela atividade, acúmulo de função não caracteriza salário substituição.

Deverá ter aditivo contratual;

- **Sansões disciplinares:** Ao empregador é dado o direito disciplinador, tal direito deve respeitar o art. 482 da CLT, respeitando os requisitos básicos para que configure:

Legalidade – Tem que estar prefixado na lei

Atualidade do ato faltoso – Aplicação imediata.

Gravidade do ato faltoso - Observar se o ato faltoso não permite mais a relação de trabalho entre as partes.

Proporcionalidade entre o ato faltoso e a punição recebida – Noção de justiça (bom senso). Não pode haver abuso de poder.

Singularidade (non bis in idem) – Duas punições pela mesma infração

Desproporcionalidade entre o ato faltoso e a punição (rigor excessivo).

- **Transferências:** Toda e qualquer proposta ou possibilidade de transferência deverá ser repassado a Administração de pessoal da Matriz para análise e autorização da diretoria

 ASELC <small>O.S.S.</small> <small>ASSOCIAÇÃO DE SAÚDE, ESPORTE, Lazer E CULTURA</small>	POLÍTICA INSTITUCIONAL – RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO:	PI.ASELC.RH.001
			VERSÃO:
	Política de Gestão de Pessoas	PÁGINA:	21 de 23

- **Alterações funcionais:** Aprovação da Diretoria ASELC matriz, após evidenciadas todas as análises conforme o item 2.1.9 deste documento.
- **Encargos Sociais:** Respeitar a legislação vigente e os respectivos prazos de vencimentos, a Administração de pessoal da Unidade deverá manter em arquivo os comprovantes de pagamento junto com a folha de pagamento por competência.
- **Alteração de nomenclatura** de cargo, de área, criação e exclusão de CBO, deverá ser realizado somente pela Matriz
- ✓ A rotina diária, mensal e anual área de Administração de Pessoal estão detalhadas nos Procedimentos Operacionais.

2.4 SESMT - SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

A implantação de políticas de segurança do trabalho é fundamental para garantir a segurança e o bem-estar dos trabalhadores, além de cumprir com as obrigações legais e previdenciárias.

Na moderna gestão de pessoas, o setor de segurança do trabalho deve integrar as ações do Recursos Humanos e do Departamento Pessoal, trabalhando de forma sistematizada e obrigatória para cumprir a legislação trabalhista e previdenciária, bem como as normas regulamentadoras aplicáveis à atividade da empresa.

Essa integração deve envolver processos como a elaboração e gestão do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) e da análise de insalubridade.

Dessa forma, é possível mitigar o passivo trabalhista, ou seja, reduzir os riscos de ações judiciais por descumprimento das normas trabalhistas e previdenciárias, além de garantir um ambiente de trabalho mais seguro e saudável para os colaboradores.

 ASELC <small>O.S.S.</small> <small>ASSOCIAÇÃO DE SAÚDE, ESPORTE, Lazer E CULTURA</small>	POLÍTICA INSTITUCIONAL – RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO:	PI.ASELC.RH.001
			VERSÃO:
	Política de Gestão de Pessoas	PÁGINA:	22 de 23

PRINCÍPIOS BÁSICOS DO SESMT

- ✓ O SESMT é regido pela Portaria nº 3.214, de 08 de junho de 1978, Norma Regulamentadora - NR-4, artigo 162 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, e tem como principal objetivo promover a saúde e proteger a integridade do trabalhador no local de trabalho;
- ✓ Determinar os Equipamentos de Proteção Individual - EPI, de acordo com a NR-6;
- ✓ Orientar nos projetos e na implantação de novas instalações físicas;
- ✓ Responsabilizar-se, tecnicamente, pela orientação quanto ao cumprimento do disposto nas NRs;
- ✓ Manter permanente relacionamento com a CIPA, valendo-se ao máximo de suas observações, além de treiná-la, apoiá-la e atendê-la, conforme dispõe a NR-5;
- ✓ Esclarecer e conscientizar o empregador sobre os procedimentos de segurança no ambiente de trabalho;
- ✓ Analisar e registrar os acidentes e doenças do trabalho;
- ✓ Analisar e diagnosticar os ambientes insalubres, e quais empregados fazem jus ao adicional, investigando alternativas de neutralização dos riscos e diminuição do pagamento dos adicionais;
- ✓ Acompanhar as perícias em caso de reclamações trabalhistas;
- ✓ Acompanhar e cumprir os Programas PCMSO, PPRA, PGR e Laudo de Insalubridade;
- ✓ Manter indicadores de absenteísmo, acidentes de trabalho, doenças ocupacionais;
- ✓ Planejar medidas preventivas relacionadas aos afastamentos e acidentes de trabalho, através da gestão de atestados;
- ✓ A rotina diária, mensal e anual do SESMT está assim detalhada nas Instruções de Trabalho do setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ✓ Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1996). Human resource management. Irwin/McGraw-Hill.
- ✓ Brum, A. R. de, & Fachinello, A. L. (2016). Avaliação de desempenho: o que é, para que serve e como aplicar. Editora Atlas.
- ✓ Carvalho, R. F., & Rodrigues, V. L. (2014). Avaliação de desempenho: uma revisão teórica e reflexiva sobre o tema. Revista Capital Científico, 12(2), 71-84.
- ✓ Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Estratégias empresariais e formação de competências. Atlas.
- ✓ Dutra, J. S. (2016). Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. Atlas.
- ✓ "The 180 Degree Performance Evaluation: An Alternative to 360 Degree Feedback" de Craig E. Schneier e Barry D. Libert - este artigo descreve a técnica de avaliação de desempenho de 180 graus como uma alternativa eficaz e de baixo custo à avaliação de 360 graus.
- ✓ "180-Degree Feedback: A Review of Literature and Suggestions for Future Research" de Muhammad Farooq e Muhammad Bilal - este artigo examina a literatura existente sobre a avaliação de desempenho de 180 graus e sugere áreas para futuras pesquisas.

 ASELC <small>ASSOCIAÇÃO DE SAÚDE, ESPORTE, Lazer E CULTURA</small>	POLÍTICA INSTITUCIONAL – RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO:	PI.ASELC.RH.001
			VERSÃO:
	Política de Gestão de Pessoas	PÁGINA:	23 de 23

HISTÓRICO DE REVISÕES

09/05/2023 – Alteração da Política de RH para Política de Gestão de Pessoas, englobando as áreas de RH/NEP, Administração de Pessoal e SESMT.

Elaborado Por:	Coordenador de Recursos Humanos Matriz
Verificado Por:	Núcleo de Qualidade e Segurança do Paciente
Aprovado Por:	Diretoria Administrativa Financeira
Data de Criação:	04/02/2022
Data de Revisão:	09/05/2025