Siglas e Definições

A Gestão de Pessoas é guiada por objetivos e princípios que traduzem os valores da instituição, sendo responsável por promover e sustentar a cultura organizacional. É por meio dela que a identidade, os valores e a missão do hospital são difundidos e incorporados às práticas diárias dos colaboradores, refletindo-se em todos os processos e relacionamentos institucionais.

Gestão de Pessoas: Conjunto de práticas, políticas e estratégias adotadas para recrutar, integrar, desenvolver, engajar, avaliar e reter os profissionais de uma organização, promovendo um ambiente de trabalho saudável, produtivo e alinhado à missão institucional.

Competência: Combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessárias para o desempenho eficiente de uma função.

Clima Organizacional: Percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente, práticas de gestão, relacionamentos e cultura institucional.

Cultura Organizacional: Valores, princípios e práticas compartilhadas que norteiam a convivência e as decisões institucionais.

Onboarding – Processo de Integração do Novo Colaborador: Conjunto de ações planejadas para acolher, orientar e ambientar o novo colaborador em seus primeiros dias na instituição, promovendo o entendimento da cultura organizacional, das rotinas e dos fluxos operacionais.

Avaliação de Desempenho: processo sistemático de análise do desempenho individual e/ou coletivo, com base em critérios objetivos, metas e comportamentos esperados.

PDI - Plano de Desenvolvimento Individual: Instrumento que organiza as ações de desenvolvimento de competências específicas para cada colaborador, com base na avaliação de desempenho ou feedbacks contínuos. O objetivo é promover crescimento profissional alinhado às metas institucionais.

LNT - Levantamento de Necessidades de Treinamento: Processo sistemático para identificar lacunas de competências técnicas e comportamentais nos colaboradores, permitindo o planejamento de ações de capacitação alinhadas às demandas dos setores e objetivos da instituição.

Educação Corporativa: modelo estratégico de formação contínua, que visa ao desenvolvimento técnico e comportamental dos colaboradores alinhado aos objetivos da organização.

Desenvolvimento: Processo de longo prazo que visa ampliar as competências, o potencial e o engajamento dos colaboradores, preparando-os para assumir novos desafios e contribuir de forma estratégica para o futuro da organização. Esse processo vai além do treinamento técnico, abrangendo o planejamento de carreira, o desenvolvimento comportamental e a vivência de experiências significativas no ambiente de trabalho.

Treinamento: Trata-se de qualquer procedimento que tem como objetivo promover e aumentar o aprendizado entre os colaboradores de uma empresa, visando particularmente à aquisição de habilidades para um determinado cargo. É a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resulta em melhoria de desempenho no trabalho.

EAD – Ensino a Distância: Modalidade de capacitação em que o conteúdo é disponibilizado por meio digital (plataforma online), permitindo que o colaborador aprenda no seu ritmo, com flexibilidade de tempo e local.

Objetivo

1 - A Gestão de Pessoas do Hospital Nossa Senhora das Dores (HNSD) é tratada como processo estratégico institucional, essencial para a sustentabilidade, qualidade assistencial, segurança do paciente e fortalecimento da cultura organizacional, em consonância com os princípios da filantropia e com os requisitos do Manual Brasileiro de Acreditação.

Esta Diretriz estabelece os princípios, compromissos e orientações institucionais obrigatórias que norteiam todas as práticas relacionadas à gestão de pessoas, devendo ser observada por todas as áreas, lideranças e colaboradores do HNSD.

1.2 - OBJETIVO INSTITUCIONAL

Definir os fundamentos estratégicos da Gestão de Pessoas do HNSD, assegurando alinhamento entre pessoas, processos e estratégia organizacional;

Práticas estruturadas, éticas e padronizadas de RHA;

Desenvolvimento, engajamento e retenção de talentos;

Ambiente de trabalho seguro, saudável e humanizado;

Conformidade com requisitos legais, regulatórios e de acreditação.

- Atrair e reter talentos, garantindo processos seletivos transparentes e alinhados à cultura organizacional e assegurando que os profissionais admitidos possuam perfil técnico e comportamental adequado às necessidades institucionais;
- Promover o desenvolvimento contínuo, identificando e suprindo as lacunas de competências por meio de treinamentos e programas de desenvolvimento, além de estimular o aprendizado contínuo, a capacitação técnica e o aprimoramento comportamental;
- Fomentar a cultura organizacional, disseminando os valores, princípios éticos e o propósito institucional em todos os níveis da organização e promovendo o sentimento de pertencimento e identidade institucional;
- Desenvolver lideranças éticas e inspiradoras, investindo na formação de líderes capazes de conduzir equipes com empatia, competência técnica e visão estratégica;
- Apoiar a gestão por desempenho e resultados, implementando processos estruturados de avaliação de desempenho e feedback e alinhando metas individuais e de equipe com os objetivos estratégicos da instituição.

Diretrizes

Alinhamento Estratégico dos Processos de RHA

O HNSD estabelece que todos os processos de Recursos Humanos e Administração de Pessoas (RHA) devem estar formalmente alinhados aos objetivos estratégicos institucionais, aos processos assistenciais e aos indicadores organizacionais, assegurando integração, rastreabilidade e melhoria contínua.

2 - Recrutamento e Seleção Estruturados e Padronizados

A instituição adota processos formais, documentados e baseados em competências, garantindo:

Critérios claros e objetivos;

Igualdade de oportunidades;

Transparência e ética;

Aderência à cultura organizacional;

A valorização do recrutamento interno é considerada estratégia institucional de desenvolvimento e retenção de talentos.

3 - Integração Institucional Formal (Onboarding)

Todo colaborador deve participar obrigatoriamente de Programa Institucional de Integração, estruturado, padronizado e monitorado, com foco em:

Cultura organizacional;

Código de Conduta;

Normas e fluxos institucionais;

Segurança do paciente e do trabalhador.

4 - Avaliação de Desempenho e Gestão por Competências

O HNSD estabelece a avaliação de desempenho por competências como prática institucional obrigatória, utilizada como base para:

Feedback estruturado;

Desenvolvimento profissional;

Planejamento de capacitação;

Gestão de talentos e lideranças.

Desenvolvimento, Capacitação e Retenção de Pessoas

5 - A instituição mantém programas estruturados de:

Educação corporativa;

Desenvolvimento técnico, comportamental e gerencial;

Planos de Desenvolvimento Individual (PDI);

Estratégias de retenção e sucessão.

O desenvolvimento de pessoas é entendido como investimento estratégico institucional.

6 - Desligamento Ético e Responsável:

Os desligamentos são conduzidos de forma ética, padronizada e humanizada, assegurando:

Conformidade legal;

Respeito ao colaborador;

Entrevista de desligamento como ferramenta institucional de aprendizado e melhoria contínua.

7 - Código de Conduta e Ética Institucional

O cumprimento do Código de Conduta Ética é diretriz institucional obrigatória, devendo ser amplamente divulgado, conhecido e aplicado em todos os níveis hierárquicos.

8 - Fluxos Institucionais de Apoio ao Colaborador

O HNSD assegura a existência de fluxos formais de apoio, escuta e cuidado ao colaborador, incluindo ações de saúde mental, acolhimento psicológico e canais institucionais de comunicação e denúncia, fortalecendo um ambiente de trabalho seguro e saudável.

9 - GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADES

Diretoria: Garantir o cumprimento desta Diretriz e prover recursos necessários.

Gestão de Pessoas: Implementar, monitorar e revisar os processos conforme esta Diretriz.

Lideranças: Aplicar as diretrizes junto às equipes e atuar como corresponsáveis pelo desenvolvimento de pessoas.

Colaboradores: Cumprir esta Diretriz e atuar de forma ética e alinhada à cultura institucional.

Descrição

A Gestão de Pessoas é compreendida como uma área estratégica e integrada à missão do HNSD, responsável por fomentar relações de trabalho baseadas no respeito, na equidade e na corresponsabilidade. As ações da área são pautadas em políticas e programas que envolvem recrutamento e seleção, integração (onboarding), educação corporativa, saúde mental do trabalhador, avaliação de desempenho, gestão de carreira e clima organizacional.

A Política de Gestão de Pessoas do HNSD contempla os seguintes eixos de atuação:

Recrutamento, Seleção e Admissão: A área de recrutamento e seleção tem como objetivo recrutar e selecionar candidatos com base na metodologia de competências (CHA – conhecimento técnico, habilidades e atitudes) adequadas para as funções e alinhadas as diretrizes organizacionais, conduzindo os processos de recrutamento e seleção de forma ética, transparente e imparcial, com foco na captação de talentos alinhados à cultura organizacional e às competências técnicas e comportamentais exigidas para o cargo. As contratações seguem os critérios legais vigentes, considerando a igualdade de oportunidades e o respeito à diversidade. O recrutamento poderá ser interno, externo (para a comunidade) ou misto (interno e externo) dependendo da necessidade da vaga em aberto.

- Levantamento da necessidade de vaga: Solicitação da vaga feita pela liderança do setor, com justificativa e aprovação conforme fluxos internos.
- Divulgação da oportunidade: As vagas são divulgadas nos canais oficiais do HNSD (site, murais, plataformas digitais e redes sociais institucionais) e, quando necessário, em parcerias com instituições de ensino, programas de inclusão e plataformas externas.
- Seleção Interna: como forma de Retenção de Talentos da Instituição, a seleção é voltada para todos os funcionários da instituição, incluindo estagiários extra-curriculares e Aprendizes de Assistente Administrativo.
- Seleção Externa: é voltada para todos os candidatos que fazem parte do Banco de Talentos.
- Entrevistas e avaliações: Conduzidas pela equipe de Gestão de Pessoas em conjunto com a liderança do setor, podendo incluir dinâmicas, testes técnicos e/ou comportamentais, conforme a natureza do cargo.
- Retorno aos candidatos: Todos os participantes do processo recebem retorno formal, respeitando os princípios de transparência e humanização no processo seletivo.
- Admissão: O candidato aprovado é contatado para entrega de documentos e realização dos exames admissionais, conforme exigências legais e protocolos institucionais. A efetivação da contratação ocorre após a análise e aprovação da documentação.
- Responsabilidades da liderança: As lideranças dos setores solicitantes participam ativamente do processo seletivo, atuando em conjunto com o setor de Gestão de Pessoas na definição

do perfil da vaga, entrevistas técnicas, ambientação do novo colaborador e acompanhamento do período de experiência.

Processo de Integração – Onboarding: Após a admissão, o colaborador é inserido em um programa estruturado de integração institucional, Programa Onboarding, etapa estratégica da Gestão de Pessoas que tem como finalidade acolher, orientar e ambientar os novos colaboradores à cultura organizacional, às normas institucionais e às práticas assistenciais e administrativas adotadas no hospital. Mais do que uma apresentação formal, o onboarding é o início da construção do vínculo entre o colaborador e a instituição, promovendo pertencimento, clareza de expectativas, alinhamento de condutas e engajamento desde o primeiro dia.

- Boas-vindas institucionais e integração institucional: Realização do acolhimento inicial pelo setor de Gestão de Pessoas. Neste momento, o colaborador é recepcionado com cuidado, recebe um kit de boas vindas e participa da jornada inicial de integração do programa, conduzido pelos stakeholders, incluindo a apresentação do hospital e de sua história, explicação da estrutura organizacional e organograma, cultura organizacional, código de Conduta Ética, normas internas, horário de trabalho, uso do crachá, uniforme e refeição, política de segurança do trabalho, normas de conduta e uso de EPI, fluxo de acidentes e exames periódicos, políticas de comunicação e canais de escuta e denúncia, noções básicas sobre LGPD e segurança da informação.

- Integração Setorial (Onboarding Local): Após o onboarding institucional, o colaborador é direcionado ao seu setor de atuação, onde passará por: Apresentação da equipe, treinamento técnico-operacional para ambientação, acompanhamento por um colaborador referência ou preceptor, acesso aos sistemas e processos do setor, acompanhamento durante o período de experiência (30, 60 e 90 dias). Nesse período ele passa por treinamentos específicos no setor de atuação como também treinamentos comportamentais que visam o desenvolvimento de soft skills (trabalho em equipe, comunicação, inteligência emocional e adaptação às mudanças), essenciais para uma integração efetiva. As lideranças são corresponsáveis por garantir o acompanhamento e a capacitação do novo colaborador em sua rotina de trabalho.

Desenvolvimento de Pessoas: O Desenvolvimento de Pessoas é um compromisso contínuo com o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores, alinhado aos valores institucionais, às competências estratégicas e aos desafios do setor da saúde. Vai além da capacitação técnica: busca formar profissionais preparados, conscientes de seu papel social e protagonistas de sua trajetória dentro da organização. Investir no desenvolvimento é garantir a qualidade do cuidado, promover segurança assistencial, fortalecer lideranças e estimular um ambiente de aprendizagem permanente. O desenvolvimento contempla todos os colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos e áreas de atuação, e pode ser realizado por meio de:

- Treinamentos presenciais e EAD;
- Capacitações técnicas e comportamentais;
- Programas de desenvolvimento de lideranças;
- Palestras educativas e eventos institucionais;
- Programas de saúde mental;
- PDI – Planos de Desenvolvimento Individual, elaborados a partir de avaliações de desempenho, feedbacks e necessidades identificadas;
- Trilhas de desenvolvimento para colaboradores promovidos ou em cargos de liderança.

Programas de Treinamento: Os Programas de Treinamento do HNSD são ferramentas estratégicas da Gestão de Pessoas voltadas à capacitação contínua dos colaboradores, visando o fortalecimento das competências técnicas, comportamentais e gerenciais necessárias para a excelência na assistência e na gestão hospitalar. Esses programas são planejados com base no Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), nos indicadores institucionais, nas diretrizes legais e nos objetivos estratégicos da organização.

Treinar é garantir segurança ao paciente, qualidade no atendimento, conformidade aos processos e desenvolvimento humano dentro de uma cultura de aprendizagem permanente. As categorias de treinamento são:

- Treinamentos Obrigatórios/Regulatórios: Realizados conforme exigência de órgãos reguladores (ANVISA, Ministério da Saúde, CFM, COREN, etc.).
- Treinamentos Corporativos: Abordam temas institucionais aplicáveis a todos os colaboradores (ex: Código de Conduta Ética, Cultura Organizacional, Comunicação Interpessoal, Saúde Mental, Atendimento Humanizado, Segurança da Informação.)

- Treinamentos Setoriais: Voltados para capacitações específicas de cada área, considerando seus processos, riscos e particularidades (fluxos internos, protocolos assistenciais, treinamentos operacionais específicos.)
- Treinamentos Comportamentais: Capacitação voltada ao desenvolvimento de competências socioemocionais e atitudes profissionais, também conhecidas como soft skills. Ele tem como objetivo promover mudanças positivas no comportamento dos colaboradores, estimulando habilidades que impactam diretamente nas relações interpessoais, na cultura organizacional e no clima de trabalho.
- Programa de Desenvolvimento de Lideranças: Capacitação de coordenadores, supervisores e gestores com foco em competências de liderança, tomada de decisão, comunicação, gestão de pessoas e resultados.
- Programa formação de líderes: A iniciativa busca preparar colaboradores para assumirem funções de liderança ou aprimorarem suas habilidades como líderes atuais, promovendo uma gestão mais eficaz, colaborativa e humanizada.
- Treinamentos Institucionais Intersetoriais:Treinamentos conjuntos entre áreas que demandam sinergia de atuação (Ex: UTI + Enfermagem + Psicologia, Equipes de Apoio + Recepção, etc.).
- Treinamentos EAD (Ensino a Distância): Disponibilizados por meio de plataformas digitais, otimizando tempo e promovendo acesso flexível ao conhecimento.]

As estapas dos programas de Treinamento são:

- Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT): inclui questionários aplicados às lideranças, avaliações de desempenho e PDI, indicadores institucionais e não conformidades;
- Planejamento: Envolve a priorização dos temas e definição de metas e públicos-alvo, bem como formato, elaboração do Plano de Treinamentos pela equipe de Gestão de Pessoas e organização do cronograma anual de treinamentos, este de responsabilidade pelos líderes, validado por Gestão de Pessoas;
- Execução: Realização dos treinamentos conforme calendário e metodologia prevista, registro de presença e controle de carga horária, aplicação de atividades práticas, dinâmicas, estudos de caso, simulações etc.
- Avaliação: Reação (Grau de satisfação dos participantes), aprendizagem (Testes ou atividades para mensurar o conhecimento adquirido), observação da mudança de comportamento no trabalho e resultados (Verificação de impactos em indicadores).

- Registro e monitoramento: Lançamento dos treinamentos via sistema/plataforma vigente, relatórios com indicadores e atualização do histórico de capacitações de cada colaborador.

Gestão de Desenvolvimento e Desempenho: É um processo contínuo e estratégico que visa promover o aprimoramento individual e coletivo dos colaboradores, alinhando suas competências aos objetivos da instituição. Esse processo permite identificar potencialidades, mapear necessidades de capacitação e orientar decisões sobre reconhecimento, movimentação interna e desenvolvimento de lideranças.

Avaliação de Desempenho: É um processo sistemático que tem como objetivo mensurar, analisar e desenvolver as competências, atitudes e os resultados dos colaboradores, em alinhamento com os objetivos institucionais, aplicada anualmente ou conforme necessidade estratégica;
Avaliação de Liderança: o objetivo é medir e desenvolver competências de liderança para garantir que os gestores estejam preparados para inspirar e engajar suas equipes, aplicada anualmente ou conforme necessidade estratégica;
Avaliação de Experiência: Acontece durante os três primeiros meses de trabalho, sendo uma ferramenta essencial para validar a adaptação e o alinhamento do novo colaborador à cultura, aos processos e às expectativas da função.

As etapas do processo de gestão de desempenho englobam a definição das competências a serem avaliadas dentro de cada avaliação, em alinhamento com as metas institucionais, acompanhamento contínuo dos líderes com as equipes e observação sistemática do desempenho ao longo do ano, realização do feedback estruturado com a utilização da ferramenta de avaliação, elaboração do PDI, com orientações claras e acompanhamento regular do progresso pelo líder com suporte de Gestão de Pessoas.

Quanto as responsabilidades, os colaboradores avaliados assumem o papel ativo em seu desenvolvimento, buscando melhorias e mantendo condutas alinhadas à cultura, as lideranças acompanham o desempenho, dão o feedback, apoiam o desenvolvimento da equipe e tomam decisões justas com base em critérios claros e Gestão de Pessoas fornecem ferramentas, apoio técnico e acompanhamento estratégico do processo.

Programa de Saúde Mental ao Colaborador: A saúde emocional dos colaboradores é uma prioridade para o HNSD, por isso o programa institucional de saúde mental oferece atendimentos individuais de escuta e orientação psicológica (quando necessário) e ações educativas e preventivas.

- Programa Acolhe-se: Voltado ao cuidado com o ser humano, o programa oferece escuta ativa e suporte psicológico aos colaboradores em situações de vulnerabilidade emocional, luto, adoecimento ou crises. A proposta é promover acolhimento, vínculo e encaminhamentos adequados, garantindo suporte ao colaborador em momentos delicados de sua vida pessoal ou profissional.

- Programa Saúde Mental em Foco: Programa de capacitação com o objetivo de promover a saúde mental e o bem-estar emocional dos colaboradores, fortalecendo habilidades interpessoais e emocionais, a fim de criar um ambiente organizacional mais colaborativo, empático e eficiente na prestação de serviços de saúde, garantindo qualidade no atendimento aos pacientes e familiares. Envolve desenvolvimento e fortalecimento da saúde mental e bem-estar, e habilidades como inteligência emocional, gerenciamento de estresse e conflitos, comunicação empática e tomada de decisão sob pressão.

Clima Organizacional: refere-se à percepção coletiva que os colaboradores têm sobre o ambiente de trabalho, incluindo aspectos como relacionamentos interpessoais, comunicação, reconhecimento, liderança, segurança, infraestrutura e motivação. Considerada estratégica, pois impacta diretamente na satisfação, no engajamento, na produtividade e na retenção dos talentos. Portanto monitorar e aprimorar continuamente o clima é essencial para garantir um ambiente saudável, colaborativo e alinhado à missão institucional de cuidado humanizado.

- Pesquisa de Clima: ferramenta quantitativa e qualitativa aplicada periodicamente para avaliar a percepção dos colaboradores sobre diversos fatores que influenciam sua experiência no ambiente de trabalho.

- Diagnóstico Setorial: Iniciativa complementar à Pesquisa de Clima, com foco em áreas específicas que apresentam desafios, mudanças ou solicitações de apoio do setor de Gestão de Pessoas. Pode ser aplicado de forma pontual, preventiva ou corretiva.

Entrevista de Desligamento: É uma prática estratégica com o objetivo de compreender os motivos que levaram ao encerramento do vínculo empregatício, identificar oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho e fortalecer a cultura de escuta ativa e aprendizado contínuo. Essa etapa do processo de desligamento é realizada de forma ética, respeitosa e confidencial, contribuindo para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas e para a redução do índice de rotatividade (turnover). A entrevista é conduzida pela psicóloga organizacional da área de Gestão de Pessoas por meio de um formulário estruturado online abordando o motivo do desligamento, satisfação com o líder e com o setor, condições de trabalho e infraestrutura, oportunidades de desenvolvimento e carreira, sugestão de melhoria e desejo de retorno futuro.

A efetividade da Gestão de Pessoas é acompanhada por indicadores institucionais, análises críticas periódicas e utilização sistemática de informações provenientes de avaliações de desempenho, clima organizacional, treinamentos, turnover e entrevistas de desligamento, subsidiando a tomada de decisão da liderança e o aprimoramento contínuo dos processos.

Esta Diretriz constitui o documento norteador da Gestão de Pessoas do HNSD, servindo de base para o desdobramento dos processos operacionais, programas institucionais e ações estratégicas relacionadas ao ciclo de vida do colaborador, desde o ingresso até o desligamento.

Referências

- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO (ONA).
Manual Brasileiro de Acreditação – Organizações Prestadoras de Serviços de Saúde.
Versão vigente. Brasília: ONA.

- Hospital Nossa Senhora das Dores. Missão, Visão e Valores Institucionais.

- Hospital Nossa Senhora das Dores. Código de Conduta e Ética.

- Hospital Nossa Senhora das Dores. Planejamento Estratégico Institucional vigente.

Indicadores de Efetividade

Taxa de Turnover Global

Avaliação Período de Experiência

Tempo de Treinamento por Colaborador

Índice de Adesão ao Treinamento

Taxa de retenção de colaboradores em 12 meses

Índice de Efetivação dos Recém Admitidos

Pesquisa de Clima Interno

Controle Histórico				
Revisão	**Data**	**Elaboração / Revisão**	**Verificação**	**Aprovação**
0	01/10/2022	Aretusa, Ingridy, Anna Carolina e Cleonice	Leandro	Qualidade
1	08/02/2023	Aretusa, Ingridy, Anna Carolina e Cleonice	Leandro	Qualidade
2	08/07/2024	Aretusa	Leandro	Qualidade
3	30/07/2025	Ingridy	Alexandre/Welisson	Qualidade
4	22/12/2025	Thaís Alves	Alexandre/Welisson	Qualidade

Controle De Revisão			
Revisão	Data	Item	Natureza das Alterações
1	08/02/2023	Inserção de ferramentas e programas do RHA	Todo o conteúdo
2	07/07/2024	Inclusão da Política de Desligamento	Todo o conteúdo
3	30/07/2025	Revisão das diretrizes e Indicadores de Efetividade	Todo o conteúdo
4	22/12/2025	Revisão da Diretriz Institucional de Gestão de Pessoas, a qual foi atualizada conforme os requisitos do Manual Brasileiro de Acreditação.	Foco no alinhamento estratégico dos processos de Recursos Humanos, estruturação do recrutamento e seleção, integração institucional, avaliação de desempenho por competências, desenvolvimento e retenção de pessoas, desligamento ético e fortalecimento dos fluxos de apoio ao colaborador.”